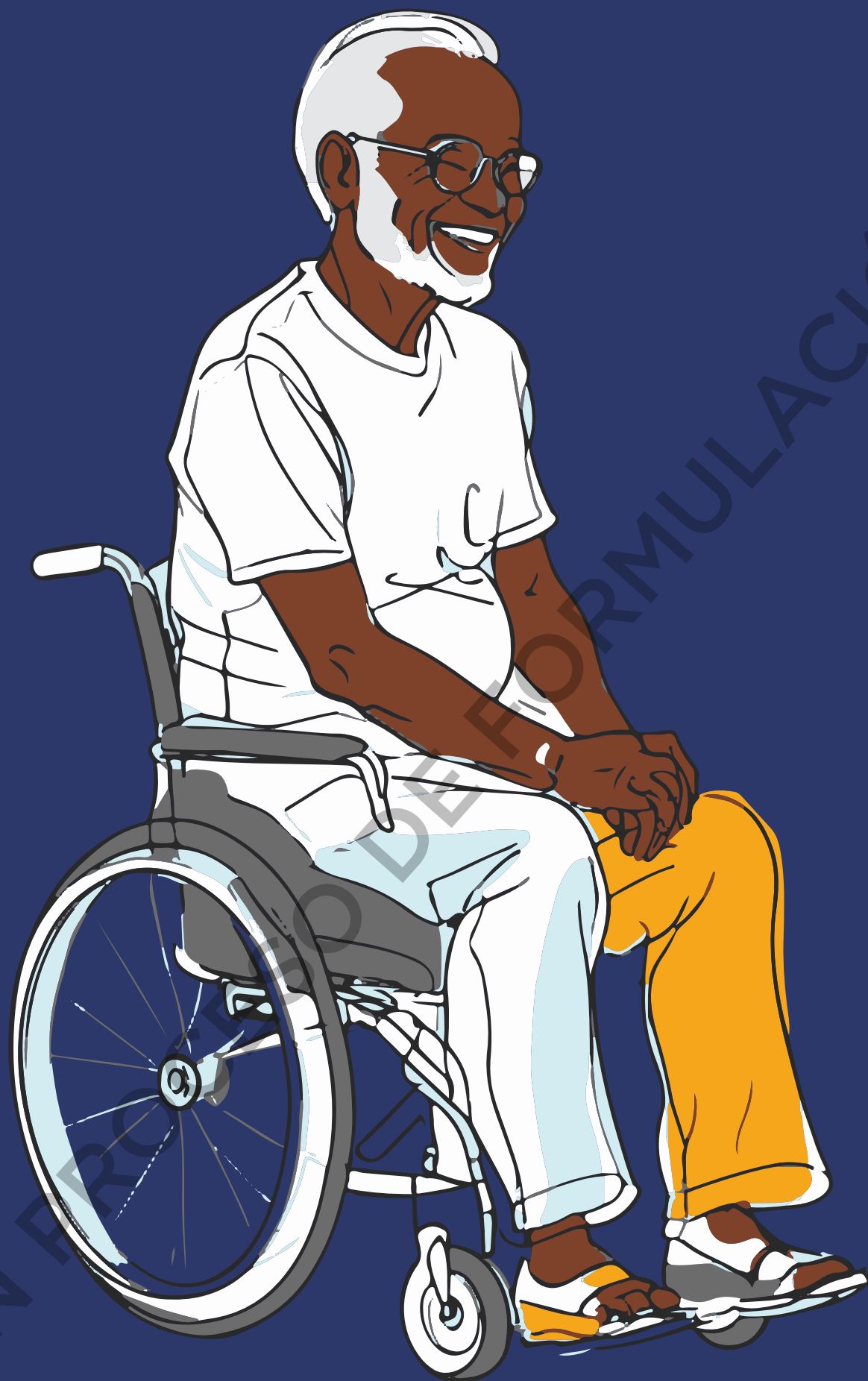




PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028

EN PROCESO DE FORMULACIÓN





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025-2028

Santo Domingo, D. N.
Octubre del 2024

CONTENIDO

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES	7
PALABRAS DEL DIRECTOR	10
Introducción	12
FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES	
1.1 Funciones de la institución	13
1.2 Marco Jurídico	14
1.3 Estructura organizativa	15
ARQUITECTURA DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
2.1 Momento Explicativo	18
2.2 Momento Normativo	18
2.3 Momento Estratégico	19
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	
3.1 Análisis Situacional Interno	21
3.1.1 Clima organizacional	24
3.1.2 Fortalezas y Debilidades Identificadas.....	26
3.2 Análisis Situacional Externo.....	28
3.2.1 Conclusiones de entorno desde las perspectivas PESTEL.....	28
3.2.2 Grupos de interés y percepción de los usuarios	32
3.3 Cuadro resumen Matriz DAFO / CAME.....	35
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
4.1 Filosofía Organizacional	43
4.1.1 Misión.....	43
4.1.2 Visión.....	43
4.1.3 Valores	43
4.1.4 Políticas de calidad	44
4.2 Vinculación con ODS, END y PNPS.....	45
4.3 Ejes y Objetivos Estratégicos	46
MATRIZ DE RESULTADOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.....	49
REFERENCIAS	54
EQUIPOS DE TRABAJO.....	56
ANEXOS	63

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Cuadro 1. Cuadro resumen de resultados de análisis Fortalezas y Debilidades	26
Cuadro 2. Resumen de resultados de Análisis PESTEL.....	31
Cuadro 3. Matriz de Poder-Interés de Interesados/Stakeholders	33
Cuadro 4. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Fortalezas)	36
Cuadro 5. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Debilidades)	38
Cuadro 6. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Amenazas)	39
Cuadro 7. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Oportunidades)	41
Gráfico 1. Resultados de dimensiones Encuesta Clima Organizacional 2024	25
Gráfico 2. Mapeo de posición grupos de interés de acuerdo con su impacto	34
Ilustración 1. Organigrama Institucional DGJP	15
Ilustración 2. Proceso de Planificación Estratégica	17
Ilustración 3. Lógica de Cadena de Valor del sector público	19
Ilustración 4. Word Cloud de necesidades especificadas por los Stakeholders	32
Ilustración 5. Alineación de Misión y Visión con ODS y END	45
Ilustración 6. Ejes Estratégicos definidos, PEI DGJP 2025-2028	46
Ilustración 7. Objetivos Estratégicos contemplados en el PEI DGJP 2025-2028	47



EN PROCESO DE FORMULACIÓN

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

- **AFP:** Administradora de Fondo de Pensiones
- **BCIE:** Banco Centroamericano de Integración Económica
- **BCRD:** Banco Central de la República Dominicana
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- **CAF:** Common Assesment Framework, mejor conocido en español como Marco Común de Evaluación. Es una Metodología de Evaluación para el mejoramiento de la calidad en las Administraciones Públicas, inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- **CAME:** Es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para definir las acciones correctivas a partir del análisis DAFO. Cada letra de CAME representa una acción específica: Corregir las debilidades identificadas. Afrontar las amenazas externas. Mantener las fortalezas de la organización. Explotar las oportunidades del entorno.
- **CAPGEFI:** Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal
- **CCI:** Cuenta de Capitalización Individual
- **CCPIP:** Centro de Capacitación en Planificación e Inversión Pública
- **CEF:** Centro de Estudios Financieros
- **CNSS:** Consejo Nacional de Seguridad Social
- **CONADIS:** Consejo Nacional de Discapacidad
- **CONAPE:** Consejo Nacional de la Persona Envejeciente
- **DAFO:** Siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a evaluar la situación de una organización, proyecto o iniciativa, identificando factores internos y externos que afectan su desempeño.
- **DGJP:** Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado
- **DIDA:** Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social
- **DIGECOG:** Dirección General de Contabilidad Gubernamental
- **DIGEPRES:** Dirección General de Presupuesto
- **END:** Estrategia Nacional de Desarrollo
- **ENIA:** Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial
- **ENCFT:** Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo
- **FMI:** Fondo Monetario Internacional
- **IA:** Inteligencia Artificial
- **IDSS:** Instituto Dominicano de Seguros Sociales
- **IEP:** Instituto de Economía y Pobreza
- **INAP:** Instituto Nacional de Administración Pública
- **IPS:** Índice de Progreso Social
- **MAP:** Ministerio de Administración Pública
- **MEPyD:** Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
- **NDC:** Nationally Determined Contributions
- **NOBACI:** Normas Básicas de Control Interno
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- **ODS:** Objetivo de Desarrollo Sostenible
- **OGTIC:** Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

- **OIT:** Organización Internacional del Trabajo
- **ONE:** Oficina Nacional de Estadísticas
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas
- **OTAN:** Organización del Tratado del Atlántico Norte
- **PACC:** Plan Anual de Compras y Contrataciones
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- **PESTEL:** Siglas de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del entorno de una organización. Es una herramienta de análisis estratégico que evalúa los factores externos que pueden influir en una organización. Ayuda a identificar las oportunidades y amenazas del entorno.
- **Plan DECCC:** Plan para el Desarrollo Económico Compatible con el Cambio Climático
- **PNPSP:** Plan Nacional Plurianual del Sector Público
- **PPA:** Paridad del Poder Adquisitivo
- **Productos:** Se definen como los bienes y servicios que produce una institución. Estos pueden ser para satisfacer una necesidad social, apoyar otra institución o para el propio uso interno de la institución.
- **Red PLAC:** Red de Pensiones en América Latina y el Caribe
- **SCI:** Sistema de Capitalización Individual
- **SDSS:** Sistema Dominicano de Seguridad Social
- **SECAP:** Sistema de Encuesta de Clima en la Administración Pública
- **SENASA:** Seguro Nacional de Salud
- **SIPEN:** Superintendencia de Pensiones
- **SISMAP:** Sistema de Monitoreo de la Administración Pública
- **SISTAP:** Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública
- **SJP:** Sistema de Jubilaciones y Pensiones
- **SR:** Sistema de Reparto
- **TI:** Tecnología de la Información
- **TSS:** Tesorería de la Seguridad Social
- **USAID:** U.S. Agency for International Development
- **UIT:** Unión Internacional de Telecomunicaciones



Lic. Juan Rosa
Director General de la DGJP

PALABRAS DEL DIRECTOR

En la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones, hemos asumido nuestro rol con el firme compromiso de servir a quienes han dedicado su vida laboral a servir a nuestro país. Bajo esa premisa, hemos trabajado arduamente, para fortalecer una administración eficiente, justa y transparente, siempre enfocada en elevar la calidad de los servicios que brindamos a nuestro público que son los jubilados y pensionados.

Al presentar el Plan Estratégico Institucional 2025-2028, damos un paso firme hacia el futuro, consolidando nuestra misión de asegurar la gestión efectiva del Sistema de Reparto Estatal. Este nuevo ciclo de planificación nos invita a seguir mejorando y transformándonos, alineados con la visión país del Excelentísimo señor Presidente de la República, Luis Abinader, que aboga por una sociedad basada en la garantía de los derechos individuales, la inclusión y la participación ciudadana.

Nuestra meta es clara: ser reconocidos como un modelo de excelencia en la administración de pensiones, con una institución que se destaque por su capacidad de innovación y su firme compromiso con el bienestar de sus beneficiarios. Para alcanzar esa visión, hemos formulado dos ejes estratégicos que guiarán nuestras acciones en este cuatrienio: el Eje de Administración Efectiva del Sistema Previsional Público y el Eje de Fortalecimiento Institucional.

Los logros alcanzados durante el ciclo anterior no habrían sido posibles sin el arduo trabajo y la dedicación de cada uno de los colaboradores de esta institución. Su compromiso ha sido fundamental para que hoy podamos mirar hacia adelante con confianza. Por ello, expreso mi más sincero agradecimiento a todo el equipo de la DGJP, por su esfuerzo constante y su contribución a cada uno de nuestros avances.

El PEI 2025-2028 no es solo una hoja de ruta; es una reafirmación de nuestro compromiso con quienes confiaron en el Sistema de Reparto Estatal. Cada decisión y cada acción están orientadas a garantizar que nuestros usuarios, quienes han dedicado su vida al servicio del país, reciban una atención de calidad y un sistema previsional justo y sostenible.

Con ese enfoque y convencidos de que la innovación y la excelencia son los pilares que nos llevarán a consolidar un sistema previsional que responda a las demandas del presente y del futuro, les extiendo mi gratitud por acompañarnos en esta travesía transformadora, mientras reafirmo el compromiso de seguir sirviendo a los jubilados y pensionados, con CALIDAD Y JUSTO A TIEMPO.



Lic. Juan Rosa
Director General de la DGJP



INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028 de la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP) ha sido concebido acorde con los lineamientos estratégicos establecidos por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), conforme a la circular MEPyD-INT-2024-05947. Este ciclo de planificación tiene como visión seguir impulsando el paradigma de la calidad de vida de los ciudadanos, bajo una sociedad basada en el poder ciudadano, sustentada en un marco de derechos, y guiada por la solidaridad, la democracia y la participación.

El presente plan articula las acciones de la DGJP con las áreas prioritarias de intervención para el periodo 2025-2028, integrando dos enfoques fundamentales: por un lado, la reestructuración del aparato productivo basada en la innovación organizacional y tecnológica, en armonía con el medio ambiente, para la generación de empleos de calidad y la mejora de las condiciones en los territorios. Por otro lado, la DGJP asume el compromiso de mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos, optimizando la atención a la ciudadanía, un eje que resulta crucial para su misión de garantizar una gestión previsional transparente y efectiva.

Este plan es el resultado de un riguroso proceso de análisis situacional, normativo y estratégico, que identifica las necesidades institucionales actuales y proyecta soluciones innovadoras que promuevan un desarrollo sostenible. Los ejes estratégicos definidos en este documento, Administración Efectiva del Sistema Previsional Público y Fortalecimiento Institucional, responden directamente a las prioridades nacionales y al compromiso de la DGJP con la mejora continua en la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera del sistema previsional.

La Matriz de Resultados y Productos Estratégicos contenida en este plan prioriza la producción de bienes y servicios esenciales para el logro de la visión institucional, alineándose con los principios de inclusión social, equidad territorial y sostenibilidad ambiental. Con este marco estratégico, la institución busca no solo asegurar el bienestar de los jubilados y pensionados, sino también contribuir a la creación de un entorno institucional más innovador y eficaz, acorde con las demandas actuales de la ciudadanía.

Finalmente, este plan establece la fase táctica-operacional como la etapa clave para convertir las estrategias en acciones concretas. A través de una evaluación continua y un seguimiento exhaustivo, se garantizará que los objetivos establecidos sean alcanzados de manera eficiente, asegurando que la DGJP mantenga su compromiso con el bienestar de sus beneficiarios y avance hacia su visión de ser un referente de excelencia en la administración de pensiones estatales.

FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

1.1 FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN

La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP) es una institución descentralizada del Ministerio de Hacienda, integrada en la estructura del Viceministerio del Tesoro. Su propósito está claramente definido en el Decreto 489-07, que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda:

“Atender la prestación de jubilaciones y pensiones amparadas por el Sistema de Reparto, dar seguimiento a las instituciones que integran el Sistema Dominicano de Seguridad Social y llevar un control del comportamiento de las distintas unidades del Estado vinculadas con el citado sistema.”

De manera general, las principales funciones de la institución son las siguientes:

- a. Asesorar al Ministro de Hacienda en asuntos relacionados con los sistemas previsionales y de seguridad social.
- b. Llevar un registro actualizado de la información concerniente a los afiliados del Sistema de Reparto
- c. Analizar y gestionar las solicitudes y modificaciones de jubilaciones y pensiones que, según las distintas disposiciones legales, estén en la órbita de su competencia.
- d. Atender a los afiliados y público en general sobre consultas referentes al Sistema de Reparto.
- e. Mantener actualizada la nómina de pensionados y jubilados del Sistema de Reparto a efectos de posibilitar los pagos respectivos.
- f. 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 que se ejecutan en la Dirección General
- g. 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.
- h. Monitorear la gestión del Sistema Dominicano de Seguridad Social, informar la situación en que se encuentra y de entenderse necesario, las acciones a tomar.
- i. 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.
- j. 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.
- k. Liquidar las obligaciones de pagos a favor de otros sistemas previsionales.

FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

1.2 MARCO JURÍDICO

El marco normativo de la institución, encabezado por la Constitución de la República Dominicana, está compuesto por más de cincuenta instrumentos legales que guían y respaldan su accionar. Entre este conjunto de leyes, decretos, reglamentos, convenios y resoluciones, se destacan los siguientes:

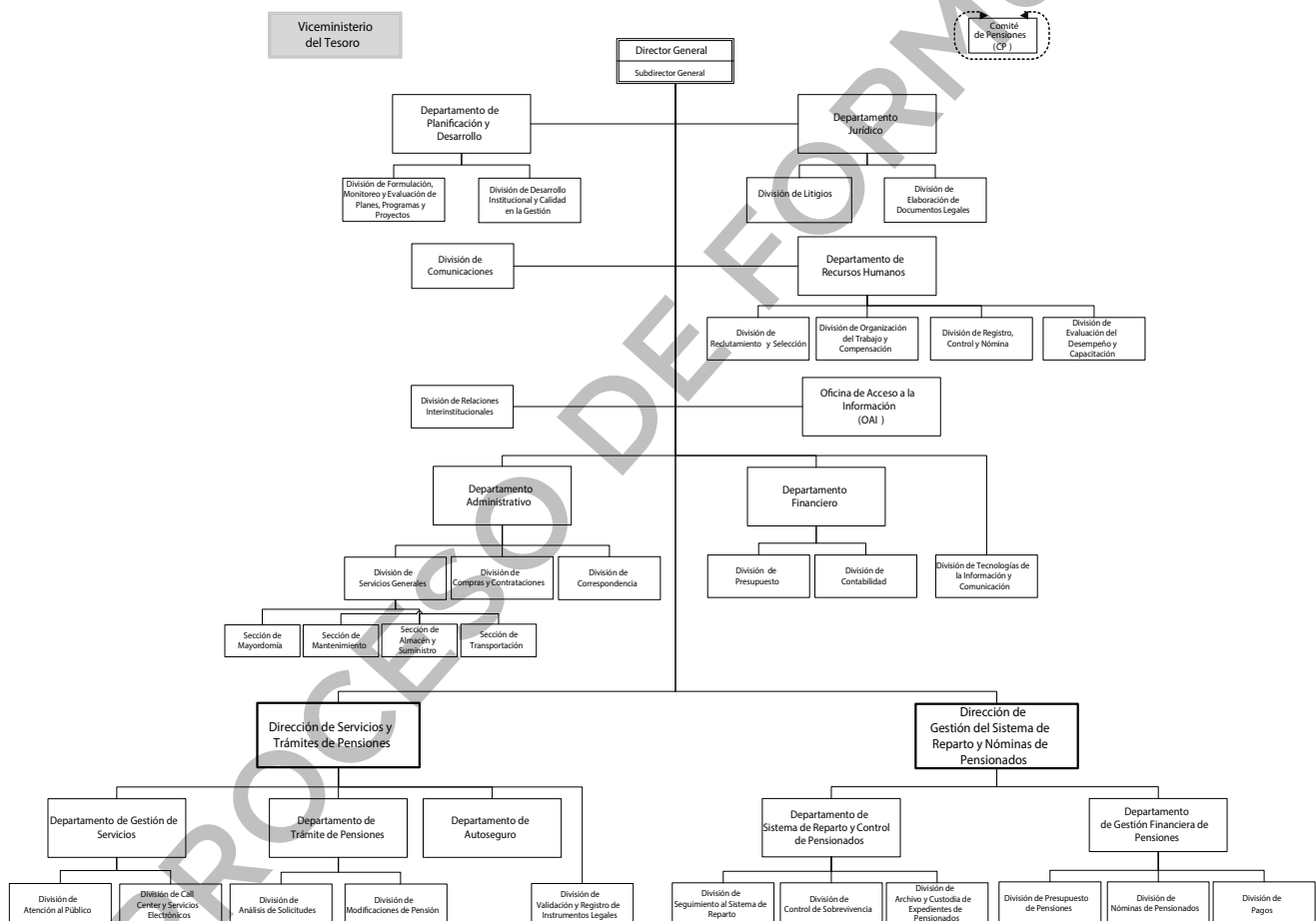
- **Ley Núm.1896 :** Ley sobre seguros sociales (IDSS) de fecha 30 de agosto del año 1948.
- **Ley Núm. 379-81:** Ley que establece un nuevo régimen de Jubilaciones y Pensiones Civiles del Estado Dominicano para los funcionarios y empleados públicos, de fecha 11 de diciembre del año 1981.
- **Ley Núm. 397-19 :** Ley que crea el Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales. Promulgada el 30 de septiembre del año 2019.
- **Ley Núm. 275-81 :** Ley que autoriza al Poder Ejecutivo a conceder pensiones del Estado a toda persona que haya sido exaltada al Salón de la Fama del Deporte Nacional, de fecha 8 de mayo del año 1981.
- **Ley Núm. 247-12:** Ley Orgánica de la Administración Pública, de fecha 14 de agosto del año 2012.
- **Ley Núm. 85-99:** Ley que otorga pensiones del Estado a toda persona que haya sido exaltada al Salón de la Fama del Deporte Nacional, y aquellos atletas que hayan logrado poner en alto el nombre de la República, tanto en el país como en el extranjero, de fecha 6 de agosto del año 1999.
- **Ley Núm. 87-01:** Ley que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), de fecha 9 de mayo del año 2001.
- **Ley Núm. 137-01:** Ley que dispone pensionar, conforme a la ley vigente, a todos los militares y policías que se encuentran fuera de las filas de cualquier rama castrense o policial, que participaron en la gloriosa guerra del 24 de abril del 1965. Promulgada el 27 de junio del año 2001.
- **Ley Núm. 370-05:** Ley Núm. 370-05 que modifica tanto, el Artículo 1 de la Ley Núm. 87-01, del 9 de mayo del 2001, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, como la Ley Núm. 340-98, de 14 de agosto de 1998, que crea el Instituto de Previsión Social del Congresista Dominicano, de fecha 20 de septiembre del año 2005.
- **Ley Núm. 16-06:** Ley que dispone pensionar a los expresidentes y exvicepresidentes constitucionales de la República y a los viudos de estos. Promulgada el 10 de febrero del año 2006.
- **Ley Núm. 494-06:** Ley sobre la Organización del Ministerio de Hacienda, de fecha 27 de diciembre del año 2006.
- **Ley Núm. 590-16:** Ley Orgánica de la Policía Nacional, de fecha 15 de julio del año 2016.

FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La actual estructura organizativa de la institución, aprobada por el Ministerio de Administración Pública (MAP) mediante la Resolución Núm. 006/2022 del 19 de enero de 2022, establece una composición de cuarenta y seis (46) unidades organizativas. Esta estructura identifica las principales direcciones, departamentos y divisiones que conforman la institución, así como las relaciones jerárquicas entre ellas.

Ilustración 1. Organigrama Institucional DGJP





ARQUITECTURA DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo con los lineamientos metodológicos establecidos por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), el proceso de formulación del Plan Estratégico se llevó a cabo en tres momentos clave: explicativo, normativo y estratégico.

Ilustración 2. Proceso de Planificación Estratégica



ARQUITECTURA DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 MOMENTO EXPLICATIVO

En esta fase inicial, se realizó un diagnóstico institucional exhaustivo. El proceso comenzó con una evaluación de los resultados del Plan Estratégico 2021-2024, lo cual permitió generar el Informe de Cumplimiento de Metas PEI 2021-2024. Esta evaluación no solo sirvió como un análisis retrospectivo, sino que también sentó las bases para entender los logros y las áreas de mejora del ciclo estratégico anterior.

El desarrollo de esta fase culminó con la realización del Análisis Situacional, que incluyó los siguientes componentes clave:

- Evaluación de resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2024, realizada por el MAP.
- Revisión de los resultados del Monitoreo de los Servicios de la DGJP, abril 2024.
- Análisis de los grupos de interés.
- Estudio del entorno desde las perspectivas PESTEL.
- Formulación de matrices DAFO y CAME.

2.2 MOMENTO NORMATIVO

La fase normativa se centró en la definición del marco estratégico de la institución, donde se desarrollaron y ajustaron los pilares fundamentales de nuestra dirección organizacional: misión, visión y valores. Este trabajo no solo proporcionó claridad y enfoque, sino que también estableció una direccionalidad sólida para guiar el accionar institucional en los próximos años.

Es importante subrayar que la Máxima Autoridad Ejecutiva desempeñó un rol crucial en este proceso, liderando la creación de un marco normativo alineado con las expectativas y demandas del entorno.

ARQUITECTURA DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

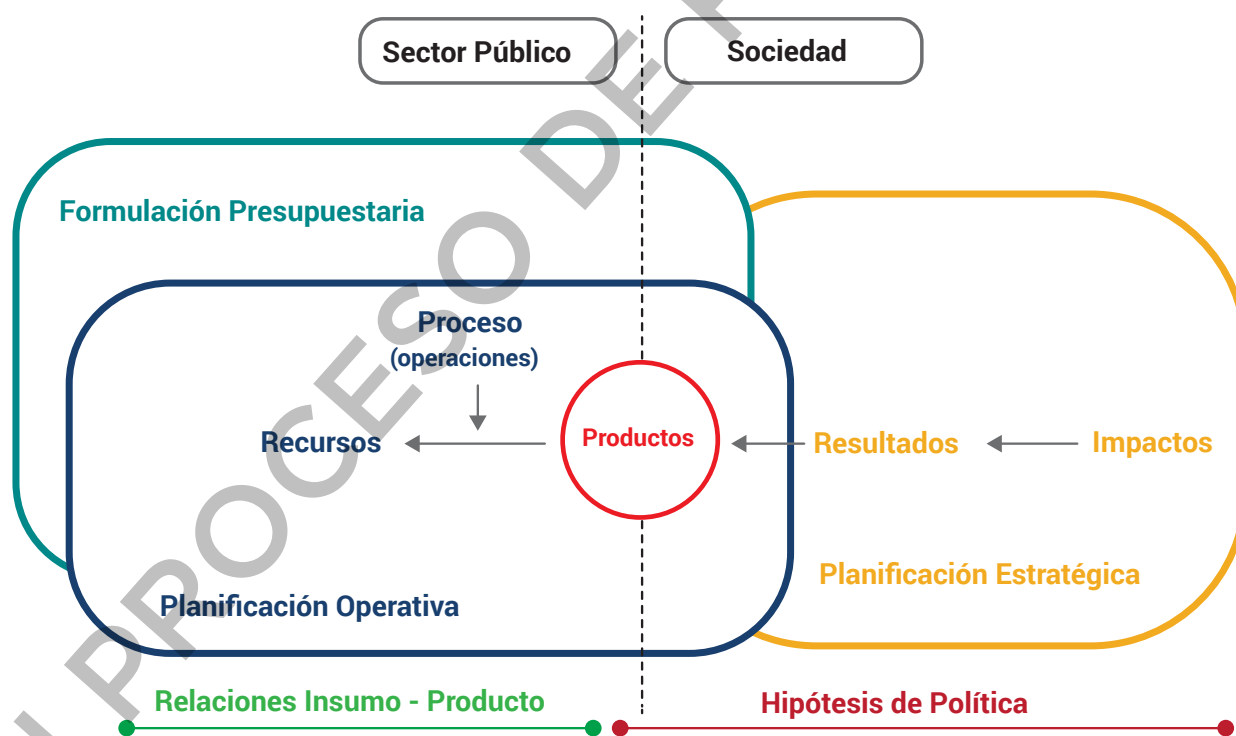
2.3 MOMENTO ESTRATÉGICO

En esta última fase, y tomando como base el trabajo realizado en los momentos previos, se formularon propuestas estratégicas concretas. Estas se estructuraron en torno a dos ejes estratégicos principales.

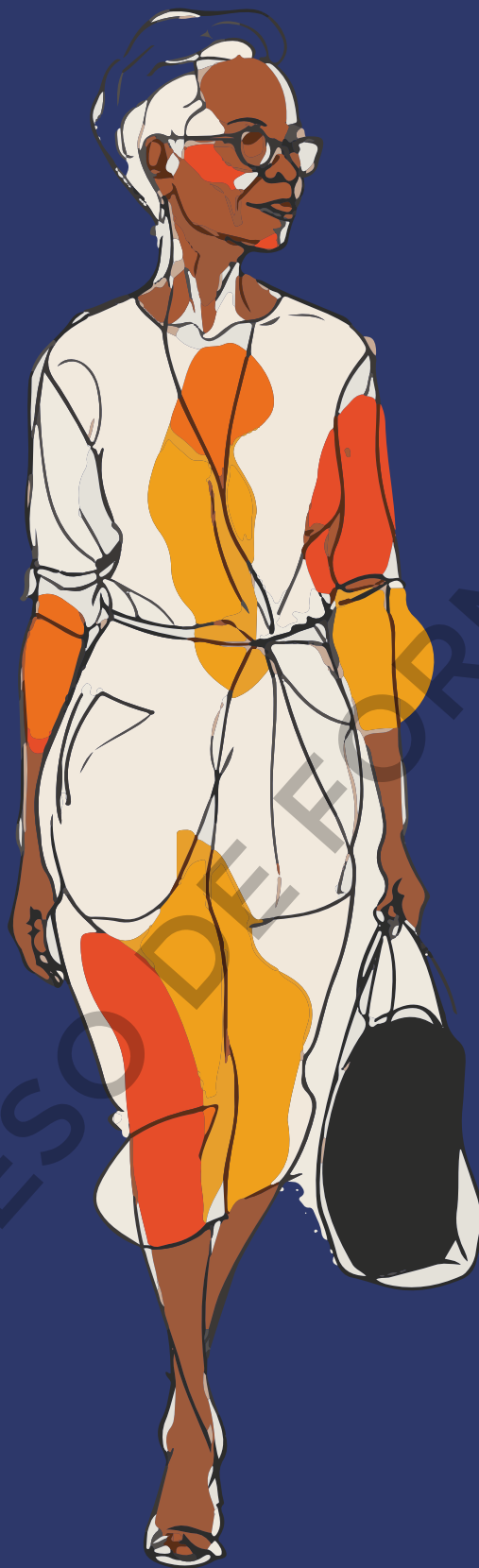
Este proceso fue respaldado por una serie de mesas técnicas institucionales, donde se discutieron, depuraron y consensuaron los enfoques con una amplia representación del liderazgo y los técnicos de diversas unidades organizativas. El resultado de estas mesas fue la formulación de la Matriz de Identificación de Resultados y Productos Estratégicos, que articula los objetivos clave de la institución.

