

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2016-2020**





# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020**

## **SISTEMA DOMINICANO DE PENSIONES**

Impresión:  
Serigraf, S.A.

Diagramación:  
Producciones Somos, S.R.L.

® Superintendencia de Pensiones  
Av. México No. 30, Gascue  
Santo Domingo, República Dominicana  
Correo electrónico: [info@sipen.gob.do](mailto:info@sipen.gob.do)  
Tel.: 809-688-0018 / 829-688-0018  
Fax: 809-688-1500  
[www.sipen.gob.do](http://www.sipen.gob.do)  
[www.educacionprevisional.gob.do](http://www.educacionprevisional.gob.do)





# CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	5
ANTECEDENTES.....	7
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ESTRATÉGICO .....	9
CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020.....	17
CAPÍTULO III: ARTICULACIÓN ENTRE PLAN ESTRATÉGICO DE LA SIPEN Y LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y SECTORIAL .....	39
CAPÍTULO IV: AVANCES Y LOGROS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	47
CAPÍTULO V: PROYECTOS INSTITUCIONALES ESPECIALES.....	63



# PRESENTACIÓN



En el contexto actual, resulta evidente que las organizaciones se enfrentan constantemente a toma de decisiones enfocadas en la administración y alineación de activos tangibles e intangibles que permitan una adecuada gestión y ejecución de la planificación estratégica para la obtención de los resultados deseados.

Lo anterior resulta particularmente importante en el marco del sector público, donde la aplicación de la estrategia a nivel organizacional forma parte de un engranaje más amplio, necesario para el desarrollo sectorial y para el logro de la visión país de largo plazo.

Luego de aproximadamente 17 años de la reforma del Sistema Previsional Dominicano, a partir de la promulgación de la Ley núm. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, se presentan desafíos trascendentales que plantean la necesidad de revisar el funcionamiento actual del Sistema y de impulsar los cambios necesarios para alcanzar objetivos fundamentales de la seguridad social, atendiendo a su fin primario de protección y garantía de cobertura a los afiliados y sus beneficiarios, a través de los diferentes regímenes existentes.

Dentro de los principales retos que enfrenta nuestro Sistema de Pensiones, al igual que otros sistemas de naturaleza similar en la

región, se encuentran: el envejecimiento poblacional y sus repercusiones para la sostenibilidad financiera y provisión de beneficios; la ampliación de la cobertura; el aumento de las tasas de reemplazo; la afiliación e inclusión de los trabajadores independientes o informales; y la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones.

Es precisamente en este contexto que la Superintendencia de Pensiones (SIPEN) ha enmarcado su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, expuesto en el presente documento, con el cual busca impactar en la mejora del Sistema Dominicano de Pensiones, apuntando mediante las rutas estratégicas definidas, a las garantías de su sostenibilidad, al oportuno y correcto otorgamiento de pensiones y beneficios, promoviendo el conocimiento del referido sistema e impulsando su desarrollo.

Para estos propósitos, la SIPEN continúa sustentando su planificación estratégica en las modernas prácticas orientadas al Balanced Scorecard (BSC), donde a través de relaciones de causalidad plasmadas en un mapa estratégico, se vinculan los objetivos más altos de la institución con las aspiraciones del usuario, los procesos necesarios para sustentar esas aspiraciones y los recursos requeridos para el logro de la visión organizacional establecida.

Desde luego, las acciones que nos llevan a la consecución de tan amplio fin social van de la mano de iniciativas transversales que buscan el fortalecimiento interno, contemplando los avances y garantías de una adecuada gestión del capital humano, así como de los recursos tecnológicos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y hacer de la estrategia en sí misma una tarea diaria con resultados concretos y medibles, para lo cual la utilización de la metodología del BSC ofrece notables beneficios.

Es preciso destacar, que la elaboración de Plan Estratégico 2016-2020 de la SIPEN se caracterizó por ser inclusiva y participativa, integrada por un equipo de trabajo interdepartamental y multidisciplinario, validando los postulados institucionales dentro del contexto actualizado del Sistema Dominicano de Pensiones y articulando las iniciativas a los instrumentos de planificación nacional y sectorial, como son la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 y el Plan Estratégico 2014-2018 del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).

A este respecto, se instituyeron postulados estratégicos reformulados y cinco nuevas rutas estratégicas orientadas a: 1) Fomentar la educación previsional; 2) Optimizar los beneficios de los afiliados y beneficiarios actuales y potenciales del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP); 3) Fortalecer la supervisión integral del SDP; 4) Actualizar y fortalecer el marco regulatorio del SDP; y 5) Fortalecer la institución y el capital humano.

Si bien los resultados de un buen desempeño estratégico dependen de múltiples factores, incluidos un apropiado diseño y el establecimiento de objetivos pertinentes, medibles y alcanzables, uno de los principales retos de la estrategia se encuentra en una adecuada ejecución, donde los factores cambiantes del entorno que caracterizan cualquier horizonte temporal de mediano y largo plazo, exigen un monitoreo constante que implica convertir la estrategia en un proceso continuo en términos operacionales.

Por esta razón, para el logro de los lineamientos citados se ha definido un portafolio de proyectos o planes de acción a ser desarrollados durante cinco años, a la vez que se cuenta con un tablero de indicadores para la medición del logro de los mismos, los cuales son debidamente monitoreados para asegurar un desempeño adecuado en la ejecución de la planificación estratégica.

De esta manera, con la implantación de este Plan Estratégico 2016-2020, reiteramos nuestro compromiso de continuar avanzando con pasos firmes en la ejecución de las funciones que nos ocupan y la distinción de los servicios que ofrecemos, afrontando los desafíos que el futuro inmediato plantea al Sistema Previsional Dominicano y consolidando a la SIPEN como una entidad modelo del Estado.



**Ramón E. Contreras Genao**  
Superintendente de Pensiones



## ANTECEDENTES



En el 2007, la SIPEN inició el diseño de su primer Plan Estratégico Institucional 2008-2011 sustentado en las modernas prácticas organizacionales y empresariales orientadas al *Balanced Scorecard (BSC)*, con la finalidad de consolidar y lograr los retos que demandaba en ese entonces el Sistema Dominicano de Pensiones (SDP), así como fortalecer la capacidad institucional y el capital humano de la organización.

Esto convirtió a la Superintendencia de Pensiones en la primera en su tipo, al realizar a través de la implementación del BSC, la innovación de su estrategia, así como al aumentar la calidad de su ejecución táctica, lo que motivó a la institución a compartir de manera documentada y detallada su experiencia. Es así como en el año 2009, la institución puso a disposición de sus partes interesadas, sociedad en general, afiliados, entes públicos y privados relacionados al Sistema Previsional, el libro ***“Visión Innovadora-Plan Estratégico de la SIPEN enfocado en la Excelencia”***, donde se recopilan los aspectos fundamentales relativos a la definición de las *Rutas Estratégicas de la Planificación Estratégica 2008-2011*, composición de proyectos y marco conceptual de las herramientas empleadas.

La adopción de la referida metodología del BSC condujo al equipo estratégico a

tomar decisiones y establecer lineamientos organizacionales de manera oportuna y periódica, adaptando la estrategia, no solo a partir de los resultados obtenidos por la ejecución de sus proyectos, sino además, tomando en cuenta la evolución de los desafíos futuros del Sistema y el cambio continuo de su entorno. De esta manera, en el año 2010, la SIPEN efectuó una jornada de alineación de su planificación estratégica, donde se extiende el período de acción del referido Plan Estratégico 2008-201 hasta el 2013 y se agrega una Ruta Estratégica denominada “Otorgar Pensiones Adecuadas y Oportunas”, entre otros aspectos. En agosto de 2013, se realiza una Reunión de Alineación Estratégica (RAE), quedando instituido el Plan Estratégico SIPEN 2008-2014, el cual adopta parte de lo estipulado en la planificación estratégica del Sistema Dominicano de la Seguridad Social 2014-2018 y ratifica además iniciativas descritas en el Plan original.

Posteriormente, el Equipo Gestor de la Estrategia aprobó en abril de 2015, ampliar el alcance del Plan hasta el 2015, con el propósito de concluir la ejecución de acciones dentro del mismo, en el referido año.

Es esa evolución constante y la consecución de los objetivos trazados, el motor que impulsa el ciclo continuo del planteamiento estratégico institucional, nos da la oportunidad

nuevamente de ofrecer y compartir, en esta publicación, los detalles y logros de nuestro Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

Este Plan es el resultado de los asiduos esfuerzos de la SIPEN, donde, manteniendo los principios de gestión estratégica implementados, a partir de un proceso participativo, los miembros directivos y técnicos de la institución, encabezados por el Superintendente de Pensiones y de la mano de un equipo de expertos en gestión estratégica, plasmaron sus conocimientos, experiencias y aspiraciones, a fin de permanecer impulsando la eficacia y eficiencia, así como la efectividad en el rol de ente regulador y supervisor del Sistema Dominicano de Pensiones, alineando las iniciativas estratégicas a la consecución de la Misión, Visión y Objeto Social.

En efecto, cabe acotar que la planeación de la estrategia de la SIPEN ha sido concebida, desde sus inicios, tomando en cuenta principalmente los estamentos del Sistema Previsional Dominicano, cuyo fin primordial es garantizar que se cumpla el objeto de la Ley Núm. 87-01 que establece el Sistema Dominicano de Seguridad Social, en el

marco de la Constitución de la República, para regular e implementar los derechos y deberes recíprocos entre el Estado y los ciudadanos, en lo concerniente a la protección de la población contra los riesgos de vejez, sobrevivencia y discapacidad, así como tomando en consideración los principales instrumentos de planificación pública nacional y sectorial.

Este Plan describe y articula, en general, las decisiones estratégicas que se tomarán en el ámbito de la naturaleza de la institución durante el quinquenio 2016-2020, así como la guía para establecer las acciones estratégicas-tácticas a ser incluidas en los planes operativos anuales que se elaborarán durante el mismo período.

Denotado lo anterior, en lo adelante se ofrecen los detalles del proceso de planeación estratégica llevado a cabo, mismo que quedó expresado a través de los postulados de **Misión, Visión, Valores Institucionales y Objeto Social, así como en las rutas estratégicas** definidas, con sus respectivos objetivos estratégicos y planes de acción.



# CAPÍTULO 1:

## Diagnóstico y diseño estratégico





## Diagnóstico y diseño estratégico

El diseño de la planificación estratégica de la Superintendencia de Pensiones se sustenta en un análisis exhaustivo de la evolución del Sistema Previsional, que se apoyó, principalmente, en la experiencia del equipo directivo, alta gerencia y técnicos de la SIPEN y que contó con el acompañamiento de la empresa de consultoría KPMG Dominicana S.A., entidad de reconocido prestigio nacional e internacional. En este tenor, la definición de la estrategia de la institución, requirió de la organización de sesiones de trabajo que permitieron identificar e integrar los postulados y enunciados estratégicos en el ámbito de actuación de las funciones institucionales.

Tal y como se señaló en el acápite anterior del presente documento, la Superintendencia de Pensiones, basada en la experiencia de éxito de la implementación de la estrategia 2008-2015, continúa sustentando su planificación estratégica en las modernas prácticas orientadas al Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. De esta manera, como parte de la organización de este relevante proyecto de diagnóstico y diseño estratégico, se realizó una jornada de reforzamiento que abordó el marco conceptual del BSC, práctica que permite en escenarios cambiantes, afinar de una manera

simplificada la estrategia hasta el grado de facilitar su operatividad y ejecución táctica, a través de la medición y el seguimiento persistente de las acciones definidas para generar el impacto y resultado deseado.

Los orígenes del diseño de la herramienta del Balanced Scorecard nacen en la Universidad de Harvard, con los prestigiosos profesores Robert Kaplan y David Norton, quienes desarrollaron una técnica que resuelve metodológicamente la necesidad de asegurar una oportuna retroalimentación, así como efectiva alineación de las estrategias - tácticas de la organizaciones, acorde a los cambios experimentados en el entorno, siendo significativamente rigurosa para dar respuesta a las expectativas de las partes interesadas - clientes, con miras a aprovechar las oportunidades que se presenten.

La estructura del BSC o Cuadro de Mando Integral se fundamenta en establecer los postulados estratégicos tradicionales, en un lenguaje accesible y de sencilla comprensión, los cuales son soportados en un mapa de causalidad (causa - efecto), denominado Mapa Estratégico, en el cual se vinculan los objetivos más altos de la institución con las aspiraciones del usuario, los procesos necesarios para sustentar esas aspiraciones y los recursos requeridos para proveerlos.

Más aún, la utilización del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral promueve la concepción integral de la organización desde diversas dimensiones, considerando los cambios del entorno en el tiempo, lo que permite a la alta dirección delimitar mecanismos que viabilicen el logro efectivo de los objetivos establecidos a través de las perspectivas en las que se centraliza la metodología: **social, usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento**. Estas perspectivas son consideradas para la definición de los indicadores, necesarios para medir el buen funcionamiento de la organización.

En atención a la naturaleza de las políticas públicas de dar viabilidad a los planes

de las instancias gubernamentales en su oficio de administrador público, se hace relevante tanto en el diseño como en su implementación, valorar la importancia de una gestión estratégica adecuada y oportuna, así como que se ajuste al amplio espectro de asuntos, problemas e intereses de los usuarios, mismos que se requieren para la gestión de un gobierno con recursos limitados, con miras a que las acciones realizadas repercutan en beneficios para la ciudadanía.

En efecto, el uso del BSC en instituciones del sector público permite incorporar una perspectiva de valor social, donde se aloja el objetivo máximo de la organización, lo cual viabiliza que la administración

Figura 1. Mapas Estratégicos: Marco de Descripción de las Estrategias - SIPEN



pública lo utilice como una herramienta para solución de problemas, pues permite articular las decisiones de la gerencia con todos los involucrados en el proceso de implementación de la estrategia. En ese sentido, la Superintendencia de Pensiones (SIPEN), parte de los conceptos asociados a la referida herramienta de gestión para generar el diagnóstico y diseño de la planificación institucional, cuyo proceso se expone en los párrafos a continuación:

En primer lugar, se efectuaron sesiones estratégicas enfocadas en precisar y delimitar las necesidades del Sistema Previsional y de la entidad, basándose en un análisis de las variables externas, así como de los aspectos internos que impactan a la organización, a propósito de determinar las posibles **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** para establecer el contexto y los retos que se deben abordar en la estrategia a futuro. Durante el ejercicio, se realizaron lluvias de ideas que permitieron recopilar el conocimiento y la percepción de los involucrados, así como identificar los recursos con los que se cuenta a lo interno de la entidad, para potenciar, mitigar o transformar los elementos identificados.

En tal sentido, es preciso resaltar que con el objetivo de establecer el contexto y directrices generales con un **enfoque participativo** y **multidisciplinario**, se llevaron a cabo sesiones de trabajo adicionales, organizadas por equipos técnicos, que permitieron realizar un levantamiento del análisis y consideraciones de los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la institución. Al respecto, la valoración de las dimensiones externas e internas consideró variables trascendentales para la definición adecuada de los principales lineamientos

estratégicos, como son: **clientes, servicio, mercado, capital humano, entorno político y legal, financiero, operacional, tecnológico y, además, un componente relacionado con la propuesta de valor** que posee la institución para desempeñarse efectivamente ante situaciones específicas relacionadas a su quehacer funcional.

Posteriormente, se efectuó una priorización del resultado del análisis sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a propósito de establecer la preponderancia de los elementos que pudieran impactar en la entidad. Asimismo, se revisaron y validaron los imperativos estratégicos institucionales de **Misión, Visión y Valores**, lo cual derivó en la actualización de los mismos considerando el análisis precitado. Es a partir de este ejercicio que se definen los macro-elementos que plasman los principales aspectos de la estrategia de la organización, denominados **Rutas Estratégicas**, así como el **Objeto Social** al cual éstas estarán apuntando. De igual manera, se revisó y actualizó la identificación de los actores clave, clientes y partes interesadas que podrían impactar y/o estar vinculados en la puesta en práctica de los referidos lineamientos.

Continuando con el desarrollo de las sesiones estratégicas, se prosiguió con la determinación de los **objetivos estratégicos** de las rutas identificadas y se estructuró un **portafolio de planes de acción**, contemplando la definición de actividades clave para el logro, duración prevista, soporte requerido y costo estimado, entre otras variables necesarias para la correcta definición de los proyectos. Tanto las referidas rutas estratégicas como sus planes de acción fueron articulados a los instrumentos de planificación nacional y

sectorial, a los fines de vincular las acciones de los próximos cinco años de gestión a las metas de mediano y largo plazo de la nación dominicana pertinentes a la SIPEN. En el Capítulo 3 del presente documento se presentan más detalles sobre la referida articulación.

