



DIRECCIÓN GENERAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES A CARGO DEL ESTADO
Departamento de Planificación y Desarrollo

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

Preparado por el Comité de Autoevaluación DGJP

Santo Domingo, República Dominicana
Junio 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El Autodiagnóstico CAF, aplicado a la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP), fue consecuencia de varios encuentros en el periodo marzo-junio 2021, donde agotamos mesas de trabajo, con los diferentes departamentos de nuestra institución. En el mismo, implementamos una metodología que permitía gran participación, acorde a lo establecido en dicha guía, analizando de forma integral las áreas, en función de los 9 criterios y 28 subcriterios del Marco Común de Evaluación, permitiéndonos identificar puntos fuertes y áreas de mejora de nuestra institución, brindándonos una óptica general de fortalezas y debilidades organizacionales. Sustentado en este levantamiento, el cual nos brinda datos objetivos; procederemos al diseño y puesta en funcionamiento de nuestro plan de mejora, repercutiendo de forma positiva y exponencial en la mejora institucional, por ende, en la Calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos/clientes.

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1 Misión

Administrar efectivamente el sistema de jubilaciones y pensiones a cargo del Estado, procurando la garantía oportuna de los derechos previsionales de los afiliados, jubilados y pensionados, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida.

1.1.2 Visión

Ser una institución integrada al SDSS, reconocida por la transparencia en la gestión, que brinde un servicio de calidad y justo a tiempo, apoyada en un personal comprometido y cualificado, donde los afiliados, jubilados y pensionados sean atendidos con equidad y alta sensibilidad humana.

1.1.3 Valores

- ✓ **Integridad:** actuamos con entereza moral, rectitud y honradez.
- ✓ **Transparencia:** administramos recursos públicos abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- ✓ **Excelencia:** estamos comprometidos con la mejora constante de la calidad y la entrega de nuestros servicios justo a tiempo.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** actuamos convencidos de que unidos lo hacemos mejor.

- ✓ **Compromiso:** asumimos con empeño nuestro trabajo a fin de lograr la satisfacción de afiliados, jubilados y pensionados, cumpliendo con las metas institucionales.
- ✓ **Equidad:** brindamos atención de manera justa, efectiva y oportuna a todos nuestros afiliados, jubilados y pensionados.
- ✓ **Sensibilidad Humana:** adecuamos la prestación del servicio a las necesidades de nuestros usuarios.