Es importante destacar que, en esta fase estratégica, la formulación de dicha matriz se alineó estrictamente con la lógica de planificación basada en la cadena de valor del sector público. Este enfoque continuará siendo aplicado en los próximos niveles de planificación operativa, garantizando una coherencia entre la visión estratégica y la ejecución diaria.

Ilustración 3. Lógica de Cadena de Valor del sector público



Fuente: Guía Metodológica para la definición y cálculo de indicadores y metas para el Monitoreo de las políticas, planes y programas priorizados en el Sistema Nacional de Planificación (MEPyD, 2023).



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Tras el desarrollo de dos ciclos estratégicos y a cinco años de su efectiva desconcentración, podemos afirmar que la DGJP ha comenzado a transitar de manera firme el camino hacia la excelencia en este último ciclo estratégico. El exhaustivo ejercicio técnico de autodiagnóstico, iniciado con la evaluación de los avances del Plan Estratégico 2021-2024, permitió identificar objetivamente los puntos de mejora que la institución debe abordar para continuar su evolución. En función de ello, se consultó a colaboradores, usuarios y otros grupos de interés relevantes para conocer de primera mano sus necesidades, expectativas y requerimientos en torno al quehacer institucional.

Los hallazgos revelan importantes avances en áreas clave como la documentación de procesos, la implementación de buenas prácticas para mejorar la calidad de los servicios y la operatividad, lo que le valió a la institución la certificación CAF +300. También se logró dar respuesta a deudas sociales del desaparecido Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS), las cuales habían sido olvidadas durante décadas. Sin embargo, junto a estos logros, persisten muchas oportunidades de mejora que requieren intervención estratégica para continuar optimizando la eficiencia operativa, la gestión del talento humano, la modernización tecnológica y el posicionamiento institucional de la DGJP.

Siendo la DGJP la entidad responsable de la administración del Sistema de Reparto y de los diferentes planes de pensiones asumidos por el Gobierno Central, su rol es de vital importancia en las discusiones internas del Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS) durante el periodo 2021-2024. La DGJP ha demostrado una sólida capacidad en la gestión del sistema previsional, destacándose por el cumplimiento puntual y recurrente de los pagos de pensiones y deudas reconocidas, así como por asegurar la calidad en las variaciones que impactan las nóminas.

No obstante, la limitada o ausente participación en actividades y mesas de discusión clave, como la Comisión de Traspaso, que impactan tanto el Sistema de Reparto como el SDSS, ha impedido el desarrollo de iniciativas que podrían mejorar la gestión del sistema previsional.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En cuanto a la gestión financiera, la institución ha demostrado un manejo eficiente de las partidas presupuestarias proyectadas. Asimismo, se destaca un alto nivel de transparencia y rendición de cuentas en sus operaciones, con un aumento en la presentación de reportes financieros ante entidades supervisoras como DIGEPRES y DIGECOG. Sin embargo, este ámbito también revela restricciones presupuestarias significativas que limitan la ejecución efectiva de actividades estratégicas y operativas, lo que compromete de manera crítica la capacidad de la institución para implementar mejoras sustanciales y desarrollar proyectos de envergadura que podrían impulsar su eficiencia y eficacia operativa.

Entre los logros más significativos, se destacan los avances en la calidad y accesibilidad de los servicios ofrecidos por la institución. Se han habilitado puntos de atención tanto a nivel nacional como internacional, ampliando considerablemente el alcance de los servicios. La optimización de los tiempos de atención y la simplificación de procesos y trámites reflejan un enfoque claro en la satisfacción del usuario. Asimismo, se resalta la implementación de protocolos de atención bien definidos, orientados a ofrecer un servicio personalizado y humanizado a jubilados, pensionados y afiliados.

Se ha evidenciado un fortalecimiento significativo en la gestión de la comunicación, tanto interna como externa. A nivel interno, la comunicación interdepartamental se ha visto reforzada a través del uso eficiente de canales digitales y la promoción de una cultura de puertas abiertas. Externamente, el sitio web institucional se mantiene actualizado, lo que ha incrementado la presencia de la institución en diversos medios digitales. Asimismo, la gestión efectiva en los portales de transparencia ha permitido presentar, de manera informativa y estadística, las acciones de la institución, contribuyendo así a una mayor visibilidad y accesibilidad de la información.

En los ámbitos de sistemas de información y tecnología, el diagnóstico revela deficiencias críticas en la infraestructura tecnológica y los sistemas de información actuales. Se evidencia una notable carencia de soluciones tecnológicas integradas para los procesos operativos fundamentales. Asimismo, se observa una dependencia excesiva de entidades externas para la gestión de TI, lo que genera retrasos significativos en los procesos institucionales. Adicionalmente, se constata un rezago tecnológico debido a la obsolescencia de equipos y a la lenta adopción de herramientas tecnológicas innovadoras.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis del capital humano revela un enfoque proactivo, marcado por el establecimiento de alianzas interinstitucionales para facilitar capacitaciones a través de instituciones especializadas. Además, se han implementado programas de incentivos no monetarios y paquetes de compensación en beneficio del personal. Sin embargo, persisten desafíos sustanciales, entre los cuales destacan el déficit de personal técnico especializado en áreas estratégicas y la resistencia a los cambios hacia modalidades laborales a distancia, que cada vez son más adoptadas en organismos del sector público. Asimismo, la estructura salarial actual resulta poco competitiva, lo que podría comprometer la capacidad de la institución para atraer y retener talentos clave.

La institución ha logrado avances significativos en la adecuación de sus políticas y procedimientos, alcanzando un 90% de conformidad con los requerimientos establecidos en las NOBACI. Además, la implementación de proyectos innovadores, como el Sistema de Jubilaciones y Pensiones (SJP), refleja un firme compromiso con el desarrollo institucional y la mejora continua. Sin embargo, existen puntos de mejora como la notable ausencia de políticas orientadas al fomento de la innovación y el desarrollo organizacional. De igual forma, se observa la falta de programas enfocados en el desarrollo sostenible y la optimización de recursos.

El análisis de la infraestructura física revela oportunidades significativas de mejora, que, al ser abordadas, potenciarán considerablemente la eficiencia operativa de la institución. Una redistribución estratégica de espacios puede optimizar el flujo de trabajo y aumentar la productividad.

Los levantamientos realizados han puesto de manifiesto la importancia de implementar un sistema integral de mantenimiento preventivo y correctivo. Esta iniciativa no solo asegurará la funcionalidad a largo plazo de nuestras instalaciones, sino que también contribuirá a crear un ambiente de trabajo más seguro y eficiente para todo el personal.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Adicionalmente, hemos identificado la valiosa oportunidad de alinear nuestras prácticas de gestión documental con las normativas archivísticas establecidas en la Ley 481-08. La adopción de estas directrices no solo nos permitirá cumplir con los requisitos regulatorios, sino que también mejorará significativamente nuestra capacidad de gestión de la información.

Pese a los retos que ha venido enfrentando la institución, La DGJP goza de una buena valoración ciudadana en su rol dentro del sistema previsional. Se ha logrado una administración efectiva de riesgos y la aplicación de acciones de mitigación acordes a las NOBACI. El cumplimiento oportuno con el Marco Común de Evaluación (CAF) y el manejo eficiente de los indicadores de Gestión Gubernamental refuerzan la posición institucional y su compromiso con la excelencia continua y la rendición de cuentas.

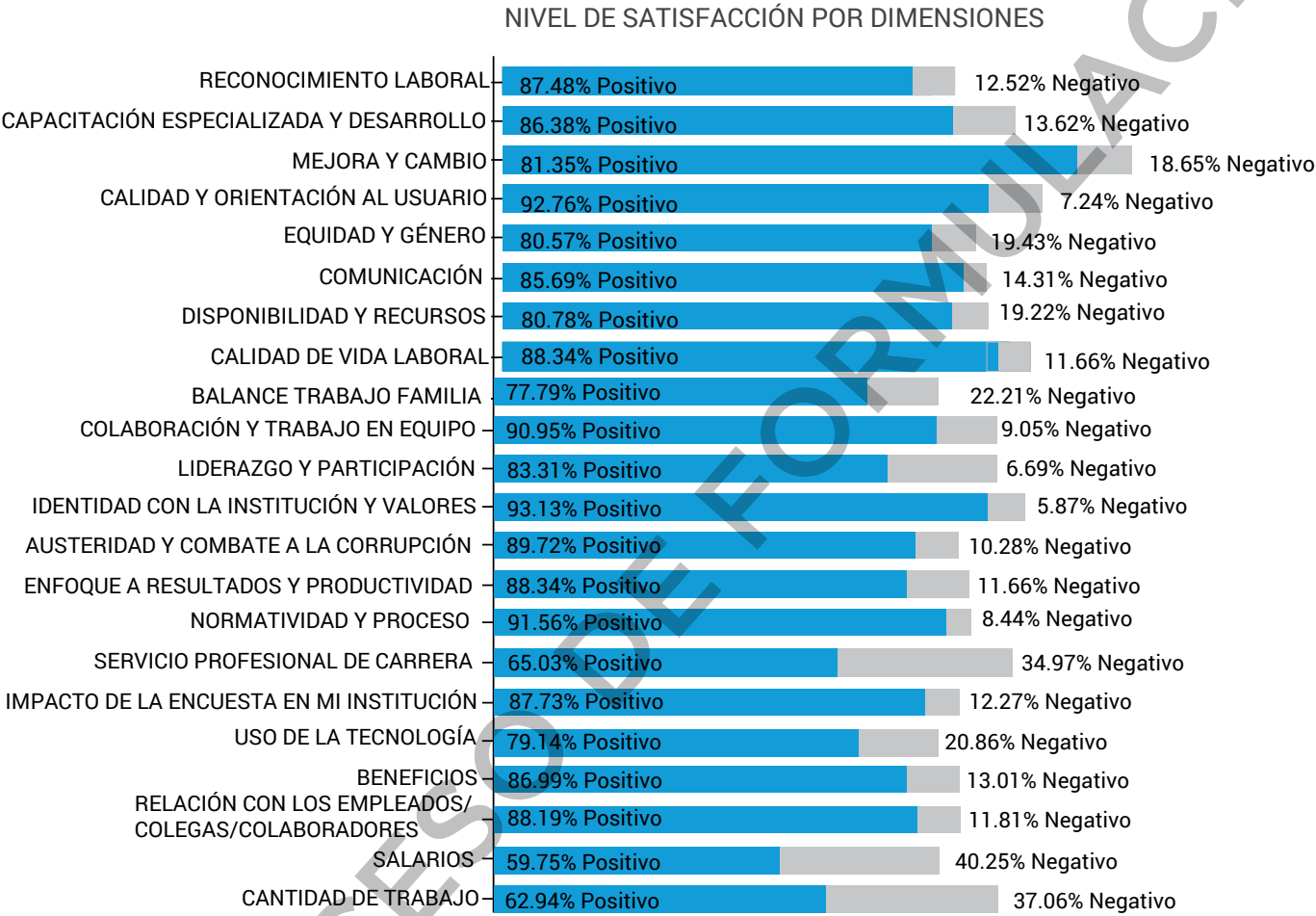
3.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP) llevó a cabo su encuesta de Clima Organizacional entre el 15 de febrero y el 1 de abril de 2024, utilizando el Sistema de Encuesta de Clima para la Administración Pública (SECAP). Este proceso evaluó la percepción y satisfacción de los colaboradores en relación con diversas dimensiones del ambiente laboral institucional, proporcionando una visión integral de la cultura organizativa y el bienestar de los empleados.

La institución ha logrado un resultado notable en la evaluación del Clima Organizacional, con un promedio general de 83% de valoraciones positivas. Este porcentaje refleja un ambiente laboral favorable y un alto nivel de satisfacción entre los colaboradores. El gráfico 1 presenta un análisis detallado de los resultados por dimensiones.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Gráfico 1. Resultados de dimensiones Encuesta Clima Organizacional 2024.



Fuente: Resultados del Estudio de Clima y Cultura Organizacional DGJP (Nuñez, 2024)

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

Tras el análisis interno, los hallazgos identificados destacan tanto los puntos fuertes que la institución ha mostrado durante el período, como las áreas de mejora en las que es necesario enfocar esfuerzos correctivos para optimizar los procesos dentro de la organización.