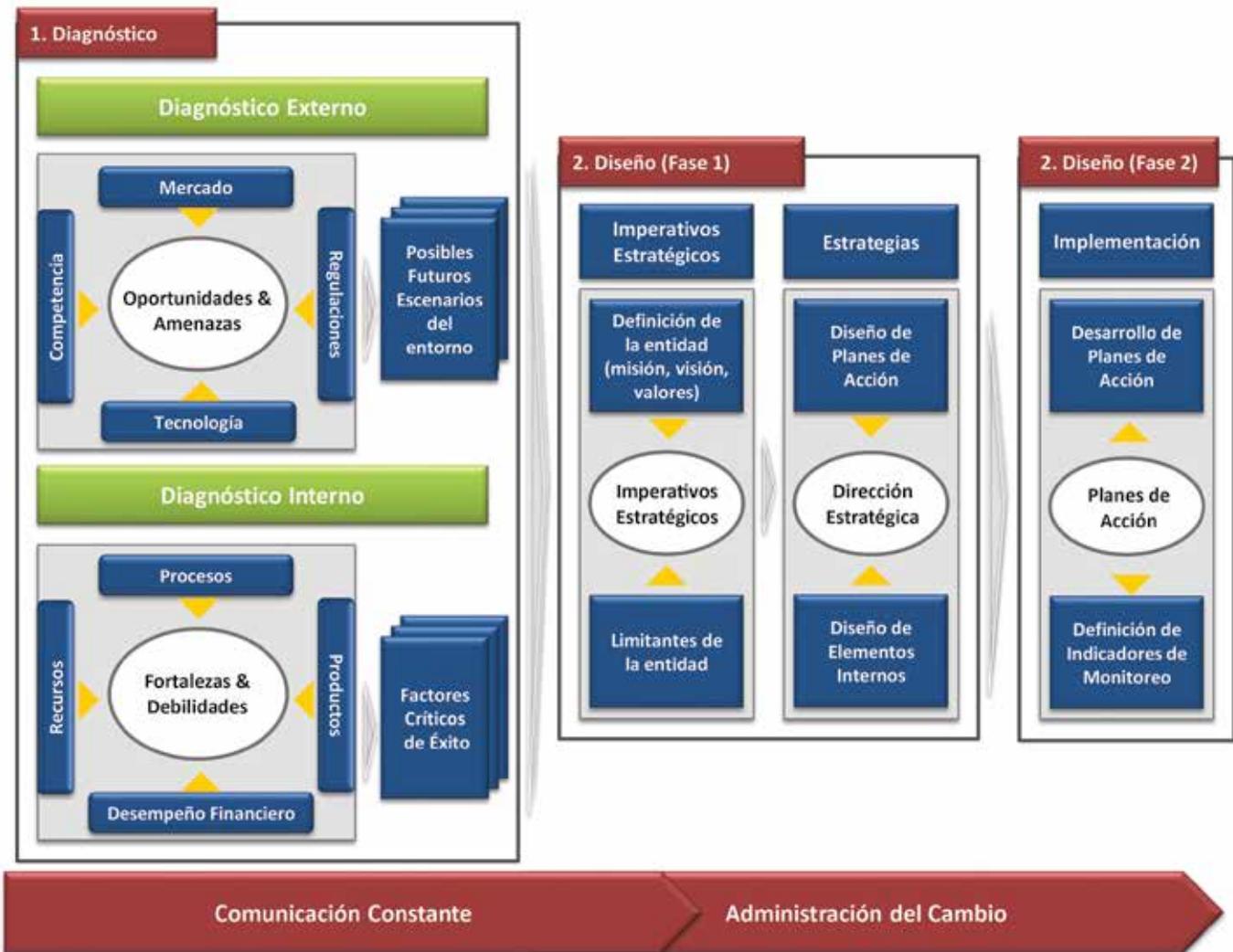
Una vez concluidas las etapas antes señaladas, se efectuó un análisis de las hipótesis y aspiraciones identificadas como máximos lineamientos de la estrategia institucional, con miras a validar la pertinencia, priorización y la existencia de su vinculación entre sí, su capacidad para explicar los resultados que se lograrían a partir de su ejecución, así como la interrelación con el objeto social de la entidad. Este proceso propició la creación del **Mapa Estratégico** del Plan Estratégico Institucional y la consiguiente relación de causa y efecto bajo los principios de la metodología del Balanced Scorecard (BSC).

Asimismo, a través de jornadas adicionales de análisis, se instaurará el **tablero de indicadores** y herramientas que servirían para medir el desempeño e impacto de las acciones de la planificación estratégica institucional durante su implementación, con miras a monitorear, evaluar y ajustar la orientación de la misma y asegurar que se concreten los resultados deseados, elemento que aporta relevante eficacia en las instituciones que aplican una planificación estratégica partiendo de los fundamentos de la herramienta del BSC.

Partiendo de la premisa de que la comunicación de la estrategia resulta vital para su implementación, es preciso destacar que, para la divulgación del contenido del Plan a todos los niveles de la institución, fue efectuado un lanzamiento interno en fecha 15 de febrero de 2016, el cual estuvo presidido por el Superintendente de Pensiones, Sr. Ramón E. Contreras Genao y contó con la participación de todos los colaboradores de la SIPEN. De igual manera, a los fines de garantizar el entendimiento y comunicación permanente de los avances del contenido de este Plan Estratégico en la organización, se instituyó la realización de talleres y capacitaciones, permitiendo de esta manera que todos los colaboradores de la Superintendencia conocieran los planes de acción diseñados para la consecución de la planificación estratégica, cuyos detalles se citan en el Capítulo 2 del presente documento. Estas sesiones también han servido como escenario para explicar y reforzar los conceptos básicos de la metodología del BSC sobre la cual se sustenta el Plan, así como el seguimiento de los indicadores de medición de su implementación.

A modo de resumen, el proceso llevado a cabo para el diagnóstico y diseño de la planificación estratégica institucional 2016-2020, puede verificarse en el gráfico mostrado debajo.

Figura 2. Diagnóstico y Diseño del PEI 2016-2020







## **CAPÍTULO 2:**

# **Plan Estratégico Institucional 2016-2020**





# Plan Estratégico Institucional 2016-2020

La planificación estratégica de la Superintendencia de Pensiones constituye un reflejo del compromiso de la institución para continuar impulsando la eficacia y eficiencia en su rol de entidad reguladora y supervisora del Sistema Previsional Dominicano, con apego a mejores prácticas y empleando metodología de vanguardia. En tal sentido, los resultados derivados del proceso de diagnóstico y diseño estratégico descrito en la sección anterior, se exponen a continuación de forma consolidada en el presente capítulo y constituyen el Plan Estratégico de la SIPEN 2016-2020.

## Postulados Estratégicos

- **Misión**<sup>1</sup>

Resguardar los derechos previsionales de los afiliados y sus beneficiarios, aplicando las mejores prácticas de regulación, supervisión y fiscalización al Sistema Dominicano de Pensiones.

- **Visión**

Ser modelo de excelencia en materia de regulación, supervisión y fiscalización entre las entidades homólogas, con reconocimiento nacional e internacional.

## Valores Institucionales

### Liderazgo

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Están comprometidos a influir positivamente en otros y servir de ejemplo, trabajando con entusiasmo, en el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Utilizan rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Mantienen a sus colaboradores y compañeros motivados.
- Constituyen y mantienen grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares institucionales.
- Generan un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.
- Fomentan la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Aseguran que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.

1. En el diseño del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 se efectuó la validación de los postulados estratégicos, siendo reconfirmada la "Misión" definida para la planificación estratégica de la SIPEN 2008-2015.

- Gestionan los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.
- Garantizan que el grupo tenga la información necesaria y explican las razones de las decisiones.

### **Integridad**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Tienen el valor y la disciplina de conducirse de acuerdo a sus convicciones y principios para hacer lo correcto y cumplir con la Misión, Visión y Objeto Social de la institución.
- Poseen una intachable reputación y son correctos en su actuar, tanto fuera como dentro de la institución.
- Orientan y realizan su trabajo en base a sus valores.
- Integran o generan equipos de trabajo guiados por valores.
- Aceptan los riesgos y costos de su honestidad.
- Son considerados por los demás como un referente en materia de integridad.
- Aplican el principio de legalidad en el ejercicio de sus funciones, conforme al cual ejecutan sus acciones en cumplimiento a las leyes y normativas vigentes.

### **Excelencia**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Desarrollan oportunamente y con calidad las tareas que se le asignan.

- Procuran hacer su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- No aceptan la mediocridad.
- Realizan todas las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos.
- Enfrentan los obstáculos que se presentan.
- Alcanzan exitosamente los objetivos organizacionales.
- Trabajan adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia en todo lo que hacen.

### **Compromiso Social**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Detectan las expectativas de los grupos de interés, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionan las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
- Interiorizan normas y principios morales que los hacen responsables de su bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas.
- Muestran un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones dentro y fuera de la institución.
- Superan la indiferencia y el individualismo para invertir su tiempo y capacidades en beneficio de sus semejantes y el mejoramiento de su entorno.

### **Prudencia**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Procuran utilizar su buen juicio y discreción en el ejercicio de sus funciones.
- Mantienen templanza, cautela y moderación ante las circunstancias, para comportarse y comunicarse comedidamente.
- Procuran discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o apartarse de ello.
- Moderan sus comportamientos y el uso excesivo de los sentidos, sujetándolos a la razón.

### **Transparencia**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Hacen uso responsable y claro de los recursos que se le han encomendado, excluyendo cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizan el acceso a la información de los usuarios y ciudadanos en general.
- Se comunican de forma clara y evidente, dejándose comprender sin duda ni ambigüedad.
- Reconocen la rendición de cuentas como parte de su accionar y consideran la misma como el deber legal y ético de responder e informar por la administración, manejo y rendimiento de los fondos, bienes o recursos públicos asignados y por los resultados en el cumplimiento de sus funciones.

### **Trabajo en Equipo**

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Trabajan de manera coordinada, en un ambiente de respeto y cordialidad, para el logro de los resultados u objetivos institucionales.
- Demuestran colaboración e integración de manera activa para la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas u organizaciones.
- Reconocen tanto en su persona como en la de los demás, las debilidades, fortalezas y roles que permiten trabajar de una mejor manera para lograr los objetivos que se persiguen.
- Participan activamente en la búsqueda de posibles soluciones a los problemas que pueden presentarse.
- Participan activamente en las discusiones del equipo de trabajo, expresando sus preguntas, dudas y opiniones.
- Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

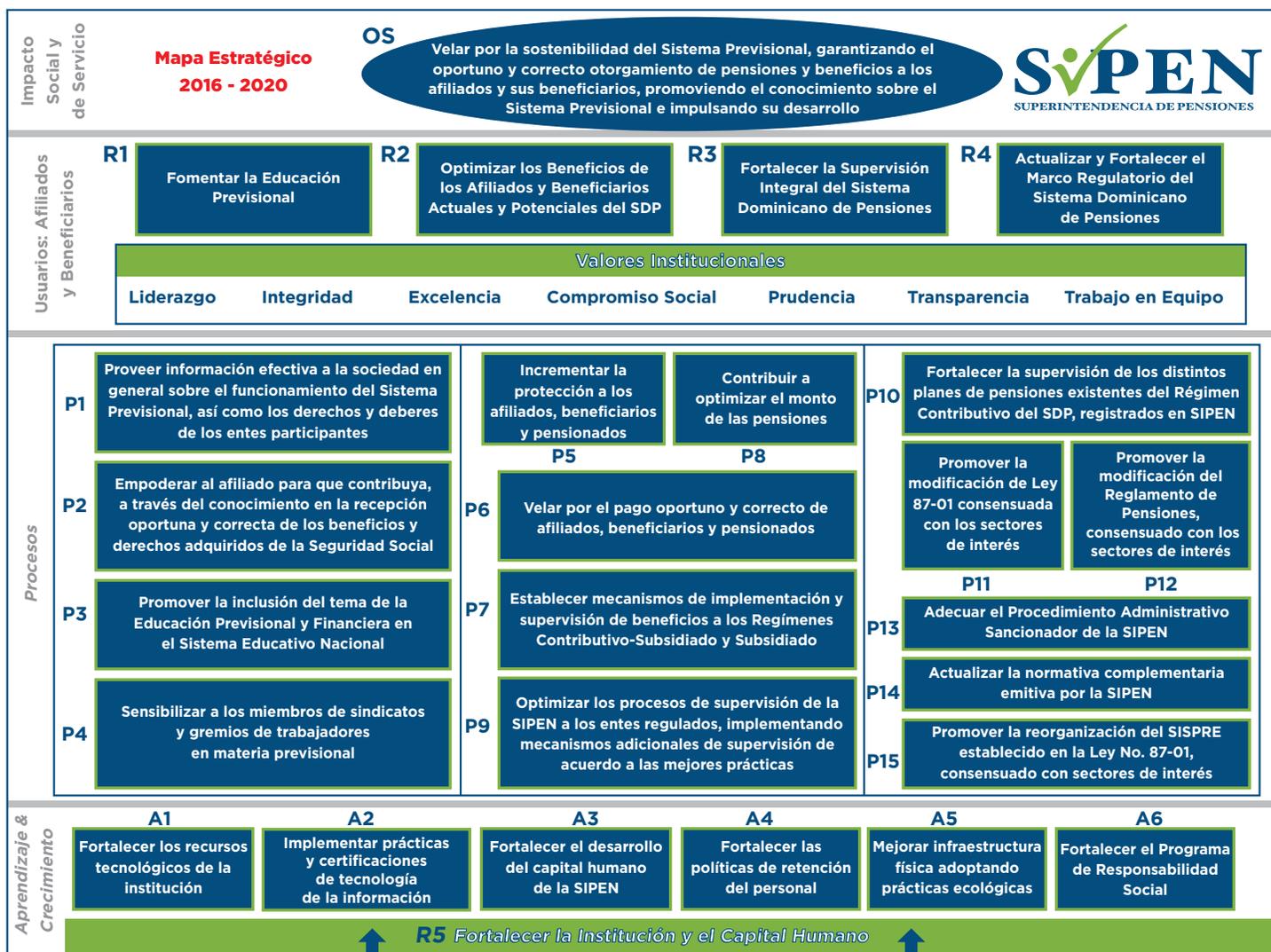
### **Objeto Social**

Velar por la sostenibilidad del Sistema Previsional, garantizando el oportuno y correcto otorgamiento de pensiones y beneficios a los afiliados y sus beneficiarios, promoviendo el conocimiento sobre el Sistema Previsional e impulsando su desarrollo.

En el Plan Estratégico SIPEN 2016-2020, los más altos lineamientos a lograr durante la gestión de la planificación del quinquenio, se encuentran englobados en **cinco (5) Rutas Estratégicas**, integradas por **veintiún (21) Objetivos Estratégicos**, los cuales a su vez están compuestos por un portafolio de **cuarenta y cuatro (44) Planes de Acción**

o **Proyectos Estratégicos** y **cuarenta y tres (43) indicadores**, para la medición de la efectividad del desempeño de la ejecución de la planificación estratégica institucional. La representación gráfica del Plan Estratégico 2016-2020 de la SIPEN (Mapa Estratégico) se expresa a continuación:

Figura 3: Mapa Estratégico de la SIPEN 2016-2020



En lo adelante, se muestra la descripción de cada lineamiento estratégico, sus objetivos específicos, así como el detalle de sus planes

de acción, en aras de dar consecución a lo que establecen la **Misión, Visión y Objeto Social** de la institución.

# RUTA ESTRATÉGICA 1

## Fomentar la Educación Previsional

Esta iniciativa institucional persigue proveer información a distintos sectores de la sociedad acerca del funcionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP); educar y crear conciencia sobre los derechos y deberes de los afiliados y beneficiarios; promover la inclusión del tema de la educación previsional en el Sistema Educativo Nacional y crear una Escuela Previsional, con miras a mitigar las debilidades experimentadas en el SDP, producto del desconocimiento de la ciudadanía.