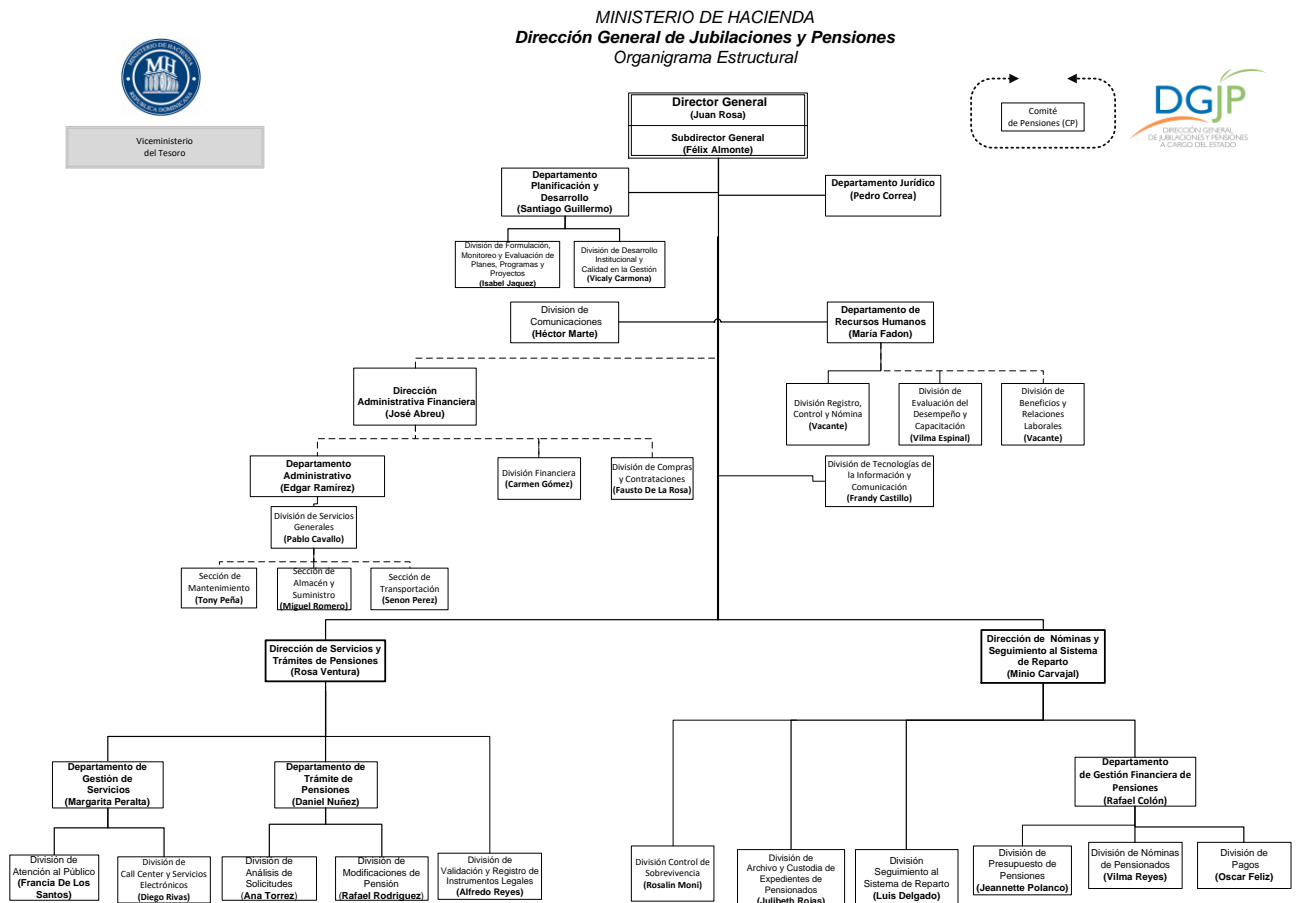
1.1.4 Base Legal

La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP), adscripta al Ministerio de Hacienda, posee las siguientes leyes principales:

- **Constitución de la República**, proclamada el 13 de junio de 2015.
- **Ley No. 1896**, del 30 de agosto del 1948, sobre *Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS)*, promulgada el **30 de agosto del 1948**. Derogada por la Ley No. 397-19 que crea el IDOPRIL y transfiere la administración de las pensiones a la DGJP.
- **Ley No. 275-81**, de fecha 8 de mayo del 1981, que autoriza al Poder Ejecutivo a conceder pensiones del Estado a toda persona que haya sido exaltada al Salón de la Fama del Deporte Nacional, promulgada el **8 de mayo del 1981**.
- **Ley No. 379-81**, de fecha 11 de diciembre de 1981, que establece un nuevo régimen de Jubilaciones y Pensiones Civiles del Estado Dominicano para los Funcionarios y Empleados públicos, promulgada el **11 de diciembre del 1981**.
- **Ley No. 352-98**: Sobre Protección de la Personas Envejecientes, promulgada el **15 de agosto del 1998**.
- **Ley No. 85-99**, de fecha 6 de agosto del 1999, que otorga pensiones del Estado a toda persona que haya sido exaltada al Salón de la Fama del Deporte Nacional, y aquellos atletas que hayan logrado poner en alto el nombre de la República, tanto en el país como en el extranjero, promulgada el **6 de agosto del 1999**.
- **Ley No. 87-01** y sus modificaciones de fecha 9 de mayo de 2001, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), promulgada el **9 de mayo del 2001**.
- **Ley No. 137-01**, de fecha 27 de junio del 2001, que dispone pensionar, conforme a la ley vigente, a todos los militares y policías que se encuentran fuera de las filas de cualquier rama castrense o policial, que participaron en la gloriosa guerra del 24 de abril del 1965, promulgada el **9 de agosto del 2001**.