Cuadro 1. Cuadro resumen de resultados de análisis Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Cumplimiento recurrente de los pagos de pensiones y deudas reconocidas dentro de las fechas correspondientes.	Alta dependencia del Ministerio de Hacienda para la gestión tecnológica, lo que genera retrasos en los procesos institucionales.
Habilitación de puntos de atención a nivel nacional e internacional que facilitan el alcance de más usuarios a los servicios ofrecidos por la institución.	Ausencia de herramientas tecnológicas que garanticen la eficiencia en áreas clave, como la gestión documental, gestión de recursos humanos, gestión de inventarios, etc.
Manejo eficiente de las partidas presupuestarias.	Retrasos en la actualización de equipos obsoletos y herramientas tecnológicas.
Optimización en los tiempos de atención y reducción de retrasos en las solicitudes, a través de simplificación de procesos y trámites.	Insuficiencia de personal en áreas que requieren perfiles técnicos especializados.
Garantía de la calidad en las variaciones que impactan las nóminas, considerando esto como uno de los productos principales	Limitaciones presupuestarias para la puesta en marcha de actividades del Plan Estratégico, Planes Operativos y desarrollo de proyectos de la Institución.
Logística y protocolos de atención al público bien definidos, orientada a brindar atención personalizada y humanizada a Jubilados, pensionados y afiliados, acorde a sus necesidades.	Ausencia de políticas de innovación que faciliten la creación de entornos dinámicos, promuevan actividades de investigación y desarrollo, y establezcan procesos estructurados para fomentar la innovación como parte del desarrollo institucional.
Fortalecimiento de la gestión efectiva de la comunicación interna mediante el uso de canales institucionales (correo electrónico y plataformas digitales), el fomento de una cultura de puertas abiertas, la implementación de herramientas de colaboración en línea, y la promoción del trabajo en equipo.	Falta de celebración de concursos de carrera administrativa para el personal fijo y temporal de la institución.
Adecuación del 90% de las políticas y procedimientos acorde a los requerimientos estipulados en las NOBACI.	Distribución inadecuada de espacios e infraestructura física limitada, lo que impide el desarrollo óptimo de actividades específicas dentro de la institución.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Fortalezas	Debilidades
Fortalecimiento de la gestión efectiva de la comunicación externa mediante: el mantenimiento del sitio web institucional actualizado y accesible al público; una presencia activa de la DGJP en redes sociales; la publicación periódica de informes estadísticos y datos relevantes en los portales de transparencia institucional; y el establecimiento de canales de comunicación abiertos con otras instituciones y medios de comunicación.	Desarrollo de áreas dentro del departamento de comunicaciones enfocadas al marketing, monitoreo de redes sociales para realizar un seguimiento más efectivo a las actividades de esta naturaleza
Implementación de programas de capacitación continua para los colaboradores, complementados con acuerdos interinstitucionales que faciliten capacitaciones a través de instituciones como INAP, INFOTEP, CAPGEFI, ITLA, CEF y CCPIP/MEPyD.	Ausencia de un archivo central conforme a lo establecido en la Ley 481-08, Ley General de Archivos.
Manuales de cargos de la institución actualizados con el (SISMAP).	Inexistencia de programas de desarrollo sostenible que permitan fomentar el adecuado uso de recursos dentro de la institución.
Cumplimiento oportuno de la Carta Compromiso al Ciudadano.	Ralentización en la elaboración de la política del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública (SISTAP).
Buena valoración ciudadana del rol de la DGJP en la gestión del sistema previsional.	Salarios poco competitivos y ausencia de un esquema salarial alineado con la naturaleza del cargo que desmpeñan algunos colaboradores.
Habilitación de servicios digitales para consultas de pensiones.	Limitada participación en actividades y/o mesas de discusiones que impactan el sistema de reparto (Comisión de traspaso) y al SDSS.
Programa de incentivos no monetarios, orientado a fomentar la motivación de los colaboradores; subsidios a favor del personal de la Institución y paquetes de compensación.	Inexistencia de un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo para el mobiliario y la infraestructura general
Cumplimiento oportuno institucional con el Marco Común de Evaluación (CAF).	Carencia de unidad para auditoria de procesos institucionales.
Alto nivel de transparencia y rendición de cuentas en las operaciones financieras	Falta de implementación de sistemas para el seguimiento de indicadores y KPIs.
Cumplimiento oportuno institucional con el Marco Común de Evaluación (CAF).	
Alto nivel de transparencia y rendición de cuentas en las operaciones financieras	
Gestión y administración oportuna del Portal de Transparencia institucional.	
Cumplimiento y seguimiento oportuno a los indicadores de Gestión Gubernamental	

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

El entorno en el que opera la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP) está en constante evolución, marcado por cambios geopolíticos, tecnológicos, sociales y económicos que influyen en su capacidad de cumplir su misión institucional. Para comprender a fondo este contexto, se realizó un análisis que abarca diversos factores externos clave, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas que impactan directamente la planificación estratégica de la institución.

Este análisis situacional externo se centra en tres dimensiones principales: el entorno desde las perspectivas PESTEL, un breve análisis de los grupos de interés y la percepción de la calidad de los servicios por los usuarios. A través de estas herramientas, se busca ofrecer una visión integral del entorno en el que la DGJP desarrolla sus actividades, anticipando desafíos y detectando oportunidades de mejora que guiarán la formulación de estrategias más efectivas.

3.2.1 CONCLUSIONES DE ENTORNO DESDE LAS PERSPECTIVAS PESTEL

En un entorno caracterizado por cambios geopolíticos rápidos, evoluciones tecnológicas y fluctuaciones económicas globales, la DGJP se enfrenta a desafíos que requieren un enfoque de gestión más adaptativo y prospectivo. El análisis PESTEL no solo subraya los desafíos actuales y emergentes, sino que también destaca las oportunidades estratégicas que permitirán a la institución posicionarse de manera óptima en el futuro. Por ejemplo, los cambios en la legislación y las políticas públicas requieren una vigilancia constante para asegurar que la institución pueda anticiparse y adaptarse eficientemente, minimizando riesgos y aprovechando las nuevas ventajas regulatorias.

A nivel económico, el análisis sugiere que la institución debe prepararse para enfrentar las incertidumbres del mercado y las posibles fluctuaciones financieras que podrían impactar en sus operaciones y obligaciones. A su vez, el análisis muestra que, las proyecciones optimistas de crecimiento económico del país (5%) ofrecen un entorno favorable para la planificación estratégica a largo plazo de la institución. Sin embargo, es esencial considerar los altos niveles de informalidad en la economía dominicana (55.6%), lo que puede presentar desafíos significativos para la eficacia de las políticas de jubilación y pensiones.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La reducción de la pobreza monetaria general a un 18.9% es alentadora y sugiere una mejora en las condiciones económicas generales de los ciudadanos, lo que puede impactar positivamente en la estabilidad de los sistemas de pensiones. Con niveles estables de inflación (4%) y una baja tasa de desempleo (menor al 6%), la DGJP debe enfocarse en diseñar estrategias que se alineen con estas condiciones económicas estables para mejorar la cobertura y la eficacia de sus servicios, asegurando que las políticas implementadas sean sustentables y que reflejen la realidad socioeconómica del país.

Socialmente, la DGJP debe considerar las expectativas cambiantes de sus beneficiarios y las demandas de una fuerza laboral más diversa. Los hallazgos del análisis dentro del entorno social suscitan la necesidad incrementar los esfuerzos en programas educativos y en la mejora de la plataforma de servicios digitales para garantizar que todos los beneficiarios comprendan y accedan fácilmente a los servicios ofrecidos.

La revolución tecnológica, marcada por la digitalización y la automatización, ofrece a la DGJP la oportunidad de mejorar su eficiencia operativa y la calidad de servicio al cliente. Implementar tecnologías avanzadas será crucial para la seguridad de la información y la gestión de datos, no solo a nivel institucional, sino a nivel global y nacional. Esto nos obliga como institución a acelerar la implementación de nuevas herramientas digitales que faciliten la interacción con los beneficiarios y mejoren la seguridad y eficiencia de la gestión de datos. La adopción de sistemas avanzados de gestión de información será necesario para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

Ecológicamente, el análisis enfatiza la importancia de adoptar prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental de la institución y cumplir con las regulaciones ecológicas más estrictas que se anticipan. En este se indican factores críticos que influirán significativamente en la planificación y operaciones futuras de la institución. Primero, el incremento de fenómenos meteorológicos plantea serios desafíos a la continuidad operativa y la infraestructura de la institución. Este riesgo elevado requiere que se implementen medidas robustas de preparación y respuesta ante desastres, que incluyan la fortificación de infraestructuras críticas y la creación de protocolos de emergencia efectivos para asegurar tanto la seguridad del personal como la continuidad de los servicios a los beneficiarios.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.2.1 CONCLUSIONES DE ENTORNO DESDE LAS PERSPECTIVAS PESTEL

Segundo, las regulaciones ambientales internacionales y nacionales están adquiriendo mayor relevancia, lo que demanda que la DGJP ajuste sus operaciones para cumplir con estos estándares más estrictos. Esto implica una revisión de las prácticas actuales y la posible implementación de sistemas más sostenibles que reduzcan el impacto ambiental de la institución.

Desde la perspectiva legal, emergen varios factores clave que influyen en la gestión institucional. Entre los riesgos identificados se destacan las demandas laborales potenciales derivadas de futuras desvinculaciones masivas, así como posibles litigios relacionados con la administración previsional, lo que podría comprometer tanto la estabilidad operativa como la reputación de la institución. No obstante, también se vislumbra una oportunidad significativa en la actualización de las funciones de la DGJP dentro del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Hacienda, lo que facilitaría la modernización y redefinición de los roles institucionales, permitiendo a la DGJP adaptarse a los desafíos legales emergentes y fortalecer su capacidad de respuesta en el ámbito previsional.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuadro 2. Resumen de resultados de Análisis PESTEL

Amenazas	Oportunidades
Tensiones geopolíticas y conflictos bélicos internacionales.	Estabilidad política postpandemia.
Ciclo electoral activo en América Latina y USA.	Reformas a la Ley 87-01.
Crisis política y social en Haití.	Convenio 102 de la OIT.
Reforma fiscal.	PNPSP 2025-2028.
Altos niveles de informalidad en la economía dominicana (55.6%).	Comisión Meta RD 2036.
Alta proporción de la población de 60 años o más (13.3%)	Membresía del país en la Red PLAC.
Proyecciones de crecimiento de la esperanza de vida a 75 años para 2025.	Reducción de la pobreza monetaria general (18.9%).
Elevado porcentaje de empleados cotizantes en el SDSS con salarios menores a RD\$30,000.00 mensuales (68.3%).	Implementación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA).
Futura problemática social de las pensiones del SCI.	Baja tasa de desempleo (< 6%).
Reestructuración de la fuerza laboral debido a la adopción tecnológica.	Proyecciones optimistas del crecimiento económico del país (5%)
Incremento de fenómenos meteorológicos. Regulaciones ambientales internacionales y nacionales.	Alto porcentaje de cotizantes en el SDSS con edades entre 18-55 años (86.98%).
Demandas laborales por desvinculaciones masivas.	Auge de la Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning.
Sometimientos legales a la administración previsional.	Adopción de computación en la nube y Big Data.
Ciberataques y vulnerabilidades de seguridad.	Niveles estables de inflación (4%).
Transición en la gestión administrativa institucional.	Actualización de funciones de la Dirección en el Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Hacienda.

Fuente: Informe de Análisis PESTEL (Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado, 2024)

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.2.2 GRUPOS DE INTERÉS Y PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

La Matriz de Identificación de Grupos de Interés, formulada y actualizada por la División de Relaciones Interinstitucionales, sirvió como el insumo inicial para el análisis de los grupos de interés que influyen en el desempeño, la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión institucional.

A pesar de que se llevó a cabo una encuesta para recopilar las necesidades y expectativas de nuestros interesados, no se obtuvo un respaldo significativo en las respuestas. No obstante, se evidenció una alta valoración de la eficacia de la gerencia, la implementación de políticas efectivas, la transparencia y el apoyo institucional, con más de un 70% de valoraciones positivas. Entre las principales necesidades identificadas, se destacaron la habilitación de más servicios en línea, la mejora del área de parqueo y el fortalecimiento del servicio a la comunidad, entre otras.

Ilustración 4. Word Cloud de necesidades especificadas por los Stakeholders



Fuente: Encuesta de Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés de la DGJP, 2024.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

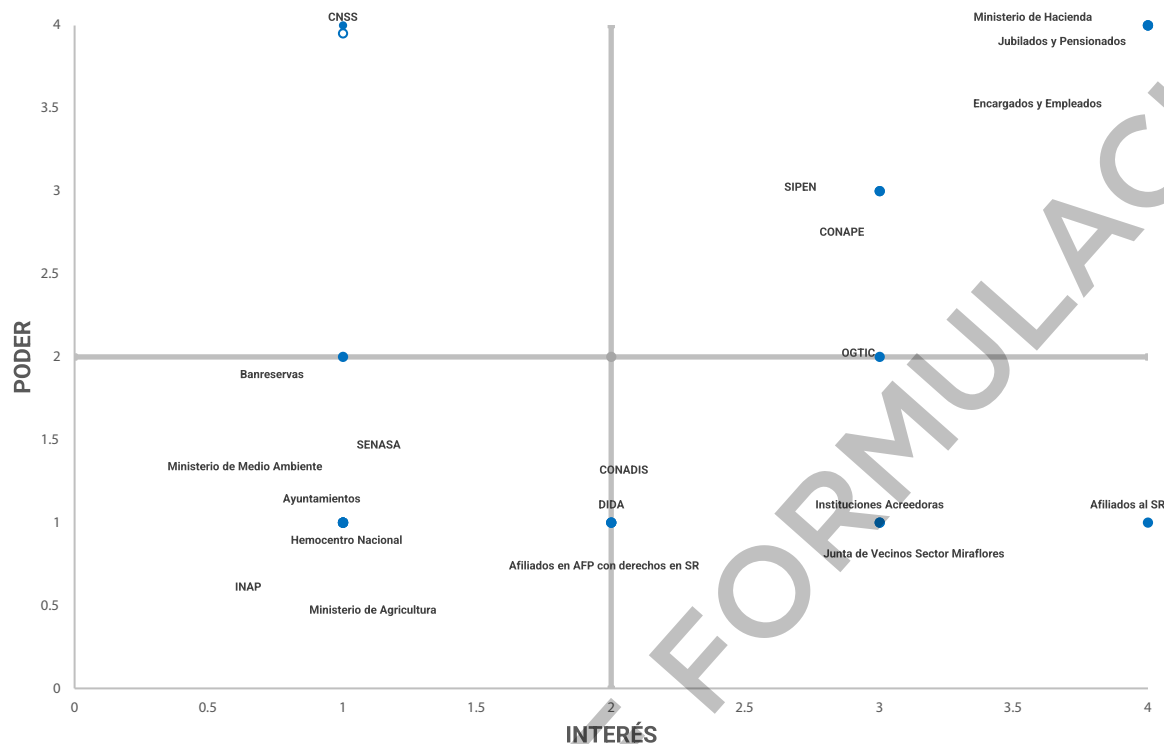
Para desarrollar estrategias efectivas de seguimiento con nuestros grupos de interés, hemos decidido evaluar su relación de poder e interés en relación con las iniciativas y operatividad institucional. A los interesados que demuestren un alto nivel de poder e interés se les dará un seguimiento cercano, implementando medidas para involucrarlos activamente en las diferentes etapas del PEI. Aquellos con mucho poder, pero un bajo grado de interés serán gestionados con el objetivo de mantener una relación satisfactoria y fluida. Los grupos que muestren bajo interés y bajo poder recibirán un seguimiento continuo para garantizar una comunicación constante. Finalmente, quienes presenten un alto interés, pero poco poder serán considerados aliados estratégicos, implementando con ellos una gestión de comunicación efectiva que los mantenga debidamente informados sobre el desarrollo de las iniciativas institucionales.

Cuadro 3. Matriz de Poder-Interés de Interesados/Stakeholders

No	Nombre	Entorno	Poder	Interés
1	Jubilados y Pensionados	Externo	4	4
2	Encargados y Empleados	Interno	4	4
3	Ministerio de Hacienda	Externo	4	4
4	Afiliados al SR	Interno	1	4
5	Afiliados en AFP con derechos en SR	Interno	1	2
6	CNSS	Externo	4	1
7	DIDA	Externo	1	2
8	SIPEN	Externo	3	3
9	SENASA	Externo	1	1
10	Ayuntamientos	Externo	1	1
11	CONAPE	Externo	3	3
12	CONADIS	Externo	1	2
13	Banreservas	Externo	2	1
14	Hemocentro Nacional	Externo	1	1
15	Ministerio de Agricultura	Externo	1	1
16	Ministerio de Medio Ambiente	Externo	1	1
17	INAP	Externo	1	1
18	Instituciones Acreedoras	Externo	1	3
19	OGTIC	Externo	2	3
20	Junta de Vecinos Sector Miraflores	Externo	1	3

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Gráfico 2..Mapeo de posición grupos de interés de acuerdo con su impacto.



PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON EL SERVICIO

Como parte del monitoreo de los servicios comprometidos y no comprometidos en la Carta de Compromiso al Ciudadano, se llevó a cabo la Encuesta de Satisfacción de Servicios al Ciudadano durante el período enero-abril de 2024. Con el respaldo de 304 encuestas aplicadas de manera presencial y telefónica, los resultados arrojan, en términos generales, un promedio de 95.39% de valoraciones positivas en los atributos de calidad evaluados.

Estos resultados reflejan el alto nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos, validando el compromiso de la institución con la calidad y la mejora continua. Sin embargo, se mantienen esfuerzos para seguir optimizando áreas clave, con el fin de garantizar que la experiencia del ciudadano siga mejorando en futuros periodos.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.3 CUADRO RESUMEN MATRIZ DAFO / CAME

Partiendo de los factores identificados en el análisis DAFO presentado en los apartados anteriores, es fundamental transformar esta información estática en acciones estratégicas y dinámicas que permitan mejorar la situación institucional, operativizando así el DAFO. Para ello, se recurre al análisis CAME, el cual sigue la lógica de Corregir las debilidades internas, Afrontar las amenazas externas, Mantener y potenciar las fortalezas, y Explorar las oportunidades que ofrece el entorno.

Las acciones y estrategias derivadas de este análisis se integrarán en la formulación de objetivos y productos estratégicos, y serán consideradas en la programación de la operatividad de la institución.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuadro 4. Cuadro resumen Matriz DAFO/CAME (Fortalezas)

Fortalezas	Estrategia CAME/ Mantener
Cumplimiento recurrente de los pagos de pensiones y deudas reconocidas dentro de las fechas correspondientes.	Fortalecer los sistemas de alertas y recordatorios internos para garantizar el cumplimiento de los plazos de pagos de pensiones y deudas reconocidas, y aplicar auditorías trimestrales para asegurar la continuidad y efectividad del proceso
Habilitación de puntos de atención a nivel nacional e internacional que facilitan el alcance de más usuarios a los servicios ofrecidos por la institución.	Evaluar la necesidad de habilitar Puntos de Atención con base en la magnitud del impacto social que estos generen
Manejo eficiente de las partidas presupuestarias.	Optimizar el seguimiento constante y oportuno a la gestión financiera institucional y realizar las programaciones presupuestarias apegadas a la Planificación Operativa definida.
Optimización en los tiempos de atención y reducción de retrasos en las solicitudes, a través de simplificación de procesos y trámites.	Desarrollar un sistema de gestión de colas y solicitudes que priorice las consultas más comunes, y capacitar al personal en técnicas de atención rápida y eficiente. Además, revisar y simplificar continuamente los procedimientos para reducir tiempos de espera. evolución del SDSS.
Garantía de la calidad en las variaciones que impactan las nóminas, considerando esto como uno de los productos principales	Estandarizar procesos y automatización de revisión y validación de todas las variaciones antes de su implementación en las nóminas, incluyendo pruebas piloto en entornos controlados para minimizar errores
Logística y protocolos de atención al público bien definidos, orientada a brindar atención personalizada y humanizada a Jubilados, pensionados y afiliados, acorde a sus necesidades.	Formular programa de capacitación en protocolos de atención, basado en retroalimentación del usuario y en cambios en la normativa vigente. Establecer revisiones anuales de los protocolos para asegurar su relevancia y eficacia.
Fortalecimiento de la gestión efectiva de la comunicación interna mediante el uso de canales institucionales (correo electrónico y plataformas digitales), el fomento de una cultura de puertas abiertas, la implementación de herramientas de colaboración en línea, y la promoción del trabajo en equipo.	Establecer un comité de comunicación interna que se reúna trimestralmente para evaluar el estado y desempeño de las comunicaciones, para identificar cuellos de botella y proponer mejoras. Además, fomentar el uso de herramientas colaborativas digitales para mejorar la fluidez de la comunicación interdepartamental.
Adecuación del 90% de las políticas y procedimientos acorde a los requerimientos estipulados en las NOBACI.	Plan de revisión y actualización anual de las políticas y procedimientos para garantizar que se mantengan alineados con los requisitos NOBACIS, con la participación de todas las áreas relevantes.
Fortalecimiento de la gestión efectiva de la comunicación externa mediante: el mantenimiento del sitio web institucional actualizado y accesible al público; una presencia activa de la DGJP en redes sociales; la publicación periódica de informes estadísticos y datos relevantes en los portales de transparencia institucional; y el establecimiento de canales de comunicación abiertos con otras instituciones y medios de comunicación.	Impulsar campañas de comunicación externa alineadas con la misión y visión institucional, que incluya la realización de mesas de trabajo, encuesta de percepción del ciudadano. Publicidad, difusión masiva en medios de comunicación digitales, radiales y televisivos, celebración de eventos y charlas.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Fortalezas	Estrategia CAME/ Mantener
Implementación de programas de capacitación continua para los colaboradores, complementados con acuerdos interinstitucionales que faciliten capacitaciones a través de instituciones como INAP, INFOTEP, CAPGEFI, ITLA, CEF y CCPIP/MEPyD.	Establecer acuerdos con instituciones de naturaleza formativa reconocidas, para el acceso a facilidades de ingreso a plataformas de e-learning que ofrezcan cursos personalizados y certificaciones.
Manuales de cargos de la institución actualizados con el (SISMAP).	Ejecutar revisiones y actualizaciones continua de los manuales de cargos, con ciclos de revisión semestrales y un comité dedicado a mantener la alineación con el SISMAP
Cumplimiento oportuno de la Carta Compromiso al Ciudadano.	Robustecer el monitoreo para el cumplimiento de los compromisos.
Buena valoración ciudadana del rol de la DGJP en la gestión del sistema previsional.	Diseñar campañas de comunicación multicanal que destaque los logros y el impacto positivo de la DGJP en el sistema previsional, incluyendo testimonios de beneficiarios y datos de gestión transparentes.
Habilitación de servicios digitales para consultas de pensiones.	Fortalecer el seguimiento, evaluación y gestión de proyectos de Transformación Digital.
Programa de incentivos no monetarios, orientado a fomentar la motivación de los colaboradores; subsidios a favor del personal de la Institución y paquetes de compensación	Implementar un esquema vanguardista de compensaciones y beneficios, ajustando las políticas internas a las tendencias más actualizadas y competitivas en el mercado laboral.
Cumplimiento oportuno institucional con el Marco Común de Evaluación (CAF).	Impulsar las auditorías internas anuales para asegurar el cumplimiento continuo del Marco Común de Evaluación, implementando mejoras basadas en los resultados y compartiendo buenas prácticas con otras instituciones.
Alto nivel de transparencia y rendición de cuentas en las operaciones financieras	Establecer un seguimiento constante y oportuno de la gestión financiera institucional que permita a los ciudadanos explorar, de manera detallada y amigable, los reportes financieros, con actualizaciones periódicas y comparativas históricas.
Gestión y administración oportuna del Portal de Transparencia institucional.	Fortalecer el conocimiento de la estructura del Portal de Transparencia Institucional, y de las obligaciones de publicaciones de insumos que tiene cada unidad organizativa involucrada,
Cumplimiento y seguimiento oportuno a los indicadores de Gestión Gubernamental .	Fortalecer el proceso de implementación de mejoras basadas en los resultados institucionales.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuadro 5. Cuadro resumen Matriz DAFO/CAME (Debilidades)

Debilidades	Estrategia CAME/ Corregir
Alta dependencia del Ministerio de Hacienda para la gestión tecnológica, lo que genera retrasos en los procesos institucionales.	Desarrollar un Plan de Transformación Digital Institucional que abarque desde la optimización de la infraestructura tecnológica y el desarrollo de aplicativos, hasta el fomento de una cultura de innovación dentro de la organización.
Ausencia de herramientas tecnológicas que garanticen la eficiencia en áreas clave, como la gestión documental, gestión de recursos humanos, gestión de inventarios, etc.	
Retrasos en la actualización de equipos obsoletos y herramientas tecnológicas.	
Insuficiencia de personal en áreas que requieren perfiles técnicos especializados.	Formular un plan de RRHH acoplado a las necesidades de perfiles que requieran el desarrollo de la estrategia planteada. Además de estructurar un Plan de Capacitaciones que pueda optimizar las habilidades del personal.
Limitaciones presupuestarias para la puesta en marcha de actividades del Plan Estratégico, Planes Operativos y desarrollo de proyectos de la Institución.	Optimizar la programación de recursos mediante la implementación de buenas prácticas de planificación, alineando la Planificación Operativa con la formulación del PACC y el Presupuesto.
Ausencia de políticas de innovación que faciliten la creación de entornos dinámicos, promuevan actividades de investigación y desarrollo, y establezcan procesos estructurados para fomentar la innovación como parte del desarrollo institucional.	Constituir el Comité de Innovación Interdepartamental con el objetivo de desarrollar e implementar políticas de innovación, fomentando una cultura de creatividad y mejora continua en toda la institución.
Falta de celebración de concursos de carrera administrativa para el personal fijo y temporal de la institución.	Programar la celebración de concursos de carrera administrativa a los cargos que apliquen.
Distribución inadecuada de espacios e infraestructura física limitada, lo que impide el desarrollo óptimo de actividades específicas dentro de la institución.	Desarrollar un plan integral de reestructuración del espacio físico de la institución para optimizar el uso de las instalaciones y mejorar la funcionalidad de las áreas de trabajo.
Desarrollo de áreas dentro del departamento de comunicaciones enfocadas al marketing, monitoreo de redes sociales para realizar un seguimiento más efectivo a las actividades de esta naturaleza	Fortalecer el departamento de comunicaciones mediante la creación de áreas o equipos especializadas en marketing digital y monitoreo de redes sociales.
Ausencia de un archivo central conforme a lo establecido en la Ley 481-08, Ley General de Archivos.	Evaluar la problemática como un proyecto de inversión pública, asegurando que se enmarque en las prioridades estratégicas u operativas de la institución.
Inexistencia de programas de desarrollo sostenible que permitan fomentar el adecuado uso de recursos dentro de la institución.	Fomentar Proyectos y/o programas de sostenibilidad institucional que incluya creación de políticas de sostenibilidad, programas de eficiencia energética, reducción de residuos y prácticas de trabajo sostenibles.
Ralentización en la elaboración de la política del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública (SISTAP).	Conformar un equipo especializado de seguimiento para acelerar la elaboración e implementación de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo, estableciendo plazos concretos y metas intermedias.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Debilidades	Estrategia CAME/ Corregir
Salarios poco competitivos y ausencia de un esquema salarial alineado con la naturaleza del cargo que desempeñan algunos colaboradores.	Gestionar la implementación de las escalas salariales actualizadas.
Limitada participación en actividades y/o mesas de discusiones que impactan el sistema de reparto (Comisión de traspaso) y al SDSS.	Aumentar la participación en actividades y mesas de discusión que impactan el sistema de reparto y el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), como la Comisión de Traspaso.
Inexistencia de un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo para el mobiliario y la infraestructura general	Implementar un sistema de mantenimiento basado en riesgo (RBM), que priorice las actividades de mantenimiento según el impacto potencial y la probabilidad de fallas.
Carencia de unidad para auditoria de procesos institucionales.	Establecer formalmente una unidad o equipo de auditorías internas dentro de la institución, dotándola de los recursos humanos y tecnológicos necesarios.
Falta de implementación de sistemas para el seguimiento de indicadores y KPIs.	Implementar un Balanced Scorecard adaptado a las necesidades específicas de la institución, permitiendo la recopilación y análisis efectivo de datos para el seguimiento de indicadores y KPIs.

Cuadro 6. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Amenazas)

Amenazas	Estrategia CAME/ Afrontar
Tensiones geopolíticas y conflictos bélicos internacionales.	Establecer planes de contingencia y protocolos para asegurar la continuidad operativa en caso de crisis internacionales.
Ciclo electoral activo en América Latina y USA.	Monitorear proactivamente los ciclos electorales en América Latina y USA, identificando posibles cambios políticos y económicos que puedan impactar el sistema previsional y la planificación.
Crisis política y social en Haití.	Establecer controles para mitigar los posibles impactos derivados de la crisis política y social en Haití, especialmente en lo referente a la estabilidad operativa y financiera de la institución..
Reforma fiscal.	Participar en las discusiones sobre la reforma fiscal para representar los intereses previsionales y proponer soluciones que minimicen cualquier impacto negativo en la gestión de las pensiones.
Altos niveles de informalidad en la economía dominicana (55.6%).	Promover campañas de concienciación sobre los beneficios de la formalización para el acceso a pensiones y seguridad social.
Alta proporción de la población de 60 años o más (13.3%)	Optimizar la gestión administrativa para asegurar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y garantizar la solvencia a largo plazo.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Amenazas	Estrategia CAME/ Afrontar
Proyecciones de crecimiento de la esperanza de vida a 75 años para 2025.	Ajustar las proyecciones actuariales y recalcular los beneficios futuros para mantener el equilibrio financiero del sistema de reparto.
Elevado porcentaje de empleados cotizantes en el SDSS con salarios menores a RD\$30,000.00 mensuales (68.3%).	Alertar al Ministro de Hacienda sobre los retos asociados al elevado porcentaje de empleados cotizantes en el SDSS con salarios menores a RD\$30,000.00 mensuales, que generarán pensiones insuficientes bajo el sistema de capitalización individual.
Futura problemática social de las pensiones del SCl.	
Reestructuración de la fuerza laboral debido a la adopción tecnológica.	Establecer un plan de formación continua que incluya cursos, talleres y conferencias para mantener al personal al día con las últimas tecnologías y prácticas en el campo de las TIC.
Incremento de fenómenos meteorológicos.	Formular un plan de contingencia que garantice la resiliencia de la institución ante el incremento de fenómenos meteorológicos.
Regulaciones ambientales internacionales y nacionales.	Adaptar las operaciones de la institución para cumplir con las regulaciones ambientales internacionales y nacionales.
Demandas laborales por desvinculaciones masivas.	Implementar un plan de gestión de riesgos laborales que prevea y minimice el impacto de posibles demandas por desvinculaciones masivas
Sometimientos legales a la administración previsional.	Fortalecer los procedimientos internos de la administración previsional para minimizar el riesgo de sometimientos legales.
Ciberataques y vulnerabilidades de seguridad.	Desarrollar un plan integral de ciberseguridad que refuerce la protección contra ciberataques y mitigue las vulnerabilidades de seguridad en los sistemas institucionales.
Transición en la gestión administrativa institucional.	Gestionar la transición en la administración institucional de manera planificada y estructurada, asegurando la continuidad de las operaciones clave y minimizando posibles interrupciones.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuadro 7. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Oportunidades)