### **Objetivos Estratégicos R1:**

- a. Proveer información efectiva a la sociedad en general sobre el funcionamiento del Sistema Previsional, así como los derechos y deberes de los entes participantes.
- b. Empoderar al afiliado para que contribuya, a través del conocimiento, en la recepción oportuna y correcta de los beneficios o derechos adquiridos de la Seguridad Social.
- c. Promover la inclusión del tema de la educación previsional y financiera en el Sistema Educativo Nacional.
- d. Sensibilizar a los miembros de sindicatos y gremios de trabajadores profesionales en materia previsional.

Los proyectos estratégicos a desarrollar en el marco de la Ruta Estratégica 1 son los siguientes:

1.a.1

### **Publicar sub-portal web de educación previsional.**

Persigue crear un sub-portal *web* sobre educación previsional, de acceso gratuito para la población en general. El referido sub-portal tendrá información sobre el Sistema Dominicano de Pensiones, derechos y deberes de los afiliados, calculadora de pensiones y de tasa de reemplazo, indicadores, entre otros, así como también información de utilidad para los afiliados y beneficiarios.

1.a.2

### **Seleccionar y/o capacitar personal específico y especializado para educación previsional.**

Consiste en seleccionar personal capacitado en materia de pedagogía, a los fines de prepararlo de forma integral con las herramientas necesarias para fungir como facilitador de actividades, talleres y cursos vinculados a la educación previsional.

1.a.3

### **Elaborar el material informativo, didáctico y académico dirigido a los respectivos targets estratégicos.**

Esta acción persigue realizar el diseño, creación e impresión de material informativo, didáctico y académico dirigido a los respectivos targets estratégicos (niños, adolescentes, estudiantes universitarios, gremios, sindicatos, afiliados y sociedad en general).

1.a.4

**Ejecutar un plan de comunicación para apoyar el fomento de la educación previsional.**

Este proyecto persigue la elaboración y ejecución de un plan de comunicación con miras a impulsar que se realicen acciones comunicacionales que permitan proveer información sobre educación previsional a la sociedad en general.

1.a.5

**Crear una escuela de educación previsional.**

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar, estructurar e implementar una escuela de educación previsional dirigida a la sociedad en general, con el fin de fomentar el conocimiento sobre el funcionamiento del sistema previsional, así como los derechos y deberes de los entes participantes.

1.a.6

**Actualizar y publicar de manera digital y física el libro "El Sistema de Pensiones".**

Este proyecto busca lograr la actualización de la información contenida en el libro "El Sistema de Pensiones", cuya primera edición fue publicada por la Superintendencia de Pensiones en marzo de 2006. En este libro se analiza el tema de pensiones desde los antecedentes del proceso de reforma, incluyendo descripciones de la estructura, funcionamiento y otorgamiento de beneficios en el actual Sistema Dominicano de Pensiones.

1.b.1

**Remitir individualmente información previsional de las AFP a sus afiliados.**

Este proyecto comprende dos líneas de acción:

- Diseñar un formato más amigable del estado de la cuenta de capitalización individual de los afiliados, tomando en consideración sugerencias y características de la población afiliada al Sistema Dominicano de Pensiones.
- Definir los lineamientos generales y requerimientos mínimos sobre información previsional clave a ser remitida por las AFP a sus afiliados a través del estado de cuenta de capitalización individual, así como los requerimientos mínimos de envío de dicha información a ser implementado por las AFP.

1.b.2

**Elaborar un comparativo de AFP para difusión.**

Persigue diseñar una herramienta que sirva al afiliado para comparar entre las AFP a elegir, tomando en consideración diferentes criterios, tales como el precio, rentabilidad y calidad del servicio, entre otros, para su difusión en la página Web de la SIPEN, y contemplando la experiencia del Sistema Previsional Chileno, en relación al índice de calidad que desarrollaron hace unos años.

1.c.1

**Publicar cuentos infantiles de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS).**

Diseño y ejecución de la puesta en circulación y difusión de los cuentos infantiles sobre ahorro previsional de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS).

1.c.2

**Incluir contenido sobre temas previsionales y financieros dentro de los programas básicos, medios, técnicos y académicos.**

Este proyecto pretende lograr la reactivación y firma de convenios interinstitucionales que fomenten lo señalado en el artículo 6 de la Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, así como impulsar la inclusión en los planes de estudios de los niveles básicos, medios, técnicos y académicos; módulos orientados a educar a los ciudadanos sobre el Sistema Previsional como un derecho humano, explicar sus características, sus derechos y deberes, utilizando como instrumento la participación de la SIPEN en la mesa de trabajo organizada por el Banco Central para fomentar la educación financiera a nivel nacional.

1.c.3

**Tener presencia en universidades a través de stands temporales y ejecución de charlas dirigidas a estudiantes y personal de las universidades.**

Persigue fomentar la educación previsional y financiera en el Sistema Educativo Nacional para contribuir con el crecimiento de la cultura del ahorro para la jubilación y a favor del crecimiento sostenible del Sistema de Seguridad Social en el país, mediante la participación en actividades dentro de las universidades nacionales y la ejecución de charlas de forma periódica en las mismas.

1.d.1

**Realizar conferencias y talleres dirigidos a sindicatos de trabajadores, gremios profesionales, otras instituciones gubernamentales/del sector económico, financiero y privado.**

Lograr que los miembros de sindicatos, gremios de trabajadores y otras instituciones gubernamentales, del sector económico, financiero y privado; se identifiquen, empoderen y obtengan mayores conocimientos sobre sus deberes y derechos en materia previsional.

De igual manera, brindar al personal del área de Recursos Humanos de las empresas que operan en el ámbito nacional una plataforma educativa, a fin de que cuenten con las herramientas necesarias para informar a sus empleados sobre los deberes y derechos que se adquieren a través del Sistema Dominicano de Pensiones.

1.d.2

**Formalizar la realización y ser sede de un seminario internacional de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS).**

Tiene como finalidad lograr la articulación y alineación de todos los elementos necesarios para la obtención de la sede y realización del Seminario Internacional de AIOS para el año 2020.

## RUTA ESTRATÉGICA 2

### Optimizar los Beneficios de los Afiliados y Beneficiarios Actuales y Potenciales del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP)

Esta Ruta Estratégica busca impulsar la mejora del otorgamiento de los beneficios del Sistema Previsional, optimizando las variables que inciden en la entrega de las prestaciones del Sistema, así como los mecanismos operativos a través de los cuales se facilitan los beneficios adquiridos por los afiliados y sus beneficiarios.

#### Objetivos Estratégicos R2:

- a. Incrementar la protección a los afiliados, beneficiarios y pensionados.
- b. Velar por el pago oportuno y correcto a los afiliados, beneficiarios y pensionados.
- c. Establecer mecanismos de implementación y supervisión de beneficios a los Regímenes Contributivo-Subsidiado y Subsidiado.
- d. Contribuir a optimizar las pensiones.

Los proyectos a desarrollar en el marco de la Ruta Estratégica 2 son los siguientes:

2.a.1

#### **Elaborar una propuesta de modificación al Contrato Póliza de Discapacidad y Sobrevivencia.**

Persigue elaborar y presentar ante el Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) una propuesta de modificación del Contrato Póliza de Discapacidad y Sobrevivencia aprobado en abril 2015, que contemple una ampliación de cobertura y beneficios.

2.a.2

#### **Determinar la metodología de cálculo del Bono de Reconocimiento (BR).**

Busca la elaboración del mecanismo técnico que permitirá determinar el cálculo de los derechos adquiridos en el sistema de reparto, por la población que se encuentra cubierta por el Bono de Reconocimiento, de conformidad con lo establecido en la Ley No. 87-01.

2.a.3

#### **Impulsar la implementación de la cobertura de salud para pensionados y sobrevivientes.**

Tiene como finalidad elaborar una propuesta técnica sobre financiamiento de salud a pensionados por vejez y beneficiarios de una pensión por sobrevivencia, a los fines de impulsar que éstos disfruten del derecho a la cobertura de los servicios de salud.

2.b.1

#### **Automatizar el proceso de supervisión de pago de pensiones por discapacidad, sobrevivencia e ingreso tardío.**

Posee como objetivo desarrollar una plataforma tecnológica que permita automatizar la supervisión del pago de beneficios que realizan las compañías de seguros a los beneficiarios, así como también el pago realizado por las Administradoras de Fondos de Pensiones a los afiliados con ingreso tardío.

2.c.1

### **Diseñar un mecanismo para la supervisión de beneficios a los Regímenes Contributivo - Subsidiado y Subsidiado.**

Pretende identificar y diseñar las herramientas (procedimientos, base de datos, módulos de supervisión dentro del Sistema Automatizado de Supervisión -SAS-, entre otros), que se utilizarían para la supervisión de los beneficios a ser otorgados por los Regímenes Contributivo - Subsidiado y Subsidiado, a partir de la aprobación de las normativas correspondientes por parte del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS).

2.c.2

### **Elaborar propuesta de inclusión de trabajadores independientes y por cuenta propia al Sistema Dominicano de Pensiones (SDP).**

Persigue desarrollar un mecanismo que permita a los trabajadores independientes realizar aportes al Sistema Dominicano de Pensiones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 147 del Reglamento de Pensiones, a fin de recibir la cobertura del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia (SVDS).

2.d.1

### **Diseñar y establecer un mecanismo para la realización de aportes voluntarios extraordinarios del Régimen Contributivo del Sistema de Capitalización Individual.**

Consiste en diseñar y establecer los mecanismos correspondientes, para que los afiliados puedan realizar aportes voluntarios extraordinarios (AVE) en el Régimen Contributivo, a los fines de poder incrementar sus niveles de pensión.

2.d.2

### **Elaborar estudio para evaluar el impacto de las variables que afectan las pensiones y la diversificación de los fondos de pensiones y retos futuros.**

Busca la elaboración de un estudio técnico y propuestas de alternativas que tiendan a mejorar los niveles de tasa de reemplazo de las pensiones por vejez del Régimen Contributivo, tomando en consideración la evolución, estado actual y retos futuros relativos a la diversificación de los fondos de pensiones.

2.d.3

### **Elaborar estudio técnico y propuesta de posibles modalidades de pensión.**

Tiene como finalidad la elaboración de un estudio técnico y propuestas de posibles modalidades de pensión para el Régimen Contributivo del Sistema de Capitalización Individual. Para esto se considerará la evaluación de las modalidades de pensiones por vejez y sobrevivencia sobre la base de la experiencia internacional en sistemas de pensiones similares al de República Dominicana y considerando el contexto actual del Sistema Dominicano de Pensiones.

## RUTA ESTRATÉGICA 3

### Fortalecer la Supervisión Integral del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP)

Este lineamiento estratégico busca fortalecer la supervisión integral del Sistema Dominicano de Pensiones, enfocándose en hacer más eficientes los procesos de supervisión y fiscalización del SDP, dentro del marco funcional de la SIPEN. En este aspecto, busca optimizar los mecanismos utilizados actualmente para vigilar y controlar la efectividad de la operatividad de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), así como fortalecer la aplicación de las herramientas de control a los distintos planes de pensiones existentes del Régimen Contributivo y a las compañías de seguros en lo relativo al Contrato Póliza, rentas vitalicias de vejez y reservas técnicas.

#### **Objetivos Estratégicos R3:**

- a. Optimizar los procesos de supervisión de la SIPEN a los entes regulados, implementando mecanismos adicionales de supervisión de acuerdo a las mejores prácticas.
- b. Fortalecer la supervisión de los distintos planes de pensiones existentes del Régimen Contributivo del SDP registrados en la SIPEN.

Los proyectos a desarrollar en el marco de la Ruta Estratégica 3 son los siguientes:

3.a.1

**Implementar una herramienta tecnológica de supervisión, a los fines de lograr la colaboración y el intercambio de información entre las áreas de Beneficios, Finanzas e Inversiones, Control Operativo y Estudios, con miras a obtener resultados de los entes fiscalizados consolidados a través de la aplicación.**

Busca la interconectividad para los requerimientos de información a los entes supervisados y facilitar la supervisión a través de la adquisición e implementación de una herramienta tecnológica para tales fines. En adición, persigue lograr un mecanismo de supervisión integral de todas las áreas técnicas de la SIPEN.

3.a.2

**Diseñar e implementar los mecanismos de supervisión de las compañías aseguradoras en lo relativo al contrato póliza y rentas vitalicias.**

Persigue fortalecer la supervisión a las compañías de seguros que ofrecen el seguro de discapacidad y sobrevivencia a los afiliados del Sistema de Capitalización Individual del Régimen Contributivo, de acuerdo a lo establecido en el contrato póliza vigente, así como las pensiones por renta vitalicia. En adición, pretende el desarrollo de una plataforma tecnológica que permita una supervisión de las reservas técnicas destinadas para el pago de las pensiones.

3.a.3

**Crear mecanismos efectivos adicionales para la supervisión de entrega de estados de cuentas.**

Consiste en la identificación de mecanismos adicionales de supervisión del proceso de entrega de los estados de cuenta de los afiliados al SDP, de acuerdo a los requerimientos de la normativa complementaria. Asimismo, persigue mejorar el porcentaje de la entrega efectiva de los estados de cuentas de los afiliados a través de la puesta en marcha de los mecanismos de regulación, fiscalización u otras acciones que se determinen como pertinentes de implementar conforme a las normas y leyes aplicables.

3.a.4

**Diseñar e implementar los mecanismos para la medición y supervisión de los riesgos de mercado y liquidez para los fondos de pensiones administrados.**

Pretende identificar e implementar medidas de riesgo a los portafolios de inversión de los fondos de pensiones, adicionales a las existentes. Los riesgos principales identificados para nueva incorporación son el de mercado y el de liquidez, respectivamente, sin perjuicio de agregar medidas de riesgo que estén relacionadas.

3.b.1

**Crear procedimientos para el envío y recepción de información de los planes registrados en esta Superintendencia.**

Tiene como objetivo fortalecer el intercambio de información con los planes de pensiones registrados en esta Superintendencia. Esto se logrará a través de la creación de los mecanismos legales para la recepción de las informaciones que se determinen necesarias.

## RUTA ESTRATÉGICA 4

### Actualizar y Fortalecer el Marco Regulatorio del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP)

Esta Ruta Estratégica está orientada a fortalecer el marco legal que rige el Sistema Dominicano de Pensiones, partiendo de la necesidad de revisar y adecuar los fundamentos establecidos en la Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y las normas complementarias que inciden en el cumplimiento de su aplicación. Además, persigue identificar áreas con oportunidades de mejora que permitan contribuir a obtener el alcance de este lineamiento estratégico, impactando en la consecución de la Misión y Visión de la SIPEN.

#### Objetivos Estratégicos R4:

- a. Promover la modificación de la Ley No. 87-01, consensuada con los sectores de interés.
- b. Promover la modificación del Reglamento de Pensiones, consensuado con los sectores de interés.
- c. Adecuar el Procedimiento Administrativo Sancionador de la SIPEN.
- d. Actualizar la normativa complementaria emitida por la SIPEN.
- e. Promover la reorganización del Sistema de Pensiones de Reparto Estatal (SISPRE) establecido en la Ley No. 87-01, consensuado con sectores de interés.

Los proyectos a desarrollar en el marco de la Ruta Estratégica 4 son los siguientes:

4.a.1

#### **Elaborar y presentar una propuesta de modificación de los aspectos previsionales de la Ley No. 87-01.**

Persigue identificar oportunidades de mejora a la Ley No. 87-01, específicamente en lo relativo al Sistema Previsional, a fin de promover y presentar una propuesta de modificación realista y oportuna ante el Poder Legislativo, a través del Ministerio de la Presidencia, que contemple el contexto actual del Sistema Dominicano de Pensiones, así como la experiencia ya adquirida en el funcionamiento del mismo durante los años transcurridos desde la reforma.

4.b.1

#### **Elaborar y presentar una propuesta de modificación del Reglamento de Pensiones a los sectores de interés.**

Busca disponer de una revisión del marco general del actual reglamento de aplicación del Régimen Contributivo involucrando en la misma a las entidades supervisadas del Sistema Dominicano de Pensiones y a la ciudadanía con miras a presentar al Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) una propuesta equitativa y acorde a las necesidades de los afiliados.

4.c.1

#### **Modificar el Manual de Procedimiento del Comité de Sanciones, así como hacer una compilación y adecuación de las resoluciones de infracciones y sanciones de la SIPEN.**

Tiene como objetivo adecuar el procedimiento administrativo sancionador que ejerce la SIPEN frente a los entes regulados, a fin de hacerlo coherente con la

legislación vigente y aplicable al Sistema Previsional Dominicano, al tiempo que busca, además, la modificación y adecuación de las resoluciones de infracciones y sanciones vigentes.