- **Ley No.16-06**, del 10 de febrero de 2006, que dispone pensionar a los expresidentes y exvicepresidentes constitucionales de la República y a las viudas y viudos de estos, promulgada el **10 de febrero del 2006**.
- **Ley No. 494-06**, de fecha 27 de diciembre de 2006, sobre la Organización del de la **Secretaría de Estado de Hacienda (hoy Ministerio de Hacienda)**, promulgada el **27 de diciembre del 2006**.
- **Ley No. 590-16**, Ley Orgánica de la Policía Nacional, promulgada el **15 de julio del 2016**.

1.1.6 Estructura Organizativa



1.1.6 Servicios que ofrecemos

Servicios que ofrece la DGJP
Autoseguro
Entrega Carta Liberación de Fondo
Información al Afiliado SR (activo o pasivo)
Información General Público y Requisitos Servicios
Notificación de Fallecimiento
Sol. Reg. Poder de Representación de Pensionados
Sol. Trasp. Sist. Individual al Sistema de Reparto
Solicitud Aplicación o Suspensión Descuento de Ley
Solicitud Carta Liberación de Fondo
Solicitud Inclusión a Nómina de Pensionados
Solicitud Modificación de Datos Críticos
Solicitud Modificación de Datos No Críticos
Solicitud Pensión por Antigüedad en el Servicio
Solicitud Pensión por Supervivencia Concubinato
Solicitud Pensión por Supervivencia Cónyuge
Solicitud Pensión por Supervivencia Menor
Solicitud Reactivación de Pensión
Solicitud Reajuste De Pensión
Solicitud Reembolso
Solicitud Reinclusión a Nómina de Pensionados
Solicitud Retroactivo
Solicitud Supervivencia Padre/Madre
Solicitud Suspensión de Pensión
Solicitud y Emisión Certificación de No Pensión
Solicitud y Emisión Certificación de Pensión
Solicitud de Pensión Seguro Social

1.2 SÍNTESIS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP), asumimos cuatro (4) ejes estratégicos que direccionan el accionar institucional, permitiendo la coherencia con nuestra misión y su fiel cumplimiento. La institución se enfocará en:

1. Administración Efectiva del Sistema Previsional Público.
2. Fortalecimiento Institucional.
3. Calidad en el Servicio.
4. Comunicación Institucional.

La institución se centra en estos ejes estratégicos, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizativos trazados. Cada eje estratégico tiene su objetivo general y de ahí se desprenden varios objetivos específicos, que a su vez disponen de líneas de acción para su cumplimiento. Las líneas de acción se consiguen a través del logro de uno (1) o varios productos.

CUADRO RESUMEN EJES ESTRATÉGICOS PEI

Eje Estratégico 1: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público

Objetivo General: Disponer de un modelo organizacional eficiente, que permita dar respuestas oportunas a las demandas de los clientes internos y externos, orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	
Iniciativa Estratégica 1.1. Gestionar la actualización del marco jurídico y normativo a fin de fortalecer los procesos institucionales para lograr mejores beneficios a favor de afiliados, jubilados y pensionados a cargo del Estado.	
Líneas de Acción	Resultados Esperados
1.1.1 Impulsar la actualización de la ley 379-81, su reglamento de aplicación y las leyes conexas.	Marco Jurídico y normativo actualizado.
1.1.2 Gestionar la elaboración de los instrumentos legales ante los organismos competentes, para regular las pensiones otorgadas a través del seguro de Discapacidad y Sobrevivencia a los afiliados del Sistema de Reparto.	
1.1.3 Impulsar la adecuación y documentación de los procedimientos, vinculados a la gestión de los sistemas de pensiones.	
1.1.4 Gestionar la actualización e implementación de las herramientas tecnológicas requeridas para garantizar una efectiva gestión de los sistemas de pensiones a nuestro cargo.	Garantizada la fiabilidad de la gestión de los sistemas de pensiones mediante la reducción de la cantidad de procesos ejecutados de forma manual.

Iniciativa Estratégica 1.2. Fortalecer los vínculos de la DGJP con los actores del Sistema Dominicano de Seguridad Social y organismos internacionales.