Oportunidades	Estrategia CAME/ Explorar
Estabilidad política postpandemia.	Planificar estrategias para implementar reformas y mejoras en el sistema previsional.
Reformas a la Ley 87-01.	Asegurar una participación en el proceso de reforma, para proponer mejoras en el sistema previsional que fortalezcan la gestión de pensiones y amplíen la cobertura de los beneficios. Además, aprovechar el escenario de reformas para impulsar el proyecto de ley formulado en la institución.
Convenio 102 de la OIT.	Aprovechar el Convenio 102 de la OIT para fortalecer el marco de protección social del país, asegurando que los beneficios previsionales cumplan con los estándares internacionales de seguridad social.
PNPSP 2025-2028.	Integrar los objetivos institucionales con el PNPSP, asegurando la alineación de recursos y esfuerzos con las prioridades nacionales.
Comisión Meta RD 2036.	Adoptar las directrices que surjan de esta comisión en la planificación estratégica y operativa.
Membresía del país en la Red PLAC.	Establecer relaciones con la entidad para fortalecer las capacidades institucionales mediante la participación en iniciativas regionales de cooperación y aprendizaje compartido.
Reducción de la pobreza monetaria general (18.9%).	Impulsar la continuidad de emisión de Pensiones Solidarias.
Implementación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA).	Alinear la Implementación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA) para modernizar y optimizar los procesos de gestión previsional, aplicando tecnologías avanzadas en áreas como la automatización de trámites, análisis predictivo de datos y mejora en la toma de decisiones.
Baja tasa de desempleo (< 6%).	No se contempla estrategias o acciones.
Proyecciones optimistas del crecimiento económico del país (5%)	Proponer iniciativas para fortalecer la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones, aprovechando el optimista crecimiento económico proyectado.
Alto porcentaje de cotizantes en el SDSS con edades entre 18-55 años (86.98%).	No se contemplan estrategias o acciones.
Auge de la Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning.	Implementar estas tecnologías con el enfoque de optimizar los procesos internos de la institución, y mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.
Adopción de computación en la nube y Big Data.	
Niveles estables de inflación (4%).	Evaluar de manera continua los efectos de las fluctuaciones en los niveles de inflación sobre el poder adquisitivo de los beneficiarios, con el fin de proponer ajustes necesarios en las pensiones.
Actualización de funciones de la Dirección en el Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Hacienda.	Proponer la revisión y actualización del Reglamento para redefinir y modernizar los roles y responsabilidades de la institución.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Este marco estratégico orienta a la institución en el cumplimiento de sus objetivos, garantizando que sus operaciones fomenten el desarrollo sostenible, la mejora continua en la prestación de servicios y el cumplimiento de las obligaciones del Estado en materia de seguridad social. La filosofía organizacional, compuesta por su misión, visión y valores, se erige como el pilar fundamental sobre el que se construyen las estrategias y se ejecutan las políticas de la institución.

4.1.1 MISIÓN

Administrar eficientemente el Sistema de Jubilaciones y Pensiones a cargo del Estado, garantizando el bienestar de nuestros afiliados, jubilados y pensionados mediante servicios de calidad, innovadores y transparentes, contribuyendo al fortalecimiento de la Seguridad Social en nuestro país.

4.1.2 VISIÓN

Ser reconocidos como un modelo de excelencia en la administración de pensiones estatales, destacándonos por nuestra capacidad de innovación, transparencia y firme compromiso con el bienestar de nuestros beneficiarios.

4.1.3 VALORES

- **Integridad:** Actuamos con honestidad y ética en todo momento.
- **Compromiso:** Nos dedicamos plenamente a servir a nuestros beneficiarios.
- **Excelencia:** Buscamos la mejora continua en nuestros servicios.
- **Innovación:** Adoptamos nuevas tecnologías para optimizar nuestros procesos.
- **Empatía:** Atendemos las necesidades de nuestros usuarios con sensibilidad humana.
- **Responsabilidad:** Administramos los recursos con prudencia y visión de futuro.
- **Transparencia:** Promovemos la apertura en nuestras operaciones.
- **Oportunidad:** Nos manejamos con este criterio, para servir a nuestros usuarios con Calidad y Justo a tiempo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a cargo del Estado se compromete a:

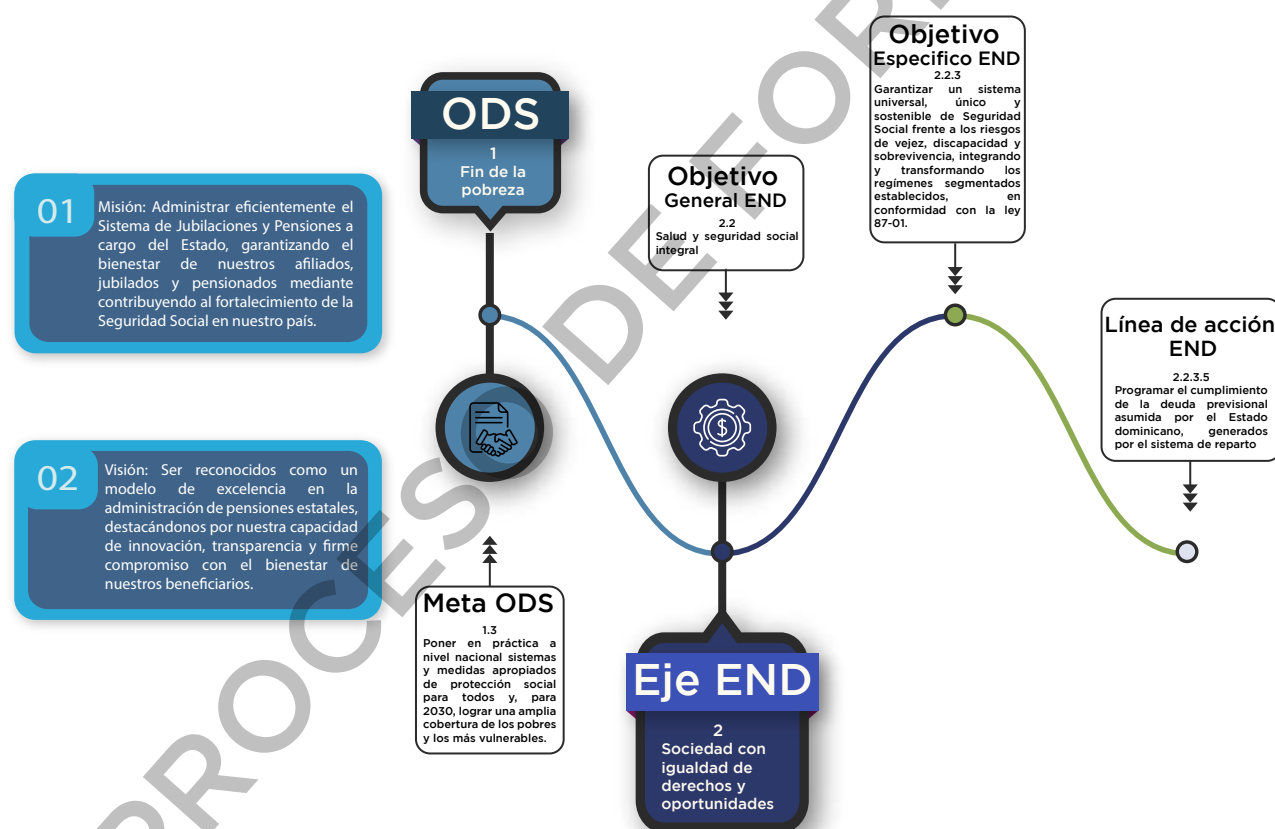
1. Brindar atención oportuna, eficiente y con alta sensibilidad humana a nuestros afiliados, jubilados y pensionados, superando sus expectativas.
2. Revisar y optimizar constantemente nuestros procesos, sistemas y servicios para aumentar la eficiencia y la satisfacción de nuestros usuarios.
3. Garantizar la gestión transparente de los recursos y proporcionar información clara y accesible sobre nuestras operaciones.
4. Implementar y actualizar soluciones digitales que simplifiquen trámites y mejoren la accesibilidad de nuestros servicios.
5. Fomentar la capacitación continua y el crecimiento profesional de nuestro personal para asegurar un servicio de alta calidad.
6. Adherirnos estrictamente a las leyes, reglamentos y normas que nos rigen.
7. Identificar, evaluar y mitigar proactivamente los riesgos que puedan afectar la calidad de nuestros servicios y la seguridad de los fondos.
8. Promover el bienestar integral de nuestros beneficiarios y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad dominicana.
9. Medir regularmente la satisfacción de nuestros usuarios y utilizar su retroalimentación para mejorar nuestros servicios.
10. Nos comprometemos a revisar y actualizar periódicamente esta política de calidad para asegurar su continua pertinencia y eficacia en el cumplimiento de nuestra misión y visión institucional.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.2 VINCULACIÓN CON ODS, END Y PNPSP

En el marco de la alineación estratégica con las herramientas de planificación global, la DGJP responde a una línea de acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y a un solo producto del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2021-2024 (el PNPSP 2025-2028 aún está en proceso de formulación), específicamente el "Pago de pensiones y jubilaciones", vinculado a la Política Integral de Creación de Oportunidades. Asimismo, la DGJP incide en el resultado esperado de "Aumentar el promedio mensual del monto de las pensiones de RD\$17,640.54 a RD\$25,748.45" dentro del enfoque de seguridad social de la Política de Acceso Universal a Salud y Seguridad Social.

Ilustración 5. Alineación de Misión y Visión con ODS y END



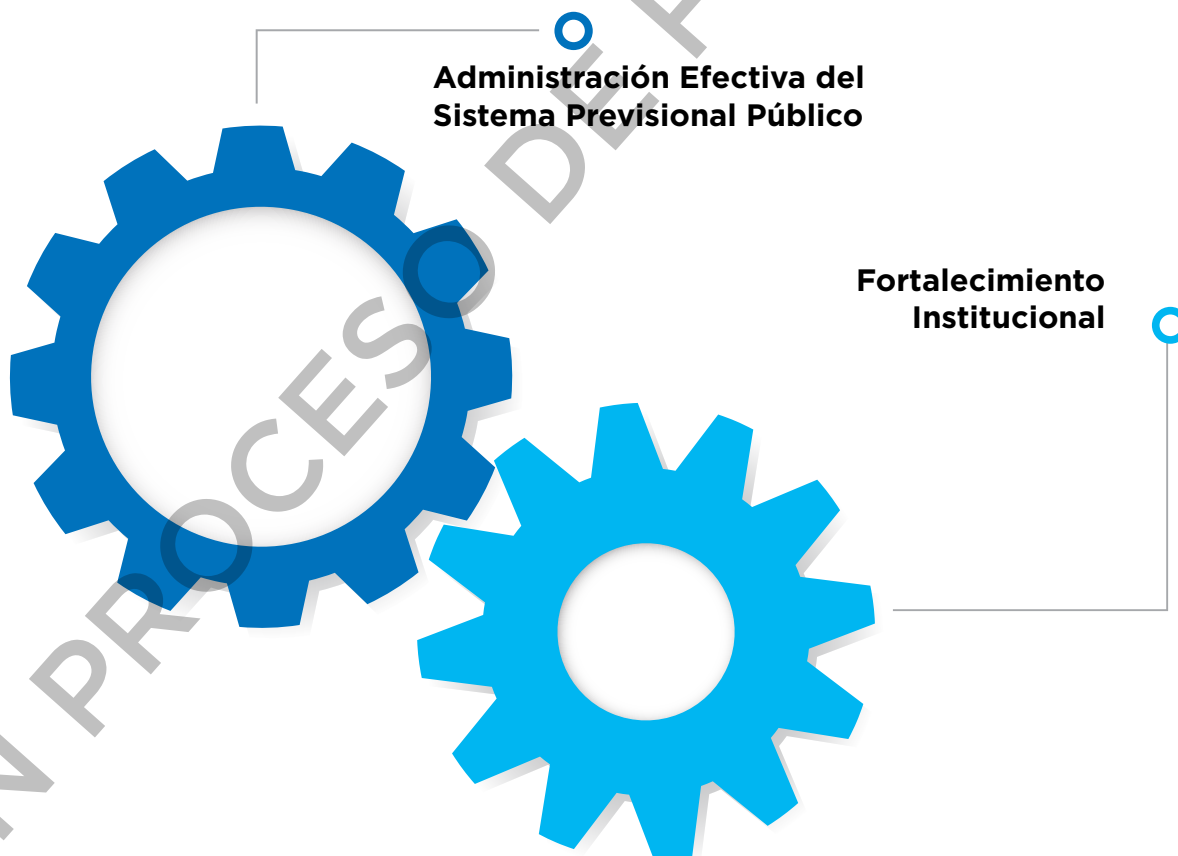
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.3 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A medida que la DGJP avanzaba en su proceso de transformación institucional, fue claro que la clave para seguir evolucionando radicaba en la capacidad de entender tanto los desafíos internos como las oportunidades del entorno. Con esto en mente, las fases de análisis situacional y normativa se convirtieron en una brújula que guió el camino hacia la redefinición de nuestras prioridades. De esas reflexiones, surgieron dos pilares fundamentales que ahora trazan el rumbo hacia el futuro de la institución: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público y Fortalecimiento Institucional.

Estos ejes estratégicos no son solo respuestas a las circunstancias actuales, sino una apuesta firme por un futuro en el que la DGJP se consolide como un referente de excelencia en la administración de pensiones estatales. A través de la innovación, la transparencia y un compromiso genuino con el bienestar de nuestros beneficiarios, nos encaminamos a cumplir nuestra visión institucional.

Ilustración 6. Ejes Estratégicos definidos, PEI DGJP 2025-2028



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

De estos ejes estratégicos surgen ocho objetivos y dieciocho productos clave que impulsarán el logro de los resultados esperados. Del eje de Administración Efectiva del Sistema Previsional Público se desprenden dos de esos objetivos y tres productos. Los restantes seis objetivos y quince productos se alinean con el eje de Fortalecimiento Institucional.

Con estos objetivos y productos formulados, aspiramos a resultados ambiciosos, pero realistas, alineados con lo que nuestra institución puede alcanzar en el próximo cuatrienio.

Ilustración 7. Objetivos Estratégicos contemplados en el PEI DGJP 2025-2028.





MATRIZ DE RESULTADOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

Como producto final del proceso de formulación del Plan Estratégico que hemos llevado a cabo como institución, se ha generado la Matriz de Resultados y Productos Estratégicos, que prioriza la producción de bienes y servicios orientados a impulsar el logro de nuestra visión institucional.

Con este resultado alcanzado, la siguiente fase a desarrollar es la táctica-operacional, donde, en términos sencillos, operativizamos la estrategia. Durante esta fase, se formulan las acciones necesarias para alcanzar cada producto estratégico definido, al tiempo que se establecen los productos y acciones misionales de la institución. Asimismo, se implementan etapas de evaluación continua y post-evaluación del Plan Estratégico, para asegurar su cumplimiento y ajuste según sea necesario.