4.d.1

**Actualizar la normativa complementaria de inversiones de los fondos de pensiones.**

Consiste en compilar y organizar la normativa emitida por la SIPEN en materia de las inversiones de los fondos de pensiones, con el objetivo de establecerla de manera actualizada y ordenada, permitiendo a nuestros supervisados y usuarios contar con un marco legal único, de fácil acceso y comprensión.

4.d.2

**Actualizar la normativa complementaria de operaciones de las AFP.**

Posee como finalidad la revisión y elaboración de una propuesta de normativa de los aspectos relacionados a la supervisión operativa de las Administradoras de Fondos de Pensiones en los procesos de Afiliación, Traspaso, Recaudación, Administración de las Cuentas de Capitalización Individuales (CCI), Estados de Cuentas y Reclamaciones, con el propósito de adecuar la misma a las necesidades del Sistema Dominicano de Pensiones.

4.d.3

**Actualizar la normativa complementaria de beneficios del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP).**

Busca revisar, detallada y objetivamente, la normativa vigente de beneficios, tomando en cuenta los cambios en cuanto a actividades y procedimientos que ha experimentado el Sistema Previsional Dominicano y la experiencia adquirida a través de la aplicación de la misma, a fin de elaborar una propuesta de cambio normativo sobre los aspectos relacionados al otorgamiento de prestaciones y beneficios ajustada a las necesidades actuales del Sistema Dominicano de Pensiones.

4.d.4

**Actualizar la normativa complementaria de gestión de las AFP y entes relacionados y establecer mecanismos de supervisión para planes de pensiones creados bajo leyes especiales registrados en la SIPEN.**

Persigue la revisión y elaboración de una propuesta normativa sobre los aspectos relacionados a la gestión (riesgo operativo, gobierno corporativo, autorización y fusión de las AFP, entre otros), y supervisión de planes de pensiones especiales y complementarios, para adecuar a las necesidades actuales del SDP. Adecuar al marco regulatorio vigente que actualmente solo abarca a las AFP.

4.e.1

**Apoyar en la revisión del proyecto de ley sobre funcionamiento del Sistema de Pensiones de Reparto Estatal (SISPRE) y su presentación a los sectores de interés.**

Dar soporte técnico en la revisión del proyecto de ley sobre el funcionamiento del Sistema de Pensiones de Reparto Estatal (SISPRE) y su socialización con los sectores de interés, con el objetivo de actualizar y adecuar una propuesta realizada en el año 2011 para organizar el Sistema de Pensiones de Reparto Estatal (SISPRE), el cual fue definido en la Ley No. 87-01 con carácter cerrado y consensuarla con los sectores de interés, para que la misma sea presentada por el poder ejecutivo ante las cámaras legislativas.

## RUTA ESTRATÉGICA 5

### Fortalecer la Institución y el Capital Humano

Este lineamiento estratégico es transversal, ya que brinda soporte a las demás rutas, siendo su máximo objetivo fortalecer la eficiencia de la plataforma operativa Institucional, compuesta por los recursos humanos y tecnológicos, así como por los diferentes instrumentos de gestión de la SIPEN. La misma persigue continuar avanzando en la consolidación de las competencias y herramientas necesarias para responder a las exigencias del Sistema Dominicano de Pensiones, acorde a prácticas innovadoras para su gestión.

#### **Objetivos Estratégicos R5:**

- a. Fortalecer los recursos tecnológicos de la institución.
- b. Implementar prácticas y certificaciones de tecnología de la información y de gestión.
- c. Fortalecer el desarrollo del capital humano de la SIPEN.
- d. Fortalecer las políticas de retención del personal.
- e. Mejorar la infraestructura física adoptando prácticas ecológicas.
- f. Fortalecer el Programa de Responsabilidad Social.

Los proyectos a desarrollar en el marco de la Ruta Estratégica 5 son los siguientes:

5.a.1

#### **Elaborar e implementar un plan de adquisición de equipos y servicios de comunicación.**

Consiste en adquirir nuevos equipos tecnológicos en base a las necesidades identificadas, tales como computadoras personales, equipos de comunicación (switches y routes), a la vez que persigue la mejora del servicio de comunicación del internet institucional (aumento de ancho de banda y cambio de tecnología).

5.b.1

#### **Lograr obtener la certificación ISO/IEC 27001:2013.**

Tiene como objetivo implementar los controles requeridos para la certificación con la Norma ISO/IEC 27001:2013, que estandariza la administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en la Superintendencia de Pensiones (SIPEN), conforme a mejores prácticas internacionales.

5.b.2

#### **Lograr obtener la certificación ISO 9001:2015.**

Busca la certificación de los procesos de la SIPEN conforme a la Norma ISO 9001:2015 sobre gestión de la calidad, a través de la adecuación e incorporación en la institución de los aspectos de la referida norma que representan cambios en relación con los estándares ya implementados de la versión ISO 9001:2008.

### 5.c.1 **Fortalecer el Plan de Capacitación.**

Persigue llevar a cabo programas de capacitación que abarquen diplomados, talleres, cursos cortos y otras modalidades de formación, incluyendo el otorgamiento de becas de estudios de maestrías y de grado, sobre la base del análisis, reforzamiento y optimización de los instrumentos y mecanismos de gestión empleados para la ejecución del referido plan de capacitación.

### 5.d.1 **Elaborar un Manual de Recursos Humanos único y actualizado.**

Pretende la elaboración de un Manual de Recursos Humanos reformulado, que abarque todas las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, capacitación, elaboración de nóminas, evaluación de desempeño del personal, entre otros procedimientos relativos a la gestión del capital humano.

### 5.d.2 **Revisar y actualizar la escala salarial.**

Tiene como objetivo realizar una revisión de la escala salarial de la institución, a los fines de efectuar las mejoras y ajustes que apliquen de acuerdo a los estándares gubernamentales y a los grupos ocupacionales existentes, adaptando la misma a lo estipulado según procedimientos.

### 5.d.3 **Elaborar una política de compensación salarial y beneficios.**

Pretende la creación de una política de beneficios (seguro de enfermedades catastróficas, beneficios por desempeño, etc.), que se determinen viables en adición al salario base de los empleados, con el objetivo de fortalecer y retener el personal de la institución.

### 5.e.1 **Ampliar y adecuar las instalaciones y la distribución interna del espacio físico.**

Busca el remozamiento del edificio de la SIPEN, incluyendo la distribución del espacio físico interno, la modernización y eficientización del sistema de luminarias, entre otras mejores prácticas medioambientales. En adición, persigue llevar a cabo las gestiones necesarias para la ampliación del espacio físico de la SIPEN (construcción de parqueos, etc.)

### 5.f.1 **Adecuar e implementar el Programa de Responsabilidad Social.**

Tiene como finalidad la redefinición del Programa de Responsabilidad Social (PRS) de la SIPEN, así como la optimización de su mecanismo de gestión, con miras a lograr un nivel de ejecución adecuado y un mayor impacto en la sociedad. El referido PRS persigue fomentar acciones que contribuyan a incrementar el respeto al medioambiente y a los recursos naturales; impulsar la educación previsional y cívica; y realizar contribuciones a causas solidarias y de la comunidad, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

## Sistema de Monitoreo y Evaluación del Desempeño de la Planificación Estratégica Institucional

Para garantizar el despliegue y la ejecución adecuada del Plan Estratégico, se formalizó un sistema para el intercambio de información y comunicación, el cual facilita a la alta Dirección, la toma de decisiones en forma ágil y oportuna frente a los cambios que se presentan en el contexto del Sistema, y además garantizar el alcance de los resultados esperados. En efecto, se establecieron responsables de la ejecución de las acciones e iniciativas estratégicas definidas, los cuales forman parte del equipo gestor de la estrategia y/o están vinculados al desarrollo de los procesos operativos claves institucionales, así como el instrumento a utilizar para monitorear y evaluar la efectividad y la obtención de las aspiraciones de los citados lineamientos estratégicos. Esta herramienta está compuesta por **cuarenta y tres (43) indicadores**, definidos de acuerdo a parámetros y comportamientos históricos de los temas previsionales y operativos, que serán abordados en el marco de la ejecución del Plan.

A este respecto, a continuación se presenta el conjunto de mediciones que permitirá realizar un adecuado seguimiento y evaluación del grado de avance y logros de los principales objetivos en la presente planificación estratégica de corto y mediano plazo, permitiendo realizar las adaptaciones necesarias para obtener las metas planteadas, para impulsar el alcance de manera exitosa del objeto social de la SIPEN, el cual reza: *“Velar por la sostenibilidad del Sistema Previsional, garantizando el oportuno y correcto otorgamiento de pensiones y beneficios a los afiliados y sus beneficiarios, promoviendo el conocimiento sobre el Sistema Previsional e impulsando su desarrollo”*. A saber:

Nomenclatura	Descripción del Indicador
<b>1.a.1</b>	Cantidad de Visitas al sub-portal Web de educación previsional
<b>1.a.2</b>	Porcentaje de material físico distribuido
<b>1.a.3</b>	Cantidad de Egresados de la Escuela Previsional
<b>1.a.4</b>	Porcentaje de personas que no tienen conocimiento sobre el funcionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones
<b>1.a.5</b>	Promedio del resultado de las evaluaciones de los egresados de la Escuela Previsional
<b>1.b.1</b>	Cantidad de accesos a servicios de consulta de la página Web

Nomenclatura	Descripción del Indicador
<b>1.b.2</b>	Variación porcentual de los traspasos
<b>1.b.3</b>	Porcentaje de afiliados fallecidos con solicitud de pensiones por sobrevivencia efectuadas
<b>1.c.1</b>	Porcentaje de convenios firmados con instituciones educativas con relación a lo programado
<b>1.c.2</b>	Porcentaje de centros educativos que incluyan en su programa de formación los contenidos de educación previsional y financiera en relación a lo programado
<b>1.d.1</b>	Resultado de las evaluaciones de los participantes de los talleres previsionales
<b>1.d.2</b>	Porcentaje de personas capacitadas a través de conferencias y talleres impartidos en relación a lo programado
<b>2.a.1</b>	Porcentaje de mejoras de cobertura aprobadas e incorporadas al Contrato Póliza
<b>2.a.3</b>	Porcentaje de pensionados por sobrevivencia y vejez que poseen Seguro de Salud
<b>2.b.1</b>	Porcentaje de beneficiarios con pagos supervisados
<b>2.b.2</b>	Porcentaje de solicitudes aprobadas de discapacidad y sobrevivencia con reservas técnicas supervisadas
<b>2.c.1</b>	Porcentaje de tipos de beneficios supervisados del Régimen Contributivo Subsidiado
<b>2.c.2</b>	Porcentaje de tipos de beneficios supervisados del Régimen Subsidiado
<b>2.d.1</b>	Porcentaje de cotizantes que realizan aportes voluntarios extraordinarios del Régimen Contributivo
<b>2.d.2</b>	Cantidad de modalidades de pensión incorporadas al Sistema de Capitalización Individual (SCI)
<b>3.a.1</b>	Cantidad de mecanismos adicionales de mejoras de supervisión implementados

Nomenclatura	Descripción del Indicador
<b>3.a.2</b>	Cantidad de procesos impactados por mejoras implementadas
<b>3.b.1</b>	Porcentaje de propuestas de normativas aprobadas de acuerdo a lo planificado
<b>3.b.2</b>	Porcentaje de procesos supervisados de los planes de pensiones existentes registrados en la SIPEN
<b>3.b.3</b>	Cantidad de mecanismos de supervisión creados para los planes de pensiones especiales
<b>3.b.4</b>	Nivel de cumplimiento de reuniones técnicas planificadas con los planes de pensiones existentes
<b>4.a.1</b>	Porcentaje de mejoras sobre aspectos previsionales incorporadas en el anteproyecto de modificación de la Ley No. 87-01
<b>4.b.1</b>	Porcentaje de puntos de consenso con sectores de interés sobre los aspectos a modificar al Reglamento de Pensiones
<b>4.c.1</b>	Porcentaje de resoluciones vinculadas al proceso sancionador de la SIPEN adecuadas y actualizadas
<b>4.d.1</b>	Porcentaje de resoluciones y circulares actualizadas.
<b>4.e.1</b>	Porcentaje de puntos de consenso con sectores de interés sobre los aspectos a modificar en la Ley del SISPRE.
<b>5.a.1</b>	Porcentaje de avance del proceso de renovación y/o adquisición de equipos y servicios tecnológicos y de comunicación.
<b>5.b.1</b>	Porcentaje de avance en el proyecto de implementación de la ISO/IEC 27001:2013.
<b>5.b.2</b>	Porcentaje de avance en el proyecto de implementación ISO 9001:2015.
<b>5.c.1</b>	Porcentaje de avance del desarrollo del Manual de Recursos Humanos.
<b>5.c.2</b>	Porcentaje de avance del Plan de Capacitación.

Nomenclatura	Descripción del Indicador
<b>5.d.1</b>	Índice de rotación de personal.
<b>5.d.2</b>	Porcentaje de avance en la revisión de la escala salarial.
<b>5.d.3</b>	Porcentaje de avance de la creación del documento de política de compensación salarial.
<b>5.d.4</b>	Porcentaje de avance de la implementación de subsidios en relación a las mejoras insertadas en la política de compensación y beneficios para los empleados.
<b>5.d.5</b>	Índice de satisfacción global sobre clima laboral en la SIPEN.
<b>5.e.1</b>	Porcentaje de avance del proceso de mejora de la infraestructura física de la SIPEN.
<b>5.f.1</b>	Porcentaje de avance del Programa de Responsabilidad Social.

Este instrumento de seguimiento proporciona un lenguaje común a toda la entidad y favorece el trabajo en equipo entre las diferentes funciones institucionales, que quedan aunadas al reto de conseguir los objetivos y aspiraciones máximas comunes, observándose en la práctica que el sistema de gestión de la estrategia de la SIPEN, trasciende fundamentalmente debido a que permite alcanzar objetivos fundamentales, tales como los enumerados a continuación:

- Traducir la estrategia en términos operativos y medibles.
- Informar sobre la situación de progreso del Plan respecto a los objetivos y los resultados esperados.
- Comunicar de una manera ágil y permanente los retos del Plan.
- Identificar las áreas en las que se está cumpliendo y en cuáles se va más rezagados.
- Motivar a los responsables de área para la consecución de lo previsto.





## **CAPÍTULO 3**

# **Articulación entre Plan Estratégico y los instrumentos de planificación nacional y sectorial**





## Articulación entre Plan Estratégico y los instrumentos de planificación nacional y sectorial

El Sistema Previsional constituye uno de los pilares de mayor relevancia dentro de los ejes definidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), por su repercusión e impacto social en la ciudadanía en general.

En ese tenor, la estrategia de la SIPEN estableció los lineamientos e iniciativas requeridas para impulsar las necesidades de largo plazo del país, en lo referente al Sistema Dominicano de Pensiones, así como las acciones de corto y mediano término que permitirán impulsar los objetivos de la nación y de sus funciones.

En efecto, el Segundo Eje Estratégico de la END 2030 postula la construcción de: **“Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”**.

Asimismo, dentro de su Objetivo General de **Salud y Seguridad Social Integral**, la Estrategia Nacional de Desarrollo define el Objetivo Específico siguiente, relacionado al Sistema Previsional Dominicano:

**Objetivo Específico No. 5 - “Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes”**.

### Lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) de la República Dominicana 2030 y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP)

*República Dominicana es un país próspero, donde se vive con dignidad, seguridad y paz, con igualdad de oportunidades, en un marco de democracia participativa, ciudadanía responsable e inserción competitiva en la economía global, y que aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora y sostenible.*



---

**La Visión País deseada**  
**Artículo 4 del Capítulo II de la Ley 1-12:**  
**ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO**  
**DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 2010-2030**

El referido objetivo específico, define los siguientes lineamientos entre sus medidas de política y de producción prioritaria:

- ✓ Adoptar las disposiciones necesarias para integrar los fondos de pensiones creados mediante leyes específicas o planes corporativos al SDSS, para dar cumplimiento al Art. 41 de la Ley 87-01.
- ✓ Fortalecer las comisiones médicas, nacionales y regionales, que permitirán garantizar un sistema único de evaluación y calificación del grado de discapacidad y agilizar el otorgamiento de pensiones por ese concepto.
- ✓ Identificar nuevos instrumentos de inversión para la colocación de los fondos de pensiones, de modo que la diversificación de la cartera de inversiones permita lograr mayores rendimientos.

En cuanto al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), se consideran los resultados esperados e indicadores correspondientes a la protección social en materia de pensiones.