Líneas de Acción	Resultados Esperados
1.2.1 Posicionar el rol previsional de la DGJP ante los actores del Sistema Dominicano de la Seguridad Social y la ciudadanía mediante la difusión de informaciones relevantes sobre el Sistema de Reparto.	Rol previsional de la DGJP fortalecido dentro del Sistema Dominicano de Seguridad Social.
1.2.2 Gestionar y establecer acuerdos de cooperación con organismos internacionales vinculados a la seguridad social.	

Iniciativa Estratégica 1.3. Establecer mecanismos de seguimiento, monitoreo y control que garanticen la obtención de informaciones confiables para lograr una adecuada gestión del pasivo previsional.

Líneas de Acción	Resultados Esperados
1.3.1 Gestionar la realización de un estudio actuarial del fondo de pensiones que permita estimar el pasivo previsional en el corto y mediano plazo.	Pasivo previsional estimado.
1.3.2 Implementar un esquema eficiente para la gestión del archivo que garantice una adecuada organización y salvaguarda de los expedientes físicos y la habilitación de un repositorio digital que permita automatizar el uso y la consulta de los mismos en los procesos que se requieran.	Archivo de expedientes organizado y digitalizado.
1.3.3 Crear mecanismos efectivos que faciliten la identificación, localización e interacción con los afiliados al Sistema de Reparto y pensionados a nuestro cargo para mantener actualizada la Base de Datos.	Disponer de una base de datos de afiliados activos y pasivos actualizada y confiable.
1.3.4 Gestionar la concertación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y afines, orientadas a facilitar intercambio de informaciones relevantes para la DGJP.	
1.3.5 Diseñar y elaborar mecanismos para la recopilación y presentación de informaciones y datos estadísticos de los sistemas de pensiones a nuestro cargo.	Disponer de una herramienta informativa que compile de forma integral las informaciones relevantes, inherentes al Sistema de Reparto.

Eje Estratégico 2: Fortalecimiento Institucional

Objetivo General: Disponer de un modelo organizacional efectivo, orientado al logro de los objetivos institucionales y que permita dar respuestas de calidad y justo a tiempo a las demandas de los clientes internos y externos.

Iniciativa Estratégica 2.1. Implementación de un modelo de gestión eficiente que contemple la gestión de proyectos, tecnologías y procesos que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
2.1.1 Incorporar la gestión por proyectos como mecanismo para asegurar el logro de los objetivos.	Gestión por proyecto implementado e incorporado en el modelo de gestión de la DGJP
2.1.2. Promover la implementación de una estructura organizativa ajustada a las necesidades institucionales.	Estructura organizativa actualizada y socializada acorde con las necesidades institucionales
2.1.3 Impulsar la implementación de herramientas tecnológicas que contribuyan a agilizar la ejecución de los procesos y la toma de decisiones.	Herramientas tecnológicas debidamente identificadas e implementadas
2.1.4 Desarrollar un programa de documentación y auditoría de procesos que contribuya a fortalecer el marco normativo interno y el correcto desenvolvimiento de los procesos.	Programa de documentación y auditoría de procesos desarrollado y estandarizados para el fortalecimiento del marco normativo interno.
2.1.5 Impulsar la implantación de un modelo de gestión de la calidad y mejora continua que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión.	Implantación del modelo CAF como marco de referencia para la gestión de la calidad y la mejora continua

Iniciativa Estratégica 2.2. Fortalecimiento del Sistema de Control Interno mediante la implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
2.2.1 Impulsar la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno.	Componentes del Sistema de Control Interno Implementado
2.2.2 Impulsar la implementación de las Normas Básicas de Segundo Grado.	Normas de 2do. Grado Implementada

Iniciativa Estratégica 2.3. Habilitación de espacios que incentiven la innovación, el intercambio de ideas y la gestión del cambio.

Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
2.3.1 Diseñar un programa de intercambio interinstitucional para promover la incorporación de buenas prácticas.	Buenas prácticas incorporadas en los procesos internos
2.3.2 Implementar una cultura de organizar grupos focales para proponer y evaluar oportunidades de mejora en los procesos.	Promocionada la cultura de trabajo en equipo como herramienta para impulsar la innovación
2.3.3 Implementar un programa de entrenamiento cruzado que impulse la interacción y el desarrollo profesional de las personas.	
2.3.4 Diseñar e implementar un plan de desarrollo de habilidades y competencias que impulsen la gestión del cambio y la innovación en el trabajo.	Habilidades y competencias sobre gestión del cambio desarrolladas

Iniciativa Estratégica 2.4. Fortalecimiento del sistema de monitoreo y medición para incentivar el logro de metas y la mejora continua.

Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
2.4.1 Gestionar la implementación de un sistema automatizado para el monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos que facilite la integración e interacción de los mismos.	Fortalecimiento del Sistema de monitoreo automatizado e integrado.
2.4.2 Establecer un sistema de monitoreo que permita la evaluación efectiva del cumplimiento de los objetivos, la elaboración de planes de acciones de mejoras y su oportuna ejecución, además, ser la base para el otorgamiento de incentivos a los colaboradores.	Incremento en el logro de los objetivos definidos
2.4.3 Revisar y ampliar el programa de incentivos no monetarios orientado a reconocer el logro de metas.	Personal motivado al cumplimiento de logros de metas institucionales

Iniciativa Estratégica 2.5. Diseño e implementación de programas de interacción con el personal que promuevan la integración, el sentido de pertenencia y su bienestar emocional.	
Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
2.5.1 Promover la identificación con el nuevo marco estratégico de la DGJP (Misión, visión, y valores) y afianzar el compromiso del personal para el cumplimiento del mismo.	Servidor público comprometido con los lineamientos institucionales.
2.5.2 Desarrollar un programa de bienestar emocional orientado al bien de los empleados de la institución.	Mejora en el clima organizacional, aumento de productividad y fomento de hábitos saludables en los servidores
2.5.3 Desarrollar un programa de capacitación integral orientado a los líderes y mandos medios para fortalecer las competencias gerenciales y de liderazgo.	Competencias de líderes y Mandos Medios desarrolladas

Eje Estratégico 3: Calidad en el Servicio

Objetivo General: Garantizar la excelencia en el servicio prestado, fortaleciendo de manera continua la funcionalidad de los diferentes canales disponibles (presenciales y alternos).	
Iniciativa Estratégica 3.1. Fortalecimiento de la prestación del servicio ofrecido a través de los canales alternos.	
Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
3.1.1 Fomentar la incorporación de buenas prácticas que contribuyan a mejorar la atención telefónica.	Mejorar la satisfacción de los usuarios
3.1.2 Impulsar el desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que permitan una gestión efectiva de los servicios electrónicos.	Mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes e impulsar el uso de canales alternos

Iniciativa Estratégica 3.2. Aumento de la cantidad de Centros y medios habilitados para la prestación del servicio.	
Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
3.2.1 Impulsar la apertura y habilitación de oficinas de atención al público en puntos estratégicos.	Facilidades de acceso y entrega de servicio justo a tiempo asegurados
3.2.2 Establecer a través del Ministerio de Relaciones Exteriores medios de atención que contribuyan a mejorar la interacción con los pensionados que residen en el exterior.	

Iniciativa Estratégica 3.3. Gestión de beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de n	
Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
3.3.1 Definir mecanismos confiables para la identificación y segmentación de los pensionados a cargo del Estado.	Concertación de alianzas con beneficios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de jubilados y pensionados
3.3.2- Gestionar alianzas estratégicas orientadas a obtener beneficios a favor de jubilados y pensionados a cargo del Estado.	
3.3.3 Definir y desplegar mecanismos para evaluar el impacto de los beneficios otorgados en la calidad de vida de jubilados y pensionados a cargo del Estado.	

Iniciativa Estratégica 3.4. Desarrollo de programas y proyectos para impulsar la simplificación de trámites mediante la automatización de procesos.	
Líneas Estratégicas	Resultados Esperados
3.4.1 Formulación del plan de capacitación para la implementación de la metodología de simplificación de trámites vigente.	Metodología de simplificación de trámites implementada.
3.4.2 Identificar y evaluar los tramites que apliquen para someterse a la metodología de simplificación.	
3.4.3 Formular y ejecutar proyectos de mejora orientados a la simplificación de trámites.	