A continuación, se presentan las Matrices de Resultados y Productos junto con sus principales componentes:

Eje Estratégico: Administracion Efectiva del Sistema Previsional Público.														
Objetivo General: Administrar efectivamente los Sistemas Previsionales a nuestro cargo, creando mecanismos que ayuden a garantizar la sostenibilidad de los planes de pensiones, recomendando medidas que aseguren el pago del pasivo contingente en el corto, mediano y largo plazo.														
Estrategia	Resultado esperado	Indicador (es)	Línea base		Meta				Producto (s)	Medio de verificación	Responsable	Involucrados	Impacto esperado	Supuestos y riesgos
			Año	Valor	2025	2026	2027	2028						
Impulsar la actualización y aprobación del marco jurídico y normativo del Sistema Previsional Público.	Marco jurídico y normativo actualizado.	Número de normativas promulgadas y publicadas.	N/A	N/A	-	-	1	-	Programa de promoción y sensibilización de proyecto de ley.	• Enlaces de Publicaciones en medios de comunicación. • Informes de avances.	Departamento Jurídico.	• Dirección de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados. • Dirección de Servicios y Trámites de Pensiones. • División de Comunicaciones.	Mejora en la administración y modernización del Sistema Previsional.	Se obtiene la aprobación formal del Ministerio de Administración Pública (MAP) para la implementación de la nueva estructura organizativa.
Optimizar la producción estadística del Sistema Previsional Público.	Ampliada y mejorada la capacidad de generación de información estadística de la institución.	Número de productos estadísticos generados y distribuidos..	2024	1	1	5	8	10	Habilitación de Unidad de Estadísticas Institucional.	• Acta de habilitación.	Departamento Planificación y Desarrollo.	• Dirección General. • Dirección de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados. • Dirección de Servicios y Trámites de Pensiones.	Aumento en la calidad de los datos publicados a la ciudadanía y optimización del proceso de toma de decisiones estratégicas en la institución.	Se dispone del apoyo institucional, así como de los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la habilitación efectiva de la Unidad.
									Plan de Producción Estadística Institucional.	• Plan de producción aprobado. • Recopilación de productos generados.				

Eje Estratégico: Fortalecimiento Institucional														
Objetivo General: Fortalecer el modelo organizacional y los procesos administrativos mediante la transformación digital, optimización de recursos, y mejora continua, para alcanzar los objetivos institucionales y asegurar respuestas de calidad y oportunas a las demandas de los clientes internos y externos.														
Estrategia	Resultado esperado	Indicador (es)	Línea base		Meta				Producto (s)	Medio de verificación	Responsable	Involucrados	Impacto esperado	Supuestos y riesgos
			Año	Valor	2025	2026	2027	2028						
Optimizar la estructura organizacional de la institución.	Fortalecida la estructura organizativa y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.	Número de estructuras organizativas actualizadas y aprobadas.	N/A	N/A	-	1	-	-	Nuevo organigrama institucional aprobado e implementado.	Carta de aprobación del MAP referenciando la nueva estructura.	Departamento de Planificación y Desarrollo.	MH Departamento de Recursos Humanos.	Mejoras en la eficiencia operativa, la coordinación interna y la capacidad de respuesta a las necesidades de afiliados, jubilados y pensionados.	Se obtiene la aprobación formal del Ministerio de Administración Pública (MAP) para la implementación de la nueva estructura organizativa. Existe disponibilidad asegurada de los recursos financieros necesarios para la ejecución de los cambios necesarios en la estructura organizacional.
		Reducción en el tiempo de respuesta a solicitudes internas y externas.	N/A	N/A	-	-	20 %	30 %	MOF y Manual de Políticas y Procedimientos actualizados.	• Informe de auditoría interna. • Correos de aprobación de políticas y procedimientos remitidos.				
Mejorar las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa	Optimizados los espacios físicos de la institución.	Porcentaje acumulado de unidades organizativas con espacio físico reestructurado según el plan.	N/A	N/A	-	30 %	70 %	100 %	Plan maestro de reorganización del espacio físico.	• Plan maestro de reestructuración del espacio físico aprobado por MAE.	Departamento Administrativo.	Departamento Financiero. Departamento de Planificación y Desarrollo.	Mejoras en la dinámica operativa, colaboración entre equipos y satisfacción tanto del personal como de los usuarios afiliados, jubilados y pensionados.	Se dispone de los recursos financieros requeridos para las implementaciones necesarias.
Implementar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la innovación.	Cultura organizacional fortalecida y apegada a la visión estratégica institucional.	Nivel de compromiso del personal con la nueva cultura organizacional.	N/A	N/A	85 %	90%	95%	95%	Actividades de promoción de cultura organizacional.	Encuestas de evaluación Post-Evento	Departamento Administrativo.	División de Comunicaciones. Departamento de Planificación y Desarrollo	Ambiente de trabajo positivo y productivo, apegado a los principios de excelencia e innovación.	El liderazgo institucional y todos los colaboradores están plenamente comprometidos con la implementación y consolidación de la nueva cultura organizacional.
		sumatoria de los sub-pilares (Estrategia de Innovación + Implementación de Nuevas Tecnologías) del ITICGE.	2024	0	4	10	10	10	Programas de reconocimiento y motivación.	Informes de participación.				
Ampliar el acceso de los jubilados y pensionados a servicios presenciales.	Expandida la red de servicios presenciales para jubilados y pensionados en puntos estratégicos del país	Número de Oficinas de Atención al Público habilitadas.	2023	1	-	1	-	-	Apertura de nueva oficina de atención al público.	• Acta de inauguración oficial. • Enlaces a publicaciones de noticias de apertura.	Dirección de Servicio y Trámite de Pensiones.	Departamento Financiero. Departamento Administrativo. División de Comunicaciones. Departamento de Planificación y Desarrollo. Departamento de Recursos Humanos. División de Tecnologías de la Información y Comunicación. División de Relaciones Interinstitucionales. Departamento Jurídico.	Mejora en el acceso a servicios presenciales para afiliados, jubilados y pensionados.	Se asegura la disponibilidad de los recursos financieros necesarios y se cuenta con el respaldo institucional para la implementación del proyecto.

Eje Estratégico: Fortalecimiento Institucional														
Objetivo General: Fortalecer el modelo organizacional y los procesos administrativos mediante la transformación digital, optimización de recursos, y mejora continua, para alcanzar los objetivos institucionales y asegurar respuestas de calidad y oportunas a las demandas de los clientes internos y externos.														
Estrategia	Resultado esperado	Indicador (es)	Línea base		Meta				Producto (s)	Medio de verificación	Responsable	Involucrados	Impacto esperado	Supuestos y riesgos
			Año	Valor	2025	2026	2027	2028						
Establecer un modelo de gestión de la calidad y mejora continua.	Implementado el modelo de gestión de la calidad en todas las áreas de la institución, con procesos mejorados y un enfoque en la mejora continua.	Número de auditorías internas integrales realizadas.	N/A	N/A	1	1	1	1	Auditorías internas institucionales.	Carta de aprobación del MAP referenciando la nueva estructura.	Departamento de Planificación y Desarrollo.	Todas las áreas.	Mejora en la calidad operativa de todas las áreas de la institución, con reducción de errores, procesos más eficientes y una mayor satisfacción de los usuarios.	El respaldo institucional está garantizado y los recursos necesarios se encuentran disponibles para facilitar la implementación del modelo.
		Porcentaje de recomendaciones de auditorías implementadas.	N/A	N/A	-	70%	80 %	90 %	Protocolos actualizados de comportamiento y atención al usuario.	• Manual de normas de atención a los usuarios actualizados. • Encuestas de Satisfacción de los usuarios. • Informes de seguimiento.				
		Porcentaje de reducción de inconformidades detectadas en auditorías posteriores	N/A	N/A	-	40 %	50 %	70 %	Programa de Certificación en Gestión de la Calidad.	• Certificaciones obtenidas. • Informes de seguimiento.				
		Cantidad de certificaciones obtenidas	N/A	N/A	-	-	1	-	Marco normativo COBIT e ITIL.	• Plan y cronograma de implementación. • Documentos de políticas y procedimientos.	División de Tecnologías de la Información y Comunicación.			
Desarrollar un plan integral de transformación digital institucional.	Optimizada la infraestructura tecnológica institucional, procesos automatizados y servicios en línea habilitados.	ITICGE	2024	26.65	50	65	75	80	Plan de transformación digital	Informes de avances de ejecución del plan.	División de Tecnologías de la Información y Comunicación.	MH OGTIC CNC MAP DGJP	Mayor accesibilidad y eficiencia de los servicios ofrecidos a los usuarios, junto con la modernización operativa de la institución.	• El personal adopta de manera efectiva la tecnología y demuestra compromiso en la utilización de los nuevos sistemas implementados. • Se establece una coordinación efectiva y continua con las entidades clave. • Se dispone de los recursos financieros requeridos para las implementaciones necesarias.
									Infraestructura tecnológica actualizada.	Informe de ejecución de implementaciones.				
									Portal de solicitudes en línea.	• Enlaces de Servicios en línea. • Reportes del portal				



REFERENCIAS

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado. (2024). Análisis PESTEL, Explorando el panorama del entorno institucional. Informe, DGJP, Departamento de Planificación y Desarrollo, Santo Domingo, Distrito Nacional.

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado. (2024). Informe de Cumplimiento de Metas PEI 2021-2024. Departamento de Planificación y Desarrollo, Santo Domingo, Distrito Nacional.

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado. (2024). Informe Resultados del Monitoreo de los Servicios DGJP (cuatrimestre enero-abril 2024). Informe, DGJP, Departamento de Planificación y Desarrollo, Santo Domingo, Distrito Nacional.

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado. (s.f.). Sobre Nosotros: Marco Legal. Recuperado el 6 de septiembre de 2024, de DGJP Website: <https://www.dgjp.gob.do/sobre-nosotros/marco-legal/>

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). Guía Técnica para la construcción de un indicador de desempeño. Santo Domingo, Distrito Nacional: Editora Alfa y Omega.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). La Planificación Institucional: Guía Metodológica para definir la producción institucional y su relación con los objetivos de política. Santo Domingo, Distrito Nacional: Editora Alfa y Omega.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2019). Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional. Santo Domingo, Distrito Nacional.

Ministerio de Hacienda de la República Dominicana. (s.f.). Sobre nosotros: Marco Legal (Decreto No. 489-07). Recuperado el 6 de septiembre de 2024, de hacienda Website: https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2023/12/decreto_no_489-07-1.pdf

Núñez, M. (2024). Resultados del Estudio de Clima y Cultura Organizacional, Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP). Informe, Ministerio de Administración Pública (MAP), Santo Domingo, Distrito Nacional.

United Nations. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Fin de la Pobreza. Recuperado el 9 de septiembre de 2024, de United Nations Website: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>



EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPO DIRECTIVO

Juan Rosa
Director General

Felix Joel Almonte
Subdirector General

Rosa Ventura
Directora de Servicios y Trámites de Pensiones

Nimio Carvajal
Director de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados

EQUIPO COORDINADOR

Santiago Guillermo Ventura
Encargado de Departamento de Planificación y Desarrollo

Eury Enrique Familia Marte
Encargado de División de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

Katherine Julissa Acosta Bastardo
Coordinadora de Protocolo y Eventos

EQUIPO TÉCNICO DE ELABORACIÓN

Elangel Graciela Peña Cuello
Analista de Planificación

Eury Enrique Familia Marte
Encargado de División de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

EQUIPOS DE TRABAJO

ASESORÍA DE ELABORACIÓN

Eury Enrique Familia Marte

Encargado de División de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Eduardo José Reynoso Fulgencio
Diseñador Gráfico

EQUIPOS DE TRABAJO

INTEGRANTES DE LAS MESAS TÉCNICAS DE FORMULACIÓN DEL PEI 2025-2028

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE REPARTO Y NÓMINAS DE PENSIONADOS

Nimio Carvajal Duval

Director de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados.

Jeannette Marie Polanco Pichardo

Encargada de División de Presupuesto de Pensiones.

Ana Yannelys Torrez Lopez

Encargada de División de Control de Supervivencia.

Wilma Ynmaculada Reyes Herrera

Encargada de División de Nóminas de Pensionados.

Oscar Arismendy Feliz Claris

Encargado de División de Pagos.

Rafael David Colon Rodriguez

Encargado del Departamento de Gestión Financiera de Pensiones.

Maria Isabel Nina Cedano

Encargada de Departamento de Sistema de Reparto y Control de Pensionados.

Francia De Los Santos Diaz

Encargada de División de Seguimiento al Sistema de Reparto.

Julibeth Rojas Rosario

Encargada de División de Archivo y Custodia de Expedientes de Pensionados.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS Y TRÁMITES DE PENSIONES

Rosa Emilia Ventura Santana

Directora de Servicios y Trámites de Pensiones.

Pedro Francisco Correa Dominguez

Encargado de Departamento de Trámite de Pensiones.

Rosalyn Moni Cedano De Patricio

Encargada de División de Análisis de solicitudes.

Darleny Leticia De Leon Figueroa

Técnico de División de Atención al Público.

Angel Salomón Martino Oviedo

Auxiliar Administrativo de la Dirección de Servicios y Trámites de Pensiones.

Raquel Melo D' Oleo

Coordinadora de División de Validación y Registro de Instrumentos Legales.

Margarita Altagracia Peralta Campos

Encargada de Departamento de Gestión de Servicios.

Alfredo Reyes Rodriguez

Encargado de División de Validación y Registro de Instrumentos Legales.

Deuri Garcia Turbi

Analista de División de Modificaciones de Pensión.

Maribel Altagracia Fernandez Rosado

Técnico de División de Atención al Público.

Carmen Celeste Mañon Giron

Encargada de División de Call Center y Servicios Electrónicos.

Tomas Laurencio Abad

Encargado de División de Atención al Público.

EQUIPOS DE TRABAJO

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Santiago Guillermo Ventura

Encargado de Departamento de Planificación y Desarrollo.

José De los Angeles Méndez

Coordinador de Departamento de Planificación y Desarrollo.

Elangel Graciela Peña Cuello

Analista de Planificación.

Silem Kirsi Santana De Carreras

Analista de Planificación.

José Odalis Gil Vasquez

Encargado de División de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión.

Naila Angelica Silfa Herrera

Coordinadora de Departamento de Planificación y Desarrollo.

Yoel Emilio Bottier Peguero

Analista de Planificación.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

María Asunción Fadon Infante

Encargada de Departamento de Recursos Humanos.

Juan Alfredo Popoters

Encargado de División de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

Michelle Marie Caro Morey

Coordinadora de Recursos Humanos.

Anensky Beckyre Martinez Jimenez

Encargada de División de Organización del Trabajo y Compensación.

Santa Cristina Ortiz Castillo

Encargada de División de Reclutamiento y Selección.

Olga Guillermina Suarez Brun

Encargada de División de Registro, Control y Nómina.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Carmen Adelina Gomez Garcia

Encargada de Departamento Financiero.