### **Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) 2014-2018**

El Plan Estratégico del SDSS 2014-2018 es el instrumento de planificación que rige la gestión estratégica de los entes del SDSS pertenecientes al sector público. El referido documento incluye 5 Lineamientos Estratégicos, los cuales a su vez cuentan con 13 Objetivos Estratégicos, 34 Iniciativas Estratégicas y 28 Planes de Acción con sus metas, entidades responsables y sus respectivos indicadores de gestión para velar por su ejecución y adecuado monitoreo.

### **Lineamientos Estratégicos del Plan Estratégico del SDSS 2014-2018**

- ✓ Avanzar a la universalidad y ampliación de la protección en Seguridad Social.
- ✓ Garantizar el acceso oportuno con la calidad y calidez a los beneficios que establece el Sistema.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad, eficiencia y transparencia financiera del Sistema.
- ✓ Desarrollar una cultura de seguridad social como factor de derecho humano y protección constitucional.
- ✓ Fortalecer la institucionalidad, gobernanza e integralidad del Sistema.

En consonancia con los instrumentos de planificación nacional y del sector de la seguridad social antes mencionados, el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la SIPEN, parte de un Objeto Social, el cual persigue “Velar por la sostenibilidad del Sistema Previsional, garantizando el oportuno y correcto otorgamiento de pensiones y beneficios a los afiliados y sus beneficiarios, promoviendo el conocimiento sobre el Sistema Previsional e impulsando su desarrollo”, incidiendo de esta manera en la igualdad social y la reducción progresiva de la pobreza, cuya operatividad se presenta a través de cinco (5) Rutas Estratégicas, con sus respectivos Objetivos Estratégicos, cuya descripción se presenta en el Capítulo 2 del presente documento. En tal sentido, incluye las principales prioridades y retos, así como las líneas de acción estratégicas que se llevarán a cabo durante los próximos cinco años.

Al respecto, se evidencia la consistencia entre la planificación estratégica institucional, fundamentalmente debido a que para alcanzar los niveles de cobertura deseados dentro de la Seguridad Social

en lo concerniente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, se hace indispensable ampliar el conocimiento de la población en general sobre los beneficios y requisitos establecidos en los estamentos legales que crean el Sistema Previsional, objetivo que quedó instrumentado con un alto nivel de importancia dentro del Plan Estratégico de la SIPEN, constituyendo en sí mismo la Ruta Estratégica 1: Fomentar la Educación Previsional.

Asimismo, resultó instituido el compromiso de la SIPEN, para obtener las aspiraciones país, a través de la creación de herramientas que fomenten el interés en la sociedad en general respecto de sus derechos y deberes previsionales, siendo las acciones descritas para lograr su consecución el desarrollo de iniciativas tales como, la instauración de una escuela previsional, la emisión de material didáctico e informativo sobre el Sistema de Pensiones, la coordinación y organización de talleres, charlas y diplomados con organizaciones del sector público y privado, la firma de acuerdos de cooperación interinstitucional que permitan establecer un diálogo permanente con la sociedad, diseño y publicación de un sub-portal Web de educación previsional así como hacer más transparentes y efectivos los procesos de comunicación con todas las partes interesadas.

De igual manera, con miras a atender las oportunidades de conquista y desafíos para el adecuado funcionamiento del Sistema, en lo relativo a la diversificación de los

fondos de pensiones y la optimización de sus beneficios y prestaciones, se instauran iniciativas estratégicas de gran trascendencia como son, elaborar una propuesta de modificación de la Ley No. 87-01, impulsar la implementación de la cobertura de salud para pensionados y sobrevivientes, elaborar una propuesta de modificación al contrato póliza de discapacidad y sobrevivencia, elaborar una propuesta de inclusión de trabajadores independientes y por cuenta propia al Sistema Dominicano de Pensiones (SDP), realizar estudios que permitan evaluar el impacto de las variables que puedan afectar las pensiones y la diversificación de los fondos de pensiones y sus retos futuros, entres otros de igual o mayor relevancia para el fortalecimiento del Sistema Previsional.

Para alcanzar el logro de los objetivos de la planificación estratégica institucional, se requiere de un esfuerzo coordinado e integral de todos los sectores involucrados y de la sociedad dominicana. A través de este Plan, la SIPEN está construyendo las raíces necesarias para continuar consolidando el desarrollo del Sistema Previsional.

Expresado lo anterior, a partir de la definición de los principales lineamientos estratégicos, denominados Rutas Estratégicas, el equipo directivo y técnico de la SIPEN realizó un análisis e identificación de la vinculación de su consecución con las medidas adoptadas en los planes de planificación nacional, lo cual está representado como muestra la gráfica siguiente:

**Figura 4: Articulación END 2030 - PEI 2016-2020**

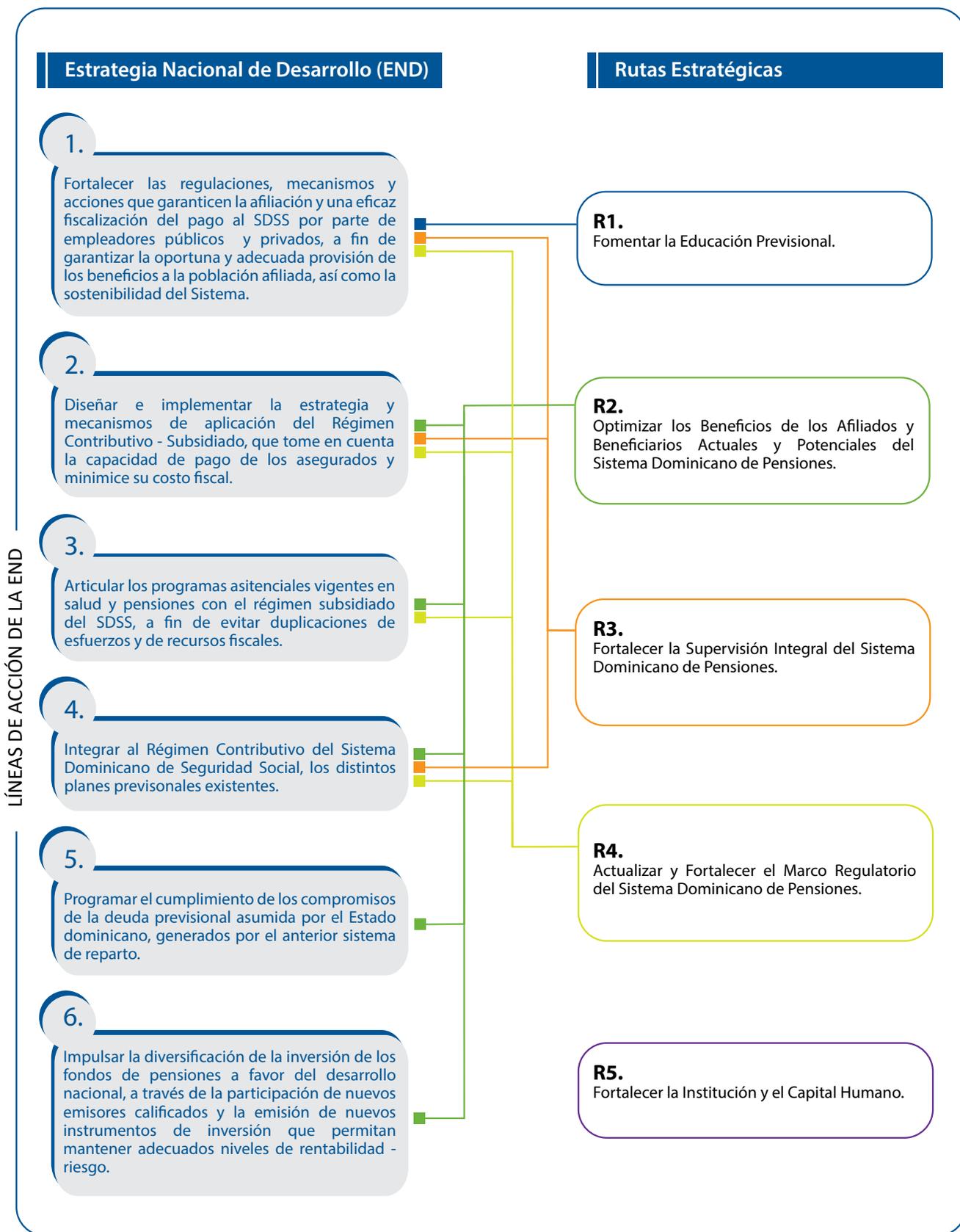
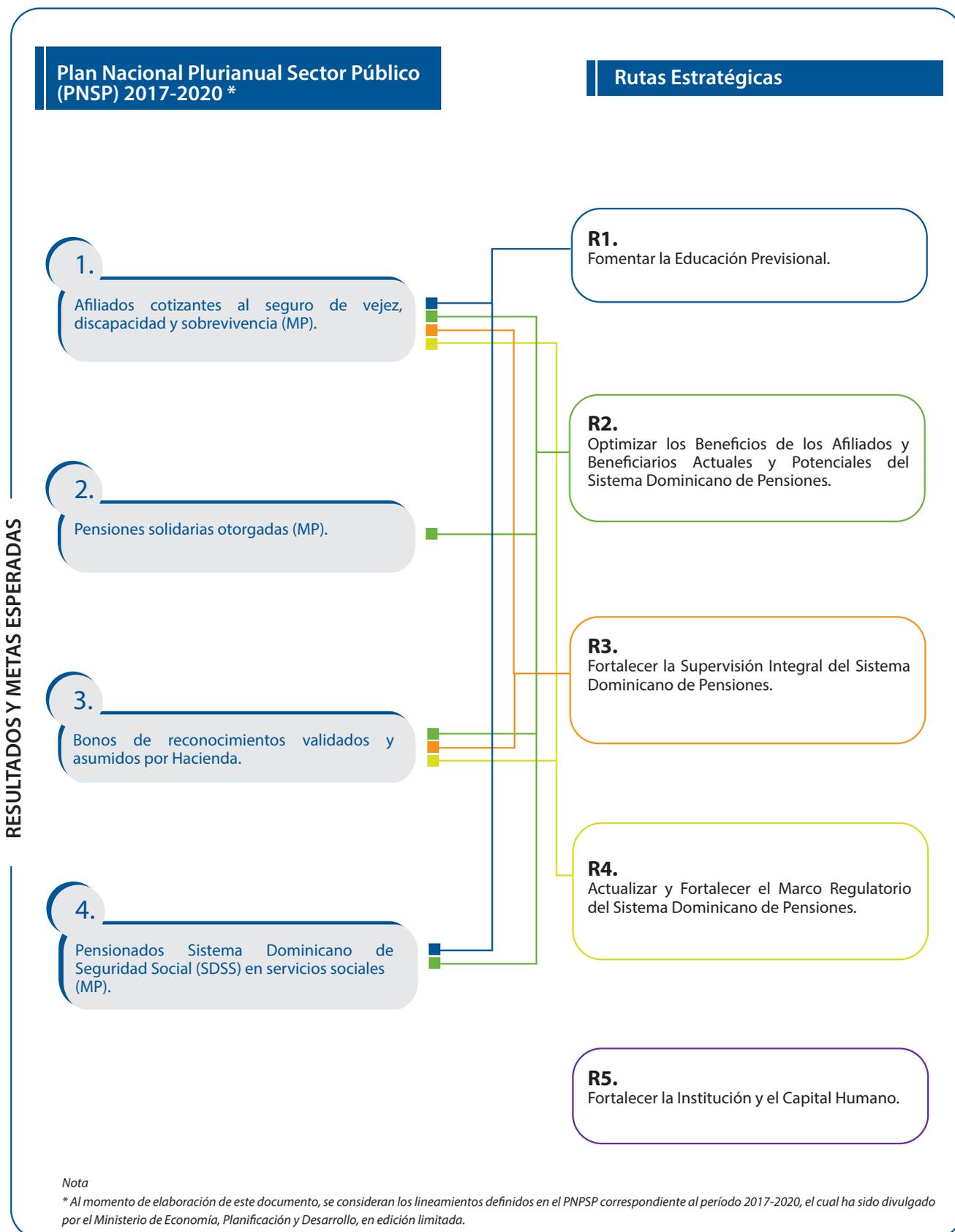
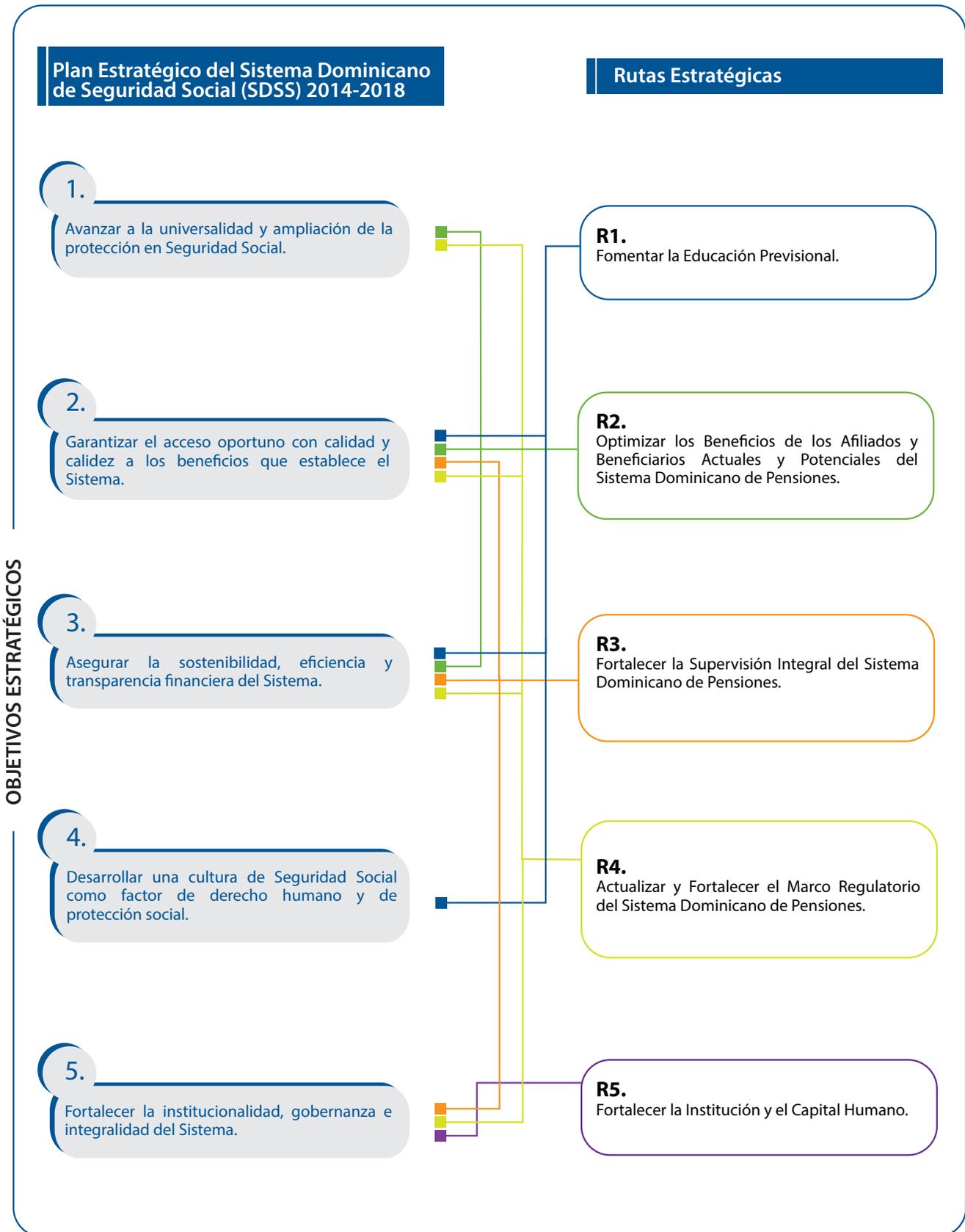


Figura 5: Articulación PNPSP 2017-2020 - PEI 2016-2020



**Figura 6: Plan Estratégico SDSS 2014-2018 - PEI 2016-2020**





## **CAPÍTULO 4**

# **Avances y Logros de la implementación del Plan Estratégico**





## Avances y logros de la implementación del Plan Estratégico

La gestión de la planificación estratégica de la SIPEN a través del monitoreo y control de la ejecución de los proyectos estratégicos, instituye la forma en que la SIPEN viabiliza la evaluación periódica del impacto y cumplimiento de los hitos y metas intermedias que permiten conocer el avance del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020. Esto facilita a la Alta Dirección la identificación y evaluación de los factores relevantes para la toma de decisiones y realineación de las iniciativas acorde al contexto del entorno, con miras a repercutir

en las variables que incidirán en la obtención y mejora de las prestaciones presentes y futuras que ofrece el Sistema Previsional a los afiliados y sus beneficiarios, así como a las partes interesadas con las que interactúa la SIPEN.