Eje Estratégico 4: Comunicación Institucional

Objetivo General: Fortalecer la imagen institucional de la DGJP mediante la implementación de un sistema de comunicación efectiva.	
Iniciativa Estratégica 4.1 Fortalecimiento de los canales y mecanismos de la comunicación a los fines de garantizar que la información llegue de forma clara y oportuna a los usuarios de la misma.	
Líneas de Acción	Resultados Esperados
4.1.1 Elaborar e implementar un sistema de comunicación que permita captar y canalizar informaciones relevantes hacia los grupos de interés.	Fortalecido el posicionamiento de la imagen Institucional de la DGJP.
4.1.2 Desarrollar un programa de comunicación interdepartamental orientado a fomentar el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	
4.1.3 Implementar un esquema de comunicación que permita la fluidez de la información relacionada a la prestación del servicio.	Mejorado el clima organizacional y los niveles de transparencia a través de la promoción de relaciones interactivas y sanas entre las unidades misionales.

Iniciativa Estratégica 4.2. Establecimiento de un vínculo efectivo de interacción con los grupos de interés y el entorno.	
Líneas de Acción	Resultados Esperados
4.2.1 Definir e implementar protocolos de comunicación y acercamiento entre la DGJP y sus grupos de interés.	Fortalecidas las relaciones de la institución con sus grupos de interés y el entorno.
4.2.2 Gestionar alianzas estratégicas entre los grupos de interés y la institución que promuevan relaciones de cooperación mutua.	
4.2.3. Impulsar el desarrollo de una cultura de responsabilidad social que contribuya al fortalecimiento de las relaciones entre la DGJP y el entorno.	

Iniciativa Estratégica 4.3. Promoción a través de los medios de comunicación de la labor y los logros institucionales.	
Líneas de Acción	Resultados Esperados
4.3.1 Diseñar e implementar campañas de publicidad e información a través de diferentes medios de comunicación.	Fortalecido el posicionamiento de la imagen Institucional de la DGJP.

Iniciativa Estratégica 4.4. Diseño e implementación de mecanismos de monitoreo y control para evaluar la efectividad de la estrategia comunicacional.	
Líneas de Acción	Resultados Esperados
4.4.1 Definir e Implementar mecanismos de monitoreo y control que permitan evaluar el posicionamiento de la imagen institucional tanto interna como externa.	Implementado un mecanismo de monitoreo y control.

2. RESULTADOS PROCESO AUTOEVALUACIÓN

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP), cuenta con un liderazgo organizacional enfocado en el cumplimiento del marco legal regulatorio, en ofrecer un servicio de excelencia a los ciudadanos/clientes. Contamos con serie de herramientas que nos permiten hacer una gestión efectiva, tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Manual de Organización y Funciones (MOF), entre otras fortalezas. Estos instrumentos permiten el monitoreo y control de las acciones realizadas, así como un sistema de indicadores que nos brindan una óptica objetiva del estado de avance de objetivos y metas institucionales. Estamos en constante mejora de los procesos, haciéndolo desde una perspectiva integral, con la finalidad de hacer los mismos eficientes y eficaces. Dispone de un Capital Humano capacitado, motivado; alineados a la misión, visión y valores. Por lo anteriormente señalado, nos disponemos a cumplir de forma satisfactoria con nuestro PEI 2021-2024.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL

Identificamos que es necesario la inclusión de todos nuestros grupos de interés en el establecimiento de misión, visión y valores, así como en mesas de trabajos para determinación de procesos. Impulsar la Responsabilidad social, así como también la formulación de un plan integral del manejo de desechos sólidos, tales como: gestión de residuos de cartucho, plan para disminución de energía eléctrica, entre otros. Sería oportuno realizar una matriz de mitigación de riesgos, la implementación de Benchmarking y Benchlearning para adopción de prácticas de excelencia. Impulsar campañas informativas, con la finalidad de que nuestros ciudadanos/clientes puedan utilizar canales alternos (nuestro portal, República Digital, *462) con la finalidad de seguir ofreciendo una verdadera experiencia de servicio.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
1	Criterio 1: LIDERAZGO	1.1-1	Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.
2		1.1-3	Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.
3		1.1-4	Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.
4		1.1-5	Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.
5		1.1-6	Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.
6		1.2-4	Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como "Balanced Scorecard").
7		1.2-6	Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.
8		1.2-10	Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.
9		1.3-1	Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.
10		1.3-9	Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.
11		1.4-2	Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.
12		1.4-3	Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.
13		1.4-4	Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.