Santiago Basilio German Del Rosario

Analista Financiero.

Daneiro Perez Diaz

Encargado de División de Presupuesto.

EQUIPOS DE TRABAJO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Edgar Neuton Ramirez Mejia

Encargado de Departamento Administrativo.

Jobanka Torres Fernandez de Urbaz

Encargada de División de Compras y Contrataciones.

Evelyn Arodys Brito De Ogando

Analista de Compras y Contrataciones.

DEPARTAMENTO JURÍDICO

Marlene Abreu Martinez

Encargada de División de Elaboración
Documentos Legales.

DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Bianca Puello Tejeda

Encargada de División de Tecnologías de la
Información y Comunicación.

Nathaly Corniel Taveras

Analista de Sistemas.

Anthony Jose Nuñez Mariano

Soporte Técnico.

Miguel Eduardo Sanchez Encarnación

Soporte Técnico.

EQUIPOS DE TRABAJO

DIVISIÓN DE COMUNICACIONES

Hector José Marte Luzon

Encargado de División de Comunicaciones.

Ana Daisy Guerrero Suarez

Coordinadora de División de comunicaciones.

Simon Antonio Soriano Moreno

Coordinador de División de comunicaciones.

Melissa Massiel Escoto Germosen

Periodista.

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Heidi Altagracia Vilchez Marranzini

Responsable de Acceso a la Información.

DIVISIÓN DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Dominga Antonia Maldonado de Kovacs

Coordinadora de División de Relaciones Interinstitucionales.



ANEXOS

Fichas técnicas de los indicadores correspondientes a los objetivos establecidos en el PEI 2025-2028:

Unidad ejecutora: Departamento Jurídico	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Número de Normativas promulgadas y publicadas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Impulsar la actualización y aprobación del marco jurídico y normativo del Sistema Previsional Público .	Meta Año: 2027 Valor: 1
Descripción del indicador: Este indicador mide la cantidad de normativas o regulaciones emitidas y divulgadas oficialmente por la institución.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Cifra absoluta
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
Este indicador medirá el resultado esperado del objetivo estratégico enunciado. Actualmente, existe un proyecto de ley formulado por la institución que está avanzando por diferentes instancias, y el enfoque para lograr la meta es promover la sensibilización sobre la importancia de este proyecto de ley entre los actores clave.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Número de productos estadísticos generados y distribuidos.	Línea base Año: 2024 Valor: 1
	Meta Año: 2028 Valor: 10
Objetivo estratégico: Optimizar la producción estadística del Sistema Previsional Público.	
Descripción del indicador: Evalúa la cantidad de productos estadísticos que se elaboran y se ponen a disposición de los usuarios internos y externos de la institución.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Suma
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $NPEGD = \sum PEGD$	
Leyenda: NPEGD: Número de Productos Estadísticos Generados y Distribuidos $\sum PEGD$: Suma de Productos Estadísticos Generados y Distribuidos en el año	
Observaciones	
La meta establecida es contar, para el año 2028, con al menos 10 productos estadísticos generados de manera recurrente por la institución, al menos una vez al año. Se fijan metas intermedias en los años previos, de manera que se pueda monitorear el avance hacia el cumplimiento de la meta final. Para fines aclaratorios, se entenderá por producto estadístico cualquier documento o herramienta de presentación de información que contenga resultados derivados del análisis de datos y que proporcione información útil y comprensible. Estos productos pueden ser divulgados de manera interna dentro de la institución o publicados en el portal web para la ciudadanía. Algunos ejemplos: informes, infografías, dashboards, entre otros.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Número de estructuras organizativas actualizadas y aprobadas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Optimizar la estructura organizacional de la institución.	Meta Año: 2026 Valor: 1
Descripción del indicador: Mide la actualización y aprobación de la estructura organizativa de la institución.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Cifra absoluta
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Dirección de Servicio y Trámite de Pensiones	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Número de Oficinas de Atención al Público habilitadas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Ampliar el acceso de los jubilados y pensionados a servicios presenciales.	Meta Año: 2026 Valor: 1
Descripción del indicador: Este indicador mide la cantidad de oficinas de atención habilitadas a nivel nacional para ofrecer servicios presenciales a jubilados y pensionados.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Cifra absoluta
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
Tal como lo expresa el Resultado Esperado, la oficina por habilitar debe estar ubicada geográficamente en la República Dominicana. Con "Oficina de Atención al Público" nos referimos a cualquier espacio habilitado para la atención de nuestros usuarios, afiliados y pensionados, como un Punto GOB, un espacio habilitado en alcaldías, un centro de atención, entre otros.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Porcentaje de recomendaciones de auditorías implementadas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Establecer un modelo de gestión de la calidad y mejora continua.	Meta Año: 2028 Valor: 90%
Descripción del indicador: Este indicador mide el porcentaje de implementación de las recomendaciones generadas en el proceso de auditoría.	
Características del indicador	
Clasificación: Impacto	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $PRAI = \left(\frac{NRAI}{NTR_{a.a}} \right) * 100$	
Leyenda: PRAI: Porcentaje de Recomendaciones de auditoría Implementadas. NRAI: Número de recomendaciones de auditoría Implementadas. NTR: Número Total de Recomendaciones de auditoría de año anterior.	
Observaciones	
La primera auditoría interna institucional está programada para realizarse en el año 2025. Al menos el 70% de las recomendaciones que surjan del proceso, plasmadas en el informe de auditoría, deben implementarse para el año 2026, reflejando las mejoras en la auditoría de ese mismo año. Esta dinámica continuará hasta el año 2028 según las metas establecidas para cada año.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Cantidad de certificaciones obtenidas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Establecer un modelo de gestión de la calidad y mejora continua.	Meta Año: 2027 Valor: 1
Descripción del indicador: Refleja el número de certificaciones en gestión de la calidad obtenidas por la institución, validando su conformidad con estándares reconocidos en materia de calidad.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Cifra absoluta
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
La certificación obtenida puede ser de una norma de reconocimiento nacional o internacional. Lo importante es que esté relacionada con la gestión de la calidad, y puede ser otorgada a un proceso específico, no necesariamente a toda la institución.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: División de Tecnologías de la Información y Comunicación	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: ITICGE	Línea base Año: 2024 Valor: 26.65
Objetivo estratégico: Desarrollar un plan integral de transformación digital institucional.	Meta Año: 2028 Valor: 80
Descripción del indicador: Mide el grado de implementación de las tecnologías de información y comunicación dentro de la gestión pública, evaluando el avance en la transformación digital institucional.	
Características del indicador	
Clasificación: Impacto/Resultado	Unidad de medida: Índice
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
Este índice es evaluado por un organismo externo (OGTIC), a través de la auditoría de un conjunto de requerimientos exigidos, especificados en el Sistema de Medición Continua de Avance TIC y e-Gobierno (SISTICGE). Se espera un aumento escalonado durante los años de este ciclo de planificación, según lo distribuido en la meta. Independientemente de que los resultados de este índice pueden ser actualizados en cualquier momento del año, el cumplimiento de la meta será evaluado tomando como referencia el resultado publicado por la OGTIC en los primeros días del mes de diciembre.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Recursos Humanos	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Sumatoria de los sub-pilares (Estrategia de Innovación + Implementación de Nuevas Tecnologías) del ITICGE.	Línea base Año: 2024 Valor: 0
Objetivo estratégico: Implementar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la innovación.	Meta Año: 2028 Valor: 10
Descripción del indicador: Este indicador mide el índice de cumplimiento institucional, de los sub-pilares de Innovación: Estrategia de Innovación e Implementación de Nuevas Tecnologías.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado/Impacto	Unidad de medida: Índice
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
Este índice es evaluado por un organismo externo (OGTIC), a través de la auditoría de un conjunto de requerimientos exigidos, especificados en el Sistema de Medición Continua de Avance TIC y e-Gobierno (SISTICGE). Estos sub-pilares, responden al pilar de innovación dentro del ICTIGE, por lo tanto, cumplimiento de la meta será evaluado tomando como referencia el resultado publicado por la OGTIC.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Reducción en el tiempo de respuesta a solicitudes internas y externas	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Optimizar la estructura organizacional de la institución.	Meta Año: 2028 Valor: 30%
Descripción del indicador: Este indicador monitorea la mejora en los tiempos de respuesta a las solicitudes recibidas por la institución, tanto de sus usuarios internos como externos, reflejando la eficiencia operativa.	
Características del indicador	
Clasificación: Impacto	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Trimestral /Semestral/Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $\Delta TRTS = \left(\frac{\overline{TRP}}{TP} \right) * 100$	
Leyenda: $\Delta TRTS$: Tasa de Reducción en el Tiempo de Solicitudes $\overline{TRP}$: Promedio de Tasas de Reducción de Procesos Evaluados TP : Total de procesos evaluados	
Observaciones	
En cuanto a la interpretación del resultado: Si $\Delta TRTS$ es positivo, significa que el tiempo de respuestas a solicitudes internas y externas ha empeorado (aumentado) en el año actual con respecto al año anterior. Si $\Delta TRTS$ es igual a cero, no ha habido cambios en los tiempos de respuesta entre los dos años. Si $\Delta TRTS$ es negativo, indica que el tiempo el tiempo de respuestas a solicitudes internas y externas ha mejorado en el año actual (se debe contrastar con la meta especificada).	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento Administrativo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Porcentaje acumulado de unidades organizativas con espacio físico reestructurado según el plan.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa.	Meta Año: 2028 Valor: 100%
Descripción del indicador: Mide el avance en la reestructuración física de las unidades organizativas, en relación a lo planificado en el Plan Maestro de Reorganización del Espacio Físico.	
Características del indicador	
Clasificación: Gestión	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $PAUO = \left(\frac{NUOR}{TUOP} \right) * 100$	
Leyenda: PAUO: Porcentaje Acumulado de Unidades Organizativas con espacio físico reestructurado. NUOR: Número de Unidades Organizativas Reestructuradas. TUOP: Total de Unidades Organizativas Planificadas.	
Observaciones	
Cuando hablamos de reestructuración, no nos referimos únicamente a la reconstrucción de los espacios físicos de la institución. También abarca la reorganización de estos espacios, que puede incluir desde una distribución óptima de los mobiliarios de oficina y la armonización de los entornos, hasta el cambio de mobiliario existente por otros más ergonómicos, entre otros aspectos.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento Administrativo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Nivel de satisfacción del personal y usuarios con el nuevo espacio físico.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa.	Meta Año: 2028 Valor: 95%
Descripción del indicador: Evalúa el grado de satisfacción tanto de los empleados como de los usuarios con respecto a las mejoras en los espacios físicos de la institución.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado/Impacto	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $\text{Nivel de satisfacción} = \left(\frac{\text{Número de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de Respuestas de encuesta}} \right) * 100$	
Observaciones	
Dado que la encuesta será aplicada tanto a usuarios internos como externos, el umbral de satisfacción se definirá de la siguiente manera: • Para preguntas con escalas de respuestas: Muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho y muy insatisfecho, se considerarán satisfactorias las respuestas seleccionadas en las opciones satisfecho o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 9, se considerarán satisfactorias las respuestas seleccionadas en las opciones 8 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 5, se considerarán satisfactorias las respuestas seleccionadas en las opciones 4 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 7, se considerarán satisfactorias las respuestas seleccionadas en las opciones 6 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas: Excelente, bien, regular, mal y muy mal, se considerarán satisfactorias las respuestas seleccionadas en las opciones bien o superiores. Asimismo, cualquier respuesta fuera de este umbral que tenga un sentido positivo será considerada como satisfactoria.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Recursos Humanos	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Nivel de compromiso del personal con la nueva cultura organizacional.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Implementar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la innovación.	Meta Año: 2028 Valor: 95%
Descripción del indicador: Este indicador mide el nivel de compromiso y alineación del personal con los valores, normas y prácticas de la nueva cultura organizacional implementada.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $\text{Nivel de compromiso} = \left(\frac{\text{Número de respuestas de afirmación de compromiso}}{\text{Total de Respuestas de encuesta}} \right) * 100$	
Observaciones	
Dependiendo de la escala de compromiso utilizada, definiremos el umbral de compromiso de la siguiente manera: • Para preguntas con escalas de respuestas: Totalmente comprometido, comprometido, parcialmente comprometido, indeciso, no comprometido y en desacuerdo con la nueva cultura, se considerarán afirmativas las respuestas seleccionadas en las opciones comprometido o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 9, se considerarán afirmativas las respuestas seleccionadas en las opciones 8 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 5, se considerarán afirmativas las respuestas seleccionadas en las opciones 4 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas del 1 al 7, se considerarán afirmativas las respuestas seleccionadas en las opciones 6 o superiores. • Para preguntas con escalas de respuestas: Muy claro, claro, moderadamente claro, poco claro y nada claro, se considerarán afirmativas las respuestas seleccionadas en las opciones claro o superiores. Asimismo, cualquier respuesta fuera de este umbral que tenga un sentido positivo será considerada como afirmativa.	

ANEXOS

Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Número de auditorías internas integrales realizadas.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Desarrollar un modelo de gestión de la calidad y mejora continua.	Meta Año: 2028 Valor: 4
Descripción del indicador: Mide el número de auditorías internas que se realizan de forma integral en la institución, como parte del control interno.	
Características del indicador	
Clasificación: Resultado	Unidad de medida: Cifra absoluta
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: N/A	
Observaciones	
Cuando hablamos de auditorías internas integrales, nos referimos al proceso de auditar todas las unidades requeridas, según lo establecido en el Plan de Auditoría correspondiente. Se espera realizar al menos una auditoría interna institucional por cada año contemplado en este ciclo de planificación.	

ANEXOS

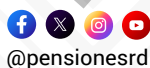
Unidad ejecutora: Departamento de Planificación y Desarrollo	
Información general del indicador	
Nombre del indicador: Porcentaje de reducción de inconformidades detectadas en auditorías posteriores.	Línea base Año: N/A Valor: N/A
Objetivo estratégico: Establecer un modelo de gestión de la calidad y mejora continua.	Meta Año: 2028 Valor: 70%
Descripción del indicador: Mide las reducciones en el número de inconformidades o fallos identificados en los procesos de auditoría institucionales.	
Características del indicador	
Clasificación: Impacto	Unidad de medida: Porcentaje
Frecuencia de medición: Anual	
Cálculo y especificación de datos	
Fórmula de cálculo: $\text{Porcentaje de reducción de inconformidades} = \left[\left(\frac{\text{Inconformidades detectadas año actual}}{\text{Inconformidades detectadas año anterior}} \right) - 1 \right] * 100$	
Observaciones	
Si el resultado es negativo, corresponde a una reducción de inconformidades. En caso contrario, indica un aumento de inconformidades.	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028



DGJP

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado
Av. 27 de Febrero #17 y 19, casi esq. C/Alberto Peguero, Ensanche Miraflores.
Santo Domingo, Distrito Nacional
Tel.: 809-687-2222 | info@dgjp.gob.do



@pensionesrd