Como se presenta en el Capítulo 2 del presente documento, las iniciativas estratégicas persiguen impulsar la efectividad de la consecución de los objetivos estratégicos de la SIPEN, así como movilizar la obtención del Objetivo Social, Visión y Misión definidos como postulados institucionales.



Equipo Directivo y colaboradores de la SIPEN recibiendo certificación que acredita el Sistema de Gestión de Calidad, conforme a los requisitos de la **Norma ISO 9001:2015**.

En consecuencia, el seguimiento y la evaluación constante de las actividades ejecutadas en el marco de los proyectos estratégicos ha propiciado que se verifique el avance del Plan y que se realice la realineación y priorización de las iniciativas que lo ameriten, potenciando la implementación de una estrategia que se acoge a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, principalmente de nuestros afiliados y sus beneficiarios.

Es importante destacar, que la ejecución del PEI desde su lanzamiento en febrero de 2016 y hasta el 31 de agosto de 2018, ha administrado una cartera de iniciativas estratégicas conformada por 35<sup>1</sup> planes de acción o proyectos estratégicos, lo cual representa el 78% de las iniciativas programadas para realizarse durante sus cinco años de vigencia. De estas 35 iniciativas, 18 proyectos finalizaron efectivamente con la gestión y generación de los productos y servicios correspondientes, lo cual representa el **86%** de lo pautado para culminar para el citado ciclo.

Finalmente, se precisa indicar que el cumplimiento de las metas establecidas en el plan, es el resultado de la interacción y la colaboración con entidades del Sistema Dominicano de Seguridad Social, del sector gubernamental, representantes del sector laboral, entre otras, lo cual ha incidido en forma significativa en la marcha de la estrategia de la SIPEN.

En ese tenor, a continuación se presentan los logros de las metas intermedias más destacadas del Plan Estratégico de la SIPEN 2016-2020:

✓ **Creación de la Escuela de Educación Previsional, proyecto definido dentro del desarrollo de la Ruta Estratégica 1, “Fomentar la Educación Previsional”**, con lo cual se marca un hito importante dentro del accionar de la SIPEN, de cara a cumplir de manera responsable, con la meta de



proveer a los afiliados y beneficiarios información confiable y oportuna en materia previsional. Lo anterior, sustentado en el hecho de que uno de los principales retos asociados al actual Sistema de Pensiones, es disminuir el desconocimiento que tiene la población respecto al mismo, siendo el foco de referencia utilizado los resultados de la Encuesta Nacional sobre Cultura Económica y Financiera realizada por el Banco Central de la República Dominicana en agosto de 2014, en la cual se establece que un promedio de 47.3% de los entrevistados no tiene conocimiento sobre temas relativos al Sistema Dominicano de Pensiones (SDP).

1. El plan de acción 2.a.2- “Adecuar el Manual de Evaluación y Calificación del Grado de Discapacidad”, fue excluido de la planificación estratégica, debido a la emisión del Decreto No. 363-16, en lo que respecta al Reglamento de Ley Orgánica (5-13) sobre los Derechos de Personas con Discapacidad.

En ese sentido y tomando en consideración esta realidad, la Superintendencia de Pensiones, comprometida con su misión institucional, reconoce la importancia que tiene el fomento de la educación previsional en el país y su impacto en el ejercicio de los derechos y deberes de los trabajadores dominicanos.

En ese tenor, hemos alcanzado la meta trazada, respecto a la

coordinación de charlas, talleres y cursos impartidos a través de la referida escuela bajo la modalidad presencial y virtual, que han beneficiado de forma directa a 1,057 participantes, promoviendo el conocimiento y conciencia en la sociedad sobre el Sistema Dominicano de Pensiones, a través de profesionales, trabajadores informales, estudiantes, niños, entre otros.

### Imagen 1. Vista del Aula Virtual de la Escuela Previsional SIPEN



Fuente: Aula Virtual de la Escuela Previsional SIPEN.

De igual forma, la coordinación de estas capacitaciones permitió que participantes de diferentes sectores obtuvieran conocimientos de los seis (6) módulos contenidos en los cursos:

1. Marco Regulatorio del Sistema de Pensiones.
2. Beneficios del Sistema Dominicano de Pensiones.
3. Regulación y Supervisión de las Inversiones de los Fondos de Pensiones.
4. Clasificación de Riesgos y Límites de Inversión de los Fondos de Pensiones.
5. Procesos Operativos de las AFP.
6. Evolución del Sistema Dominicano de Pensiones.

Asimismo, se precisa destacar que con miras a continuar fomentando este objetivo estratégico, la institución ha puesto en marcha acciones que han permitido la consolidación del uso de la tecnología para diseñar e implantar diferentes mecanismos de divulgación que son utilizados en la actualidad en la operatividad de la Escuela Previsional, mismos que se expondrán más adelante en el presente capítulo.

✓ **Creación de Portal Web de Educación Previsional<sup>2</sup>**, una iniciativa estratégica con la cual se dispuso en forma gratuita y al alcance

de la población, de información general y oportuna sobre el Sistema Dominicano de Pensiones, así como sobre los derechos y deberes de los afiliados. De igual manera, se provee información relativa a servicios importantes al momento de tramitar las prestaciones y beneficios ofrecidos por el Sistema Previsional, como son, una calculadora de pensiones y de tasa de reemplazo, indicadores estadísticos, así como también se continúan fomentando los vínculos de comunicación que resultan de utilidad para los afiliados, beneficiarios y la institución.

**Imagen 2. Página de inicio del portal web de Educación Previsional**



Fuente: Portal Web de Educación Previsional.

Además, en este enlace se encuentra la plataforma virtual de la Escuela Previsional, lo cual permite a la SIPEN ofrecer mayor accesibilidad a educación previsional en forma permanente a la población dominicana. A través del uso de esta herramienta digital, la institución

busca acercarse al público joven que hoy da sus primeros pasos en el mercado laboral; convirtiéndose en el segmento más vulnerable en términos de participación y acceso a los derechos previsionales.

En la sección Mi Escuela, la SIPEN ha dedicado sus esfuerzos a

2. Portal de Educación Previsional: [www.educacionprevisional.gob.do](http://www.educacionprevisional.gob.do).

acercarse a los niños, llevando a ellos de forma divertida y sencilla los primeros conocimientos en materia previsional a través de una serie de cuentos infantiles<sup>3</sup>, así como juegos y una sección de preguntas y respuestas en la cual Pency<sup>4</sup> les enseña los beneficios del ahorro.

El evento de lanzamiento del portal encabezado por el Superintendente de Pensiones, Ramón E. Contreras Genao, se llevó a cabo el pasado 30 de enero de 2018 durante un coctel realizado en el salón Grand Piantini del hotel JW Marriott de esta ciudad, con la asistencia de personalidades de las áreas de seguridad social, del sector financiero, de valores y seguros, de salud, de las altas cortes, asociaciones empresariales, universidades y consultores, entre otros.

✓ **Diseño y distribución de material informativo, didáctico y académico dirigido a los respectivos targets estratégicos**, el cual está a disposición de la población en físico y digital para ser distribuido en charlas, talleres y actividades de educación previsional, ofrecidas por la SIPEN o en colaboración con otras entidades del sector. Dicho material incluye información que persigue educar y crear conciencia sobre los derechos y deberes de los afiliados y beneficiarios y está dirigido a niños, adolescentes, estudiantes universitarios, gremios, sindicatos, afiliados y la sociedad en general.

✓ **Puesta en circulación de cuentos infantiles de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS)**, con esta acción se colocan en circulación unos ocho cuentos infantiles sobre el ahorro previsional de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS), a través de un lenguaje sencillo que persigue sembrar en los niños los cimientos sobre conocimientos económicos y financieros básicos que faciliten su desenvolvimiento futuro en la sociedad. El formato de cuento ilustrado busca transmitir valores, como la paciencia y la perseverancia, que a su vez permiten desarrollar capacidades como la previsión, planificación, organización y el emprendimiento.

La SIPEN ha dedicado también sus esfuerzos a acercarse a los más pequeños del hogar, llevando a ellos de forma divertida, sencilla y práctica los primeros conocimientos en materia previsional, utilizando como principal canal la Escuela de Educación Previsional, su participación en ferias, charlas, actividades organizadas con centros de estudios, conferencias, entre otros, así como su disponibilidad en el portal web de educación previsional.

3. Cuentos infantiles creados y editados por la Asociación Internacional de Organismos Supervisores de Fondos de Pensiones (AIOS), de la cual la SIPEN es miembro.

4. Pency es la abuelita tortuga, que luego de haber trabajado y ahorrado por muchos años, puede retirarse tranquilamente y disfrutar de su vejez. Ver [www.educacionprevisional.gob.do](http://www.educacionprevisional.gob.do).

**Imagen 3. Vista de Cuentos Infantiles de la AIOS**

Fuente: Portal Web de Educación Previsional.

✓ **Selección y formación de personal específico y especializado para Educación Previsional,**

con la ejecución de dicha iniciativa se impulsó la capacitación de un equipo de técnicos de la SPEN, con experiencia en materia de pedagogía, los cuales fueron preparados de forma integral, mediante la realización de pasantías en todas las áreas técnicas de la institución, así como con las herramientas necesarias para fungir como facilitadores en las actividades vinculadas a la Educación Previsional, que se realizan a través de la plataforma de la Escuela de Educación Previsional y/o en colaboración con otras entidades del sector.

✓ **Firma de convenios interinstitucionales y presencia en universidades a través de stands temporales y ejecución de charlas dirigidas a estudiantes y colaboradores,**

iniciativa desarrollada en el marco de acción de la Ruta Estratégica 1, con la cual se realizó la firma de acuerdos

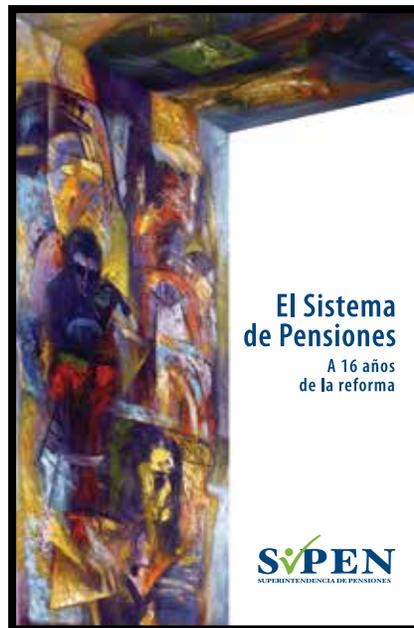
de cooperación con el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL), y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC); cuyos objetivos persiguen afianzar la cooperación técnica con estas entidades, así como trabajar diversas actividades relacionadas con la misión académica y social de las organizaciones involucradas. De igual forma, con estos acuerdos las entidades académicas han convenido fomentar el desarrollo de proyectos de investigación, formación y entrenamiento relativos a temas de educación previsional y financiera, con lo cual se fortalecerá la presencia de la SIPEN en ferias educativas y culturales, de manera permanente, en procura de consolidar el conocimiento previsional en la población de los jóvenes y que a su vez éstos puedan ser entes reproductores de la creación de conciencia en cuanto al tema.



Firma de Acuerdo de Cooperación Técnica con la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).

✓ **Publicación de manera digital y física del libro "El Sistema de Pensiones"**, en el cual se presenta la segunda edición del libro «El Sistema de Pensiones», donde se expone la relevancia y el impacto que ha tenido la reforma al Sistema Previsional a 16 años de iniciada su implementación, a través de doce capítulos donde se explican los objetivos de los sistemas previsionales, la participación que

debe tener el Estado en este importante pilar de protección social; los principales antecedentes que caracterizaron el proceso de reforma del Sistema Dominicano de Pensiones; un panorama post reforma; una proyección a grandes rasgos de las principales tendencias que han motivado las actuales reformas a los sistemas previsionales en América Latina; entre otros temas de interés.



✓ **Diseño e implementación de mecanismos de supervisión de las compañías aseguradoras en lo relativo al Contrato Póliza, rentas vitalicias y reservas técnicas necesarias para el pago de las pensiones por discapacidad y sobrevivencia**, lo cual ha permitido establecer las disposiciones necesarias para realizar inspecciones a las Compañías de Seguros que ofrecen el Seguro de Discapacidad y Sobrevivencia, iniciando con la firma del Acuerdo Interinstitucional entre la Superintendencia de Seguros y la SIPEN, secundado por el establecimiento del procedimiento para realizar las referidas auditorías, así como el desarrollo de una plataforma tecnológica para supervisar las reservas técnicas destinadas para el pago de las pensiones de vejez. En este tenor, la estandarización de las informaciones a ser suministradas por las compañías aseguradoras, sobre el capital técnico necesario<sup>5</sup> para realizar el pago de las pensiones, se establece mediante las Circulares 96-16 y 97-16, de fecha 22 de junio de 2016.

✓ **Automatización del proceso de supervisión del pago de pensiones por discapacidad, sobrevivencia e ingreso tardío**, a través de lo cual se establecieron mejoras respecto a la estandarización, requerimientos y plazos para el intercambio de informaciones, relativas a los pagos realizados por las compañías de seguros que otorgan los beneficios

por Discapacidad y Sobrevivencia en el Sistema Dominicano de Pensiones.

En ese sentido, en adición a la emisión de la normativa complementaria correspondiente, se implementó una plataforma tecnológica que permitió automatizar la supervisión de los referidos pagos realizados por las aseguradoras, así como también la devolución de saldos de la Cuenta de Capitalización Individual realizada por las Administradoras de Fondos de Pensiones, a los afiliados de Ingreso Tardío<sup>6</sup>.

✓ **Creación de los procedimientos necesarios para el envío y recepción de información de los planes registrados en esta Superintendencia**, a través de los cuales se establece la puesta en vigencia de la **Resolución No. 383-16** que define las informaciones a ser remitidas por los planes de pensiones existentes que operan con carácter complementario, registrados en la SIPEN. A este respecto, cabe indicar que este mecanismo permite viabilizar la disposición de informaciones más actualizadas en lo relativo a la operatividad de estos planes de pensiones, así como contar con un mayor control sobre el funcionamiento de los mismos.

✓ **Fortalecimiento del plan de capacitación institucional**, estrategia que ha significado la optimización de la gestión e implementación del mismo, con un

5. Capital Técnico Necesario: Corresponde a las reservas técnicas creadas por las Compañías de Seguros para garantizar el pago de las pensiones a los beneficiarios.

6. Los afiliados de ingreso tardío son aquellos con 45 años o más al momento afiliarse al Sistema Dominicano de Pensiones.

porcentaje de ejecución superior a un **80%**, en cumplimiento con la meta establecida en la planificación estratégica institucional, así como de lo dispuesto en los objetivos de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad de la Superintendencia de Pensiones.

- ✓ **Elaboración e implementación de un plan de adquisición de equipos y servicios de comunicación**, impulsando el fortalecimiento de los recursos tecnológicos de la SIPEN, a través de la adquisición de nuevos equipos de computadoras personales, contratación de servicios de comunicación y aumento de la capacidad de los servicios de internet (ancho de banda), posibilitando un mejor desempeño en la operatividad diaria, propia de las funciones que competen a la SIPEN.
- ✓ **Actualización de la normativa complementaria de inversiones de los fondos de pensiones**, con lo cual se logró la emisión de la **Resolución No. 395-17 sobre Control de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones**, que recoge una compilación de toda la normativa emitida por la SIPEN en materia de las inversiones de los fondos de pensiones, de forma actualizada, ordenada y ajustándose a la realidad del sistema en términos operativos y de gestión, permitiendo una mayor facilidad de lectura y comprensión de los usuarios internos y externos que le compete su manejo.
- ✓ **Re-diseño del Estado de Cuenta de Capitalización Individual (CCI)**, acción que permitió la emisión de la **Resolución No. 400-18** Sobre los

Estados de Cuenta de Capitalización Individual, haciendo el referido documento más amigable para los trabajadores afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones, basando su adecuación a las sugerencias y características de la población afiliada al Sistema Previsional y con el objetivo principal de empoderar al afiliado con conocimiento y a través de un estado con conceptos financieros y legales más entendibles, así como utilizar como referente para solicitar a las AFP sus derechos adquiridos.

- ✓ **Implementación y adecuación del Programa de Responsabilidad Social de la Institución**, donde la SIPEN ha procurado, de manera voluntaria, establecer el desarrollo de iniciativas relacionadas con el respeto al medio ambiente y a los recursos naturales; la contribución a problemáticas sociales del entorno y la comunidad; la realización de acciones solidarias acordes con mejores prácticas en temas de interés para la sociedad en sentido general; así como la educación y el fomento de la conciencia ciudadana. Esto último, enfocado en el respeto a las reglas, normas, derechos y deberes previsionales y sociales, en particular aquellos que orientan la conducta y el comportamiento de los ciudadanos hacia los envejecientes y discapacitados.

En tal sentido, el Programa de Responsabilidad Social de la SIPEN se concentró en 3 pilares fundamentales destinados a fomentar la sostenibilidad de las actividades, en un plan de acción coherente con los objetivos y las

metas definidas, los cuales se citan a continuación:

- Respeto al Medio Ambiente y a los Recursos Naturales.
- Educación Ciudadana.
- Relaciones con la Comunidad y Accionar Solidario.

Entre las actividades realizadas enfocadas al pilar “Respeto al Medio Ambiente y a los Recursos Naturales”, fueron las siguientes:

- **Jornadas de Limpieza de Costas**, realizadas los días 12 y 19 de agosto y 17 de septiembre de 2016, en las Playas de Fuerte San Gil, Guayacanes y Manresa Loyola Km 13, respectivamente, con el acompañamiento del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- **Implementación del Programa de Reciclaje**, dentro de las insta-

laciones de la Superintendencia, en donde todas las áreas de la Institución poseen puntos destinados para la correcta clasificación de los desechos, con un enfoque de las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar.

- **Jornadas de Reforestación**, realizadas los días 19 y 28 de octubre en Siete Picos (Monte Plata) y en Bonao, respectivamente. Las dos (2) iniciativas de reforestación conllevaron la siembra de un total de 2,500 árboles.
- **Concientización sobre el uso racional de energía eléctrica y agua, así como la preservación del medio ambiente**, para lo cual se creó una campaña interna a través de la Intranet, correos “All SIPEN” y charlas al personal.



Colaboradores de la SIPEN, que participaron en una de las Jornadas de Reforestación, realizada en el Refugio de Vida Silvestre, en la Provincia de San Pedro de Macorís.

Con respecto al pilar “Educación Ciudadana”, se destaca la realización de las actividades siguientes:

- **Inclusión laboral de personas con discapacidad**, para lo cual la Superintendencia de Pensiones cuenta con el Sistema Job Access with Speech (JAWS), que le permite a las personas con discapacidad visual dentro de la Institución, utilizar las funcionalidades informáticas de Microsoft Office y desempeñarse en las labores de atención a los ciudadanos-clientes.
- **Visita a un asilo de envejecientes**, realizada el 21 de octubre de 2016, al Hogar de Ancianos San Francisco de Asís, donde se

realizaron dinámicas de apoyo y contribución de recursos.

- **Realización de charlas de educación cívica y previsional**, orientadas a incrementar el nivel de conciencia sobre el trato a los envejecientes y discapacitados y los derechos y deberes de los ciudadanos dentro del Sistema Previsional Dominicano. Estas tuvieron lugar los días 14 de octubre y 18 de noviembre de 2016 en la Superintendencia de Valores y en el Liceo Estados Unidos de América, respectivamente. En el mismo tenor, el 21 de septiembre y 1ero. de diciembre de 2016, fueron realizadas dos charlas internas con el personal de la SIPEN.



Servidores de la SIPEN desempeñando su labor como colectores de desechos sólidos en la 1ra. Jornada de Limpieza de Costas, realizada en la Playa de Guayacanes.

En cuanto al pilar de “Relaciones con la Comunidad y Accionar Solidario”, se destaca el desarrollo de las iniciativas descritas a continuación:

- **Contribuciones a Escuelas Públicas ubicadas en el sector Gazcue**, donde se realizaron aportes al “Hogar Escuela de Niñas Doña Chucha” y “Liceo Estados Unidos de América”, según las necesidades de cada recinto.
- **Participación en actividades de colaboración a beneficio de causas solidarias**, tales como la prevención del cáncer de mama, la no violencia contra la mujer y la Fundación St. Jude, la cual es una organización sin fines de lucro que, a través de un extenso grupo de voluntarios, trabaja con el compromiso de apoyar a niños dominicanos de 0 a 18 años que padecen de cáncer.

✓ **Revisión y actualización de la escala salarial**, donde la SIPEN, en procura de seguir fortaleciendo un clima de compromiso de los colaboradores hacia la organización, realizó una revisión y actualización de la escala salarial institucional, de acuerdo a los estándares gubernamentales y a los grupos ocupacionales existentes. La aprobación de la nueva escala salarial fue instaurada mediante la Resolución Administrativa No. 06-2017 de la SIPEN y remitida al Ministerio de Administración Pública (MAP).

✓ **Certificación internacional de la Norma ISO 9001:2015 sobre gestión de calidad**, iniciativa mediante la cual la Superintendencia de Pensiones obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, la cual constituye un referente reconocido interna-



De izquierda a derecha, el Sr. Ariel Espejo Combes, representante en el país de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), entrega al Superintendente de Pensiones, Ramón E. Contreras Genao, la certificación que acredita el Sistema de Gestión de Calidad de la SIPEN, conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

cionalmente para la aplicación de estándares y mejores prácticas de calidad, que aseguran un adecuado funcionamiento de los procesos orientados a la satisfacción de los ciudadanos y usuarios.

Para alcanzar este notable hito en cuanto a desarrollo organizacional, la Institución se vio sometida a un proceso de adecuación, el cual culminó con la ejecución de la Auditoría Externa realizada a manos de AENOR Internacional, donde se identificó que el sistema evaluado cumple con los requisitos aplicables, logrando obtener una evaluación de cero no conformidades y el aval para la obtención del nuevo certificado bajo la Norma ISO 9001:2015.

El alcance de la certificación obtenida abarca los procesos de regulación, autorización, supervisión, fiscalización y estudio del Sistema Dominicano de Pensiones, incorporando ahora en el direccionamiento de estos el pensamiento basado en riesgo y la necesidad de comprender el contexto organizacional para la operación de sus procesos; la referida certificación es a su vez avalada por IQNET, International Certification Network, entidad certificadora de ámbito internacional con sede en Suiza, que agrupa a más de 30 de los principales organismos certificadores de diferentes países.

Este logro de fortalecimiento interno hace que la Superintendencia de Pensiones se siga consolidando hacia un estado superior de madurez organizacional, que le permitirá continuar sirviendo a la ciudadanía con los más altos estándares dentro del ejercicio público que desempe-

ña como entidad supervisora, reguladora y fiscalizadora del Sistema Dominicano de Pensiones.

 **Implementación del Software “TeamMate”<sup>7</sup>**, con lo cual se incorpora el uso de esta herramienta en la realización de las labores de inspección in-situ, lo cual ha permitido a la SIPEN llevar a cabo con eficacia y eficiencia el rol regulador, supervisor y fiscalizador del Sistema Dominicano de Pensiones. En ese tenor, la Superintendencia obtiene como resultado:

- Documentación del trabajo realizado, adjuntando papeles de trabajo, evidencias, hallazgos y recomendaciones identificadas durante las visitas de inspección.
- Generación de los informes de inspección directamente desde la herramienta.
- Facilidad para el seguimiento de la implementación de los planes de acción sometidos por las AFP, producto de los hallazgos y recomendaciones identificados a través de las inspecciones.

Por otra parte, de cara con el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, se ha definido la implementación de indicadores de desempeño que podrán medir a través de TeamMate, la efectividad y eficiencia del Departamento de Inspección y Fiscalización en la realización de las auditorías programadas. Las referidas mediciones han representado mejoras en la aplicación del procedimiento de inspección a las Entidades Supervisadas.

7. TeamMate: Es un software de gestión de auditoría a través del cual se busca aumentar la eficiencia y la productividad de todo el proceso de auditoría, incluyendo: evaluación de riesgos, asignación de recursos, planificación, ejecución, revisión, generación de informes, análisis de tendencias, presentación de informes gerenciales y almacenamiento de la información





## **CAPÍTULO 5**

### **Proyectos Institucionales Especiales**





## Proyectos Institucionales Especiales

La Superintendencia de Pensiones, desde los inicios de la presente gestión en el año 2014, ha tomado en cuenta las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), como herramientas de primer orden para desempeñar con eficiencia su misión de resguardar los derechos previsionales de los afiliados y sus beneficiarios, aplicando las mejores prácticas de regulación, supervisión y fiscalización al Sistema Dominicano de Pensiones.

La puesta en producción de un plan de modernización de la plataforma tecnológica institucional, diseñado a partir del análisis de los antecedentes y necesidades de la SIPEN en materia de TIC's, constituye una evidencia de lo expresado en las líneas anteriores. En ese tenor, basado en los resultados de la referida evaluación, se procedió a renovar algunos de los sistemas informáticos<sup>1</sup> utilizados, así como a tratar aquellas oportunidades de mejoras para mitigar riesgos sobre la seguridad, acceso y preservación de la información, misma que constituye un elemento de suma importancia para la operatividad rutinaria de la institución.

En efecto, a continuación se describen las herramientas implementadas y los impactos que han experimentado sobre los

resultados de las labores de la SIPEN, así como el reconocimiento que ha obtenido la institución, a propósito de la aplicación del antes citado plan de innovación tecnológica.

### **Mejoras Implementadas**

#### **Computación en la nube**

La computación en la nube, conocida también como informática en la nube, del inglés Cloud Computing, es un modelo que permite optimizar la utilización de los recursos informáticos. Dichos recursos, normalmente son aplicaciones software, pero también pueden ser almacenamiento de archivos, bases de datos, correo electrónico, etc., residen en servidores remotos, de modo que el usuario puede acceder a ellos desde cualquier lugar del mundo, siempre que cuente con un navegador y conexión a Internet.

La computación en la nube permite que tanto los hogares y las empresas gestionen archivos y utilicen programas informáticos, sin necesidad de instalarlos localmente en sus computadoras. Esta tecnología ofrece un uso mucho más eficiente de los recursos, tales como almacenamiento, memoria, procesamiento y ancho de banda, y actualmente constituye una tendencia

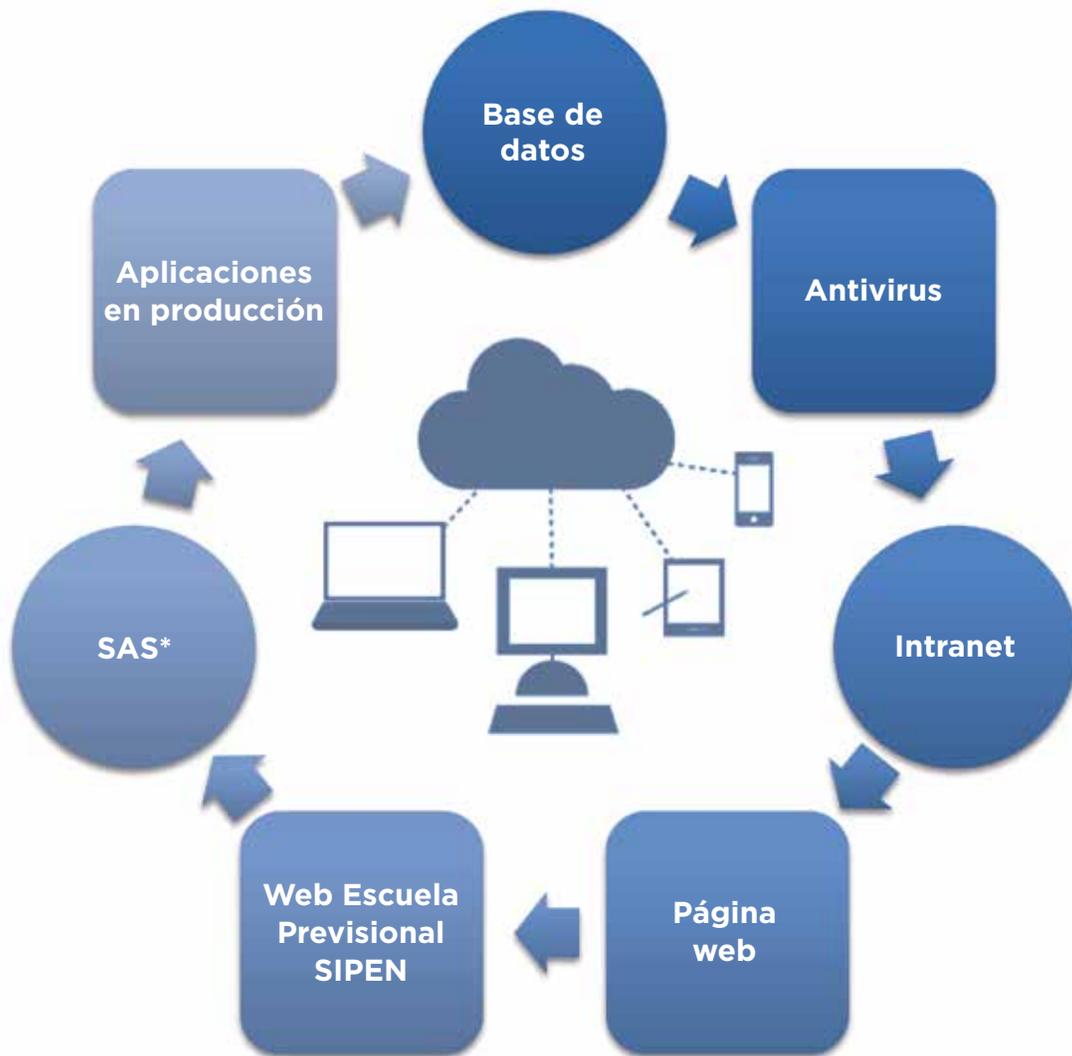
1. Un sistema informático (SI) es un sistema que permite almacenar y procesar información; es el conjunto de partes interrelacionadas: hardware, software y personal informático.

global que ha probado ser la solución más idónea a gran parte de los problemas de infraestructura tecnológica.

De la mano de la empresa NAP del Caribe, la institución ha logrado la implementación de su plan de mejora tecnológica, reduciendo así los costos y simplificando la administración de

los recursos tecnológicos. Las instalaciones de esta empresa están preparadas para garantizar una máxima seguridad, lo que permite que los sistemas informáticos y data de la SIPEN estén a salvo y en completa operación, sin interrupciones, y sobre todo sin necesidad de hacer inversiones de capital.

**Gráfico No. 1**  
**Servicios de misión crítica SIPEN alojados en la nube, 2017**



Fuente: Elaboración propia.

\*: Sistema de Monitoreo, Validación y Fiscalización de Procesos de Pensiones (SAS).

Entre las principales ventajas que se han obtenido con la migración a esta tecnología son:

- ✓ Se han eliminado las inversiones en infraestructura que no se utilizan, reducido los costos de licencias y la obsolescencia de los equipos informáticos.
- ✓ Ha permitido externalizar la gestión de los recursos informáticos a un proveedor especializado, eliminando los costes asociados a la instalación y mantenimiento a nuestra infraestructura informática propia con un alto grado de efectividad.

- ✓ Admite que las partes interesadas de la institución (internas y externas) puedan acceder permanentemente a los servicios de la SIPEN, los cuales al estar en la nube tienen múltiples canales de contingencia y alternancia.
- ✓ Ha garantizado la universalización del acceso a las plataformas, pudiendo con los permisos correspondientes, acceder a esta desde cualquier lugar ya que las mismas están ubicadas en la red.

**Gráfico No. 2**  
**Módulos administrativos y financieros incluidos en AVACOMP**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de AVACOMP, S.A.

## **Adquisición y desarrollo de nuevos sistemas informáticos**

### **Sistema de Gestión Empresarial**

También, una medida ejecutada a partir del Plan de Modernización Tecnológica, fue la de establecer un sistema integrado para las áreas administrativa y financiera, lo cual se logró con la implementación de un Sistema de Gestión Empresarial (SGE) o ERP (“Enterprise Resource Planning” por sus siglas en inglés). Esto constituye un conjunto de sistemas de información que permiten la integración de ciertas operaciones de la empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

La herramienta fue implementada con el sistema AVACOMP®, el cual aporta agilidad y facilidad para conectarse con los módulos que alimentan la contabilidad de la institución, facilitando al usuario de contabilidad efectuar más rápidamente los registros y reportes requeridos, debido a su fácil manejo y la interconexión de cada uno de sus módulos, donde se consolida la información financiera.

Cabe resaltar, que la característica más interesante es que este producto es compatible con las normas nacionales de contraloría y gestión financiera del Sector Público. Los módulos de contabilidad y presupuesto fueron configurados de acuerdo a lo reglamentado por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG)

y la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) respectivamente, además con este control presupuestario se satisface requerimientos que realiza el Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS).

### **Adquisición de Aplicación de consulta de datos afiliados fallecidos**

Como parte de la mejora continua de los procesos de automatización que sirve de base para la supervisión de la SIPEN y en cumplimiento con las normas vigentes, se desarrolló una aplicación informática que permite consultar periódicamente los datos de los afiliados fallecidos y cruzar dicha información con los montos pendientes de ser entregados a sus beneficiarios dependientes, para que mediante la remisión de dicha información a sus respectivas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), estas hagan su mejor esfuerzo para contactar a los potenciales beneficiarios, y de esta forma obtengan el beneficio correspondiente.

La información que se interrelaciona son los datos de fallecidos provistos por la Junta Central Electoral, los datos de afiliación provistos por la empresa procesadora de la base de datos del Sistema Dominicano de Seguridad Social (UNIPAGO), y las solicitudes de pensiones por sobrevivencia suministradas por las AFP. Este cruce tripartito, genera un listado de personas fallecidas que pertenecen al Sistema Dominicano de Seguridad Social que cuenta con fondos en una Administradora de Fondo de Pensiones y que a la fecha de la generación de la información no haya solicitado el beneficio que le corresponde.

### Gráfico No. 3

#### Origen de los datos para cruce de información de afiliados fallecidos



Fuente: Elaboración propia.

Esta automatización colabora al objetivo de lograr que todos los afiliados y beneficiarios del Sistema de Seguridad Social reciban de manera oportuna las prestaciones que les corresponden.

En ese sentido, se diseñó la aplicación para la incorporación del Autoseguro del IDSS al Sistema de Monitoreo, Validación y Fiscalización de Procesos de Pensiones (SAS/FÉNIX), con la finalidad de mejorar el proceso de supervisión de beneficios.

#### **Mejoras al Sistema de Administración de la Oficina de Acceso a la Información Pública**

Con el objetivo de reducir el tiempo de respuesta a las consultas, se adicionaron controles en las secciones de Acceso a la Información Pública (AIP) y Consultas y Sugerencias. Para tales fines, se creó un

módulo de notificación de cumplimiento de plazos fatales (alertas de vencimiento de consultas) para administrar las respuestas a las solicitudes.

De igual forma, se creó un mecanismo para migrar al módulo de “Consultas y Sugerencias”, aquellas solicitudes que se reciben a través del servicio de Acceso a la Información Pública (AIP), permitiendo un tratamiento más oportuno a este tipo de casos.

#### **Implementación de Sistema de Mesa de Ayuda para el Departamento de Servicios Generales**

Tomando como referencia el desempeño obtenido a través de la utilización del sistema de mesa de ayuda de soporte tecnológico, se extrapoló la experiencia a la gestión de

servicios generales, desarrollándose una plataforma similar para tratar el seguimiento oportuno a las solicitudes pertinentes a la referida área. La misma permite, además, la evaluación del nivel de satisfacción por el servicio recibido.

### **Implementación de Microsoft Office 365**

Sin lugar a dudas, uno de los avances de mayor trascendencia en el ámbito de las TIC ha sido la suscripción al Software como un Servicio<sup>2</sup> Microsoft Office 365. Las ventajas de Office 365 incluyen un aumento sustancial de la productividad y un enorme potencial de ahorro en sus costes de implementación y mantenimiento.

Office 365 proporciona acceso al correo electrónico, documentos, agenda y contactos en una amplia variedad de dispositivos compatibles con: Windows PC, MacOS, iOS y Android. Esta capacidad asegura que los usuarios puedan atender cuestiones importantes en tiempo real, prácticamente desde cualquier lugar. Y aparte de la movilidad, les asegura comodidad a través de su interfaz en línea fácil de usar y que puede abrirse en la mayoría de navegadores

web, sin necesidad de que se haya instalado Microsoft Office en el equipo que se está utilizando.

Otra de sus ventajas es que incluye 25 gigabytes (GB) de espacio para el buzón del correo electrónico por cada usuario, y a la vez soporta archivos adjuntos de hasta 25 megabytes (MB), con las funcionalidades de calendario, contactos, reuniones en línea, mensajería instantánea, colaboración de documentos, y mucho más. Y para facilitar el uso y manejo de datos en la nube dispone de 1 terabyte (TB) por usuario, a través de su servicio de alojamiento One Drive.

### **Servicios en línea**

#### **Creación del sub-portal web del Boletín Estadístico Trimestral y envío automatizado**

Otras de las iniciativas innovadoras que se han venido implementando en el principal producto informativo de la SIPEN, el Boletín Estadístico Trimestral, son la creación del sub-portal web del Boletín y su envío a través de correo electrónico, a los usuarios tanto internos como externos de la institución.

### **Imagen No. 1**

#### **Vista del Sub-portal Web del Boletín Estadístico Trimestral**



Fuente: <http://www.sipen.gob.do/boletin/>

2. Software como un Servicio (del inglés: Software as a Service, SaaS), es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente.

Desde finales de 2016 a la fecha, bajo el nuevo esquema, el contenido del CD-Card se carga en un sub-portal web del Boletín, y dicho enlace se envía trimestre tras trimestre, a través de una plataforma de envío masivo de correos, que es capaz de personalizar el mensaje a cada destinatario, tanto interno como externo. Logrando de tal modo una reducción importante en recursos tanto económicos como ambientales, y poder visualizar en tiempo real quienes, cuantos, y desde donde acceden al sub-portal web del Boletín para aprovechar el contenido, y sobre todo llegar a más usuarios que anteriormente no tenían acceso al CD-Card. De acuerdo a las últimas estadísticas de la plataforma Mailchimp, el Boletín ha llegado a más de 1,966 usuarios, radicados fundamentalmente en RD (60.8%) y en EE.UU. (34.1%), entre otros (5.1%) con una tasa de entrega de un 96.2%, un promedio de 7 aperturas por cada 10 envíos.

### **Mejora de Herramientas a Usuarios**

Durante el mes de julio de 2016, se implementó en la Página Web Institucional una herramienta de retroalimentación para los usuarios, con el objetivo de que los mismos informen sobre la utilidad de las informaciones publicadas. Estos comentarios se toman en cuenta para la elaboración del Informe de Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios en Línea del Portal Web y para identificar mejoras en el servicio web ofrecido. En adición a lo anterior, en el mes de agosto de 2016, se rediseñó la interfaz gráfica de los servicios al ciudadano del Portal Web, con el objetivo de que los usuarios interactúen con un ambiente más amigable y moderno.

### **Mejoras a la infraestructura tecnológica**

#### **Sub-contratación de impresoras multifuncionales**

A pesar de que los avances tecnológicos han permitido sustituir el uso de los medios impresos por medios digitales, el correo electrónico, los mensajes de voz y texto en las entidades gubernamentales, no es menos cierto que aún en los ecosistemas institucionales es vital contar con impresoras para la realización de múltiples tareas en todos los ámbitos institucionales.

En el caso de la SIPEN, debido a los crecientes costos de mantenimiento y adquisición de los consumibles de impresión, se optó por gestionar un outsourcing<sup>3</sup> para los servicios de impresión de toda la Superintendencia, el cual consiste en la subcontratación de una empresa externa, que instaló una terminal multifuncional de impresión centralizada por piso y tener las funciones básicas de impresión, escaneo y fotocopiado enlazado en toda la red, posee un sistema basado en cuotas de impresión, por el cual cada departamento o dirección tiene asignada una cuota de impresión y copiado por mes, que pueden ser establecidas y modificadas según las necesidades de cada área.

En forma tal que los ahorros importantes en material gastable que se obtienen, perfeccionan a su vez la eficiencia en la utilización de los recursos, y sobre todo se garantiza la provisión permanente del servicio de impresión, a costo cero de mantenimiento para la institución.

3. El outsourcing, llamado también tercerización o subcontratación, es una práctica en la que un individuo o una empresa realiza tareas, proporciona servicios o fabrica productos para otra empresa -funciones que podrían haberse hecho o se hacen normalmente en la empresa, con el fin de ahorrar costes.

## Certificaciones y Premios Alcanzados

### Certificaciones NORTIC

Las certificaciones NORTIC son normas de tecnologías de la información creadas para estandarizar y tener una herramienta de auditoría del uso y aplicación de las TIC en los diferentes organismos gubernamentales.

La Superintendencia de Pensiones, comprometida con la transparencia, la estandarización del sector público, la mejora progresiva en el servicio y la realización de sus funciones, ha avanzado en adaptar sus procesos tecnológicos de conformidad a las Normas NORTIC, obteniendo y manteniendo cuatro certificaciones hasta la fecha.

#### Gráfico No. 4

#### Resumen gráfico de las certificaciones NORTIC obtenidas por la SIPEN



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).

### Certificación internacional de la Norma ISO 27001: 2013 sobre Sistemas de Seguridad de la Información

A partir de los objetivos de la referida Ruta Estratégica 5 “Fortalecer la Institución y el capital humano”, surge esta iniciativa con el propósito de mejorar los procesos de

manejo y administración de la información, desarrollando e implementando buenas prácticas de tecnologías de la información (TI), bajo los estándares internacionales reconocidos y basados en los requisitos de la norma ISO 27001:2013.

Este sistema ostenta las acciones que la SIPEN se encuentra implementando de cara

a ofrecer protección ante cualquier amenaza que pueda poner en riesgo las diferentes fuentes de datos utilizadas para cumplir con las funciones que le confiere la Ley No. 87-01. Asimismo, bajo esta norma, todas las herramientas se tienen que aplicar según los objetivos que tengan fijados las organizaciones con la mayor seguridad, y garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad.



La aplicación de la norma ISO 27001:2013, dentro del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de la SIPEN, es la solución de mejora continua más apropiada para poder evaluar los diferentes riesgos y establecer una serie de estrategias y controles oportunos para asegurar la protección y defender la información de los afiliados del Sistema Dominicano de Pensiones.

### Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (iTICge)

El Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (iTICge), es la herramienta de medición, creada por la Oficina Presidencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), y aplicada con el fin de evaluar de manera sistemática el avance en la implementación de soluciones de TIC's y de e-Gobierno en el Estado dominicano. El índice está compuesto por 3 pilares que son: uso de las TIC's, implementación de e-Gobierno y servicios en línea.

Con la revisión al cierre de 2017, la Superintendencia de Pensiones marcó la décima mayor puntuación en el iTICge. Esta posición en el Índice se logró con una puntuación de 91.00%, que supera el promedio nacional de 58.28%, y coloca a la SIPEN como la institución del Sistema de Seguridad Social con mejor implementación del gobierno electrónico.

**Cuadro No. 1**  
**Ranking de las 10 primeras instituciones públicas en el iTICge**  
**Diciembre 2017**

RANK	INSTITUCIÓN	iTICge 2017	Uso de TIC	Desarrollo E-Gob	Desarrollo e-Servicios
1	Ministerio de la Presidencia	98.00	36.00	40.00	22.00
2	Dirección General de Contrataciones Públicas	97.61	34.11	39.50	24.00
3	Ministerio Administrativo de la Presidencia	97.19	35.19	40.00	22.00
4	Instituto Dominicano de Aviación Civil	96.66	33.29	39.47	23.91
5	Ministerio de Industria y Comercio	94.09	34.08	36.17	23.84
6	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación	93.04	33.57	37.47	22.00
7	Contraloría General de la República	92.70	35.50	34.20	23.00
8	Superintendencia de Valores	92.60	34.10	37.50	21.00
9	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	92.40	33.40	35.00	24.00
10	Superintendencia de Pensiones	91.00	31.00	37.00	23.00

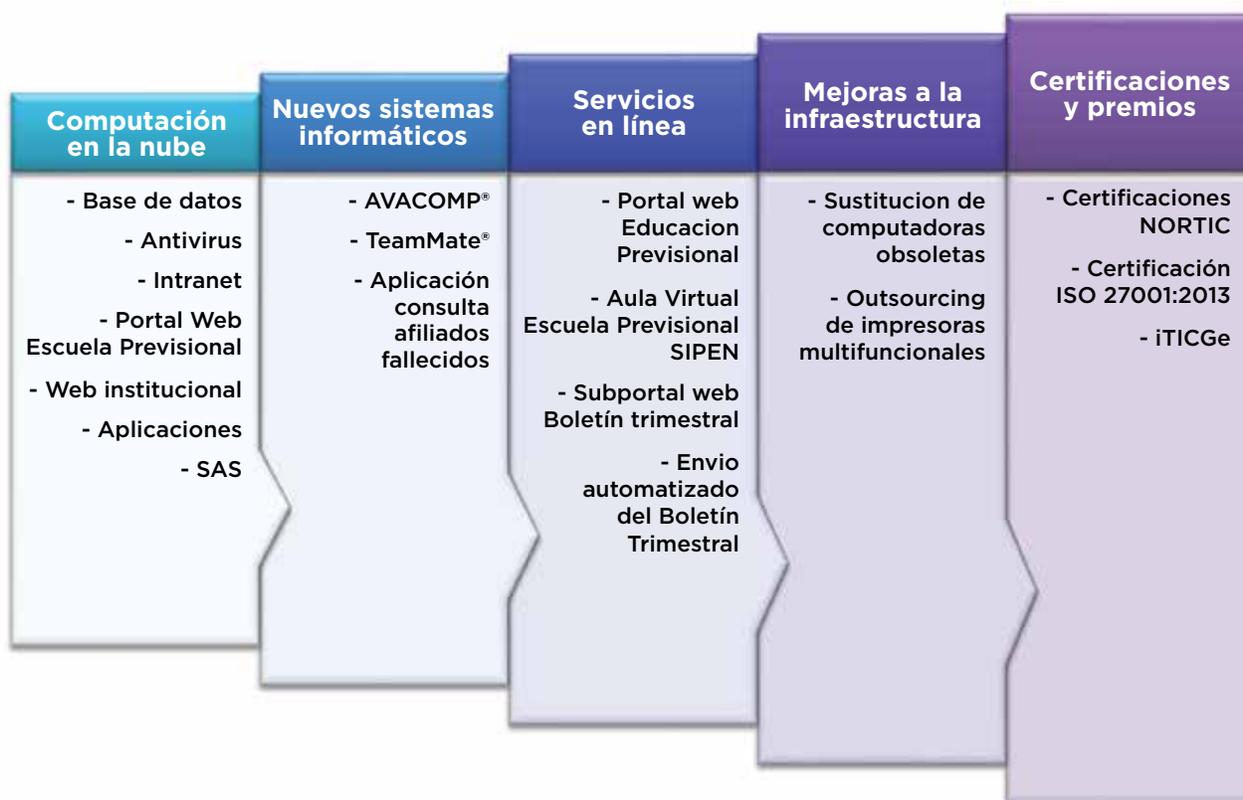
Nota: A diciembre de 2017, 206 instituciones públicas ya estaban registradas en el índice.  
Fuente: SISTICGE de la OPTIC.

Cabe destacar que en la edición del iTICGe en el año 2016, se agregó un ranking sectorial con el objetivo de medir cada Institución según sus pares similares, quedando la SIPEN en el primer lugar en el Sector de Superintendencias y en segundo lugar en el Sector Órganos Rectores, solo superada por la Dirección General de Compras y Contrataciones.

largo de los tres últimos años de la presente gestión, en materia de las TIC's, en el marco del proceso de mejora continua que se ha abocado toda la institución, sin duda han contribuido a mejorar la eficacia, aumentar la productividad, y sobre todo a fortalecer su función principal de ente regulador y fiscalizador del Sistema Dominicano de Pensiones.

A modo de resumen, se puede concluir que las mejoras implementadas en la SIPEN a lo

**Gráfico No. 5**  
**Resumen de las mejoras de TIC's implementadas en la SIPEN**



Fuente: Elaboración propia.





809-688-0018 / 829-688-0018  
info@sipen.gob.do  
www.sipen.gob.do  
www.educacionprevisional.gob.do

 @SipenRD  SipenRD

 SipenRD  Superintendencia  
de Pensiones - SIPEN