14	Criterio 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	2.1-3	3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.
15		2.2-1	Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos
16		2.2-2	Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.
17		2.2-3	Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.
18		2.2-4	Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.
19		2.2-5	Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.
20		2.2-6	Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.
21		2.3-1	Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.
22		2.3-6	Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).
23		2.3-7	Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.
24		2.4-1	Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.
25		2.4-2	Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
26		2.4-3	Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
27		2.4-4	Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).
28		2.4-5	Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.
29		2.4-6	Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

30	Criterio 3. PERSONAS	3.1-4	Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.
31		3.1-6	Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.
32		3.1-8	Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).
33		3.2-4	Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.
34		3.3-7	Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.
35		3.3-10	Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).

36	Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS	4.1-1	1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).
37		4.1-2	Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.
38		4.4-5	Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
39		4.1-6	Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
40		4.1-7	Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.
41		4.1-8	Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.
42		4.2-6	Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).
43		4.5-2	Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.

44	Criterio 5. PROCESOS	5.1-1	Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.
45		5.1-3	Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.
46		5.1-9	Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).
47		5.1-10	Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.
48		5.2-4	Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.
49		5.2-7	Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).

2.2.2 ÁREAS DE MEJORAS CRITERIOS DE RESULTADOS

50	Criterio 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIE NTES	6.1-2 RP	2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
51		6.2-1 RP	Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
52		6.2-4 RP	Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.
53		6.2-5 RP	Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.
54		6.2-3 RAO	Costo de los servicios.
55		6.2-4 RTPS	Número de actuaciones del Defensor Público.
56		6.2-2 RPS	Número de expedientes de vueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.

57	Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1-6 RPGP	La responsabilidad social de la organización.
58		7.1-4 RPCT	La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.
59		7.1-1 RPDC	Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.
60		7.2-1 MD	Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).
61		7.2-9 MD	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).
62		7.2-10 MD	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.

63	Criterio 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	8.1-1 MP	Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.
64		8.1-3 MP	Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).
65		8.1-4 MP	Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).
66		8.1-5 MP	Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).
67		8.1-6 MP	Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).
68		8.1-8 MP	Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).
69		8.1-9 MP	Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.
70		8.2-1 MROSS	Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).
71		8.2-6 MROSS	Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
72		8.2-7 MROSS	Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).
73	8.2-10 MROSS	Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	

74	CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO	9.1-4 RRE	Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.
75		9.1-5 RRE	Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.
76		9.1-6 RRE	Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.
77		9.1-7 RRE	Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.
78		9.2-1 RRI	La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.
79		9.2-4 RRI	Resultados de benchmarking (análisis comparativo).
80		9.2-7 RRI	Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.
81		9.2-8 RRI	Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).
82		9.2-11 RRI	Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

El proceso de autodiagnóstico CAF, aplicado a la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP), ha permitido a la institución, disponer de datos objetivos, identificando fortalezas y debilidades organizacionales, empoderándonos, impulsando mejoras en los procesos y trabajando para convertir las debilidades en fortalezas, consolidando la excelencia en el servicio ofrecido a los ciudadanos/clientes. El proceso se tornó retador, por varios factores, dentro de los cuales destacamos:

- ✓ Capacitación de las áreas en el Modelo CAF, así como el uso de la Guía.
- ✓ Seguimiento y empoderamiento de las áreas para efectuar autodiagnóstico, como líderes de sus respectivos procesos.
- ✓ Formulación de mesas de trabajos interdepartamentales, pues los criterios, subcriterios y ejemplos no son exclusivos de un área en particular.
- ✓ Crear la sinergia de toda la organización para el cumplimiento de los objetivos trazados.

- ✓ Es necesario la adecuación de algunos ejemplos, con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de autodiagnóstico.

Con nuestro plan de mejora que elaboraremos en agosto, implementaremos las principales mejoras identificadas, así como fortalecer el liderazgo, motivando y empoderando a las áreas, para concretar su ejecución y que nos permita ser una institución de servicios modelo en la gestión pública de la República Dominicana.

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA