



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 2022

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
I. ASPECTOS GENERALES.....	3
I.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	3
I.1.1 MISIÓN.....	3
I.1.2 VISIÓN.....	3
I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES.....	3
I.1.4 BASE LEGAL.....	4
I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
I.1.6 SERVICIOS.....	6
1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	7
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	13
2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....	13
2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	14
2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	15
2.2.1.1 LIDERAZGO.....	15
2.2.1.2 ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.....	16
2.2.1.3 PERSONAS.....	17
2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS.....	17
2.2.1.5 PROCESOS.....	18
2.2.2 ÁREA DE MEJORA DE LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.....	19
2.2.2.1 RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES.....	19
2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	20
2.2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	21
2.2.2.4 RESULTADOS CLAVES DEL RENDIMIENTO.....	22
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....	22
4. RESUMEN DE PUNTUACIONES.....	23

RESUMEN EJECUTIVO

El Autodiagnóstico CAF, aplicado a la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP), fue consecuencia de varios encuentros en el período marzo-junio 2022, donde agotamos mesas de trabajo, con las diferentes unidades. 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 un plan de mejora, repercutiendo de forma positiva y exponencial en el desarrollo 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 Sistema Dominicano de Seguridad Social (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 Institucionales

- ✓ **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.

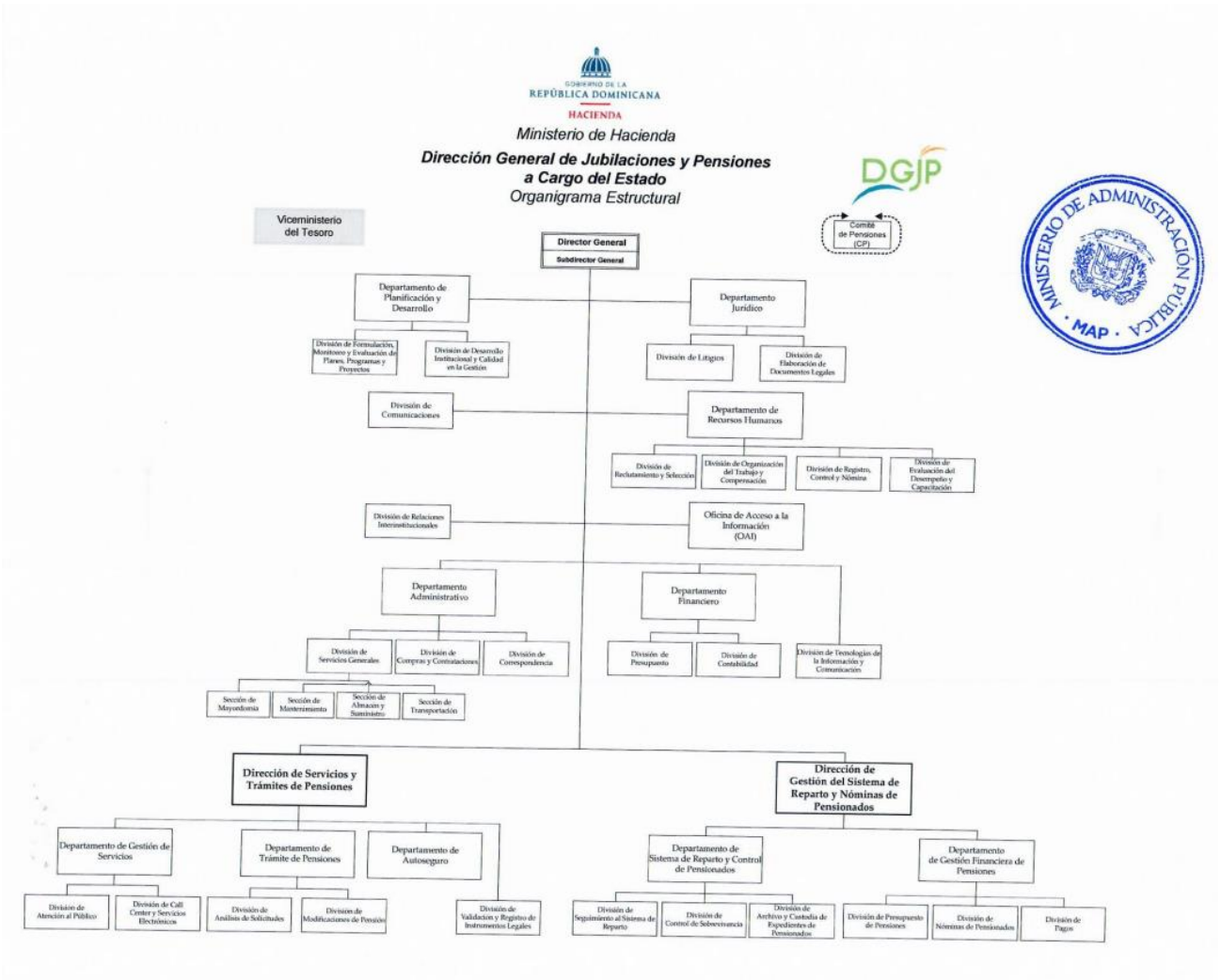
1.1.4 Base Legal

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

- **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 de 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 de 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 de 1981**.
- **Ley No.352-98:** Sobre Protección de la Personas Envejecientes, promulgada el **15 de agosto de 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 de 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 de 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 de 2001**.
- **Ley No.16-06**, del 10 de febrero de 2006, que dispone pensionar a los expresidentes y vicepresidentes constitucionales de la República y a los viudos de estos, promulgada el **10 de febrero de 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 de 2006.
- **Ley No. 590-16**, Ley Orgánica de la Policía Nacional, promulgada el 15 de julio de 2016.

1.1.5 Estructura Organizativa



1.1.6 Servicios

CATEGORÍA DE TRÁMITE
Solicitud de Pensión por Antigüedad en el Servicio
Solicitud de Pensión por Discapacidad (AUTOSEGURO)
Solicitud de Inclusión de Nómina de Pensionados
Solicitud de Pensión por Sobrevivencia Concubinato, Cónyuge, Menor, Padre/Madre
Solicitud de Certificación de Pensión
Solicitud de Certificación de No Pensión
Actualización o Modificación de Datos del Pensionado
Acceso en Línea
Solicitud de Reinclusión de Pensión
Solicitud de Aplicación o Suspensión del dos por ciento (2%)
Notificación de Fallecimiento del Pensionado
Solicitud de Histórico de Pagos de Pensionados
Solicitud Registro de Poder de Representación
Solicitud de Transferencia de Afiliado desde el Sistema de Reparto al Sistema de Capitalización Individual
Solicitud de Pensión Otorgada por las Leyes Nos.1896, 275-81 y 85-99
Solicitud de Suspensión de Pensión para Laborar Nuevamente al Estado
Solicitud Reactivación de Pensión
Solicitud de Reembolso
Solicitud Pago de Retroactivo
Solicitud de Charlas Institucionales sobre Leyes de Seguridad Social
Solicitud Consulta Datos Generales de Pensionados
Solicitud de Reajuste de Pensión
Consulta Afiliación a los Sistemas Personales
Solicitud Carta Liberación de Fondos

1.2 SÍNTESIS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP), asumimos cuatro (4) ejes estratégicos que direccionan el accionar colectivo, 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 o varios productos.

CUADRO RESUMEN EJES ESTRATÉGICOS PEI

Eje Estratégico 1: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público

Objetivo General: A 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 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 más eficientes y eficaces. Dispone de un capital humano capacitado, motivado; alineados a la misión, visión y valores. Por lo anteriormente señalado, nos comprometemos a cumplir de forma satisfactorio 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 la misión, visión y valores, así como en mesas de trabajo para la 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

2.2.1.1 Liderazgo

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
1	Criterio 1: LIDERAZGO	1.1-1	Formulan y desarrollan un marco institucional (misión, visión y valores), definido y elaborado con la participación de los empleados y grupos de interés relevantes, asegurando que estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional. Ejemplos: Constitución, normativas vigentes, Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).
2		1.1-2	Tienen establecido el marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.
3		1.1-4	Garantizan una comunicación y socialización de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos con todos los empleados de la organización y otras partes interesadas.
4		1.1-5	Aseguran el efectivo funcionamiento de la organización y su preparación para nuevos desafíos revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias para adaptarlos a los cambios en el entorno externo (por ejemplo, digitalización, cambio climático, reformas del sector público, desarrollos demográficos, impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, protección de datos, cambios políticos y económicos, divisiones sociales, necesidades y puntos de vista diferenciados de los clientes) y cambios de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, capacitación, pautas para la protección de datos, otros).
5		1.2-3	Introducen mejoras en el sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades diferenciadas de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, perspectiva de género, diversidad, promoviendo la participación social y de otros sectores, en los planes y las decisiones, etc.).
6		1.2-6	Aseguran una efectiva comunicación externa a todos los grupos de interés; e interna, en toda la organización, a través del uso de medios de gran/mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.
7		1.2-7	Aseguran las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
8		1.2-8	Aseguran una buena comunicación interna y externa en toda la organización a través del uso de medios de gran /mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.

2.2.1.2 Estrategia y Planificación

9	Criterio 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	2.1-1	Identifica las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el análisis regular del entorno externo, incluido el cambio legal, político, variables socioculturales, económicas, demográficas y la digitalización, factores globales como el cambio climático y otros, como insumos para estrategias y planes.
10		2.1-2	Tiene identificados a todos los grupos de interés relevantes y se realizan levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.
11		2.1-4	Analiza el desempeño interno y las capacidades de la organización, enfocándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (riesgos internos y externos). Por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos, etc.
12		2.2-2	Involucra los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, dando prioridad a sus expectativas y necesidades.
13		2.2-3	Integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental), responsabilidad social, diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización.
14		2.2-4	Asegura la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan. Por ejemplo: presupuesto anual, plan anual de compras para las licitaciones correspondientes, previsión de fondos, gestión de donaciones, etc.
15		2.4-3	Comunica la política de innovación y los resultados de la organización a todos los grupos de interés relevantes.
16		2.4-4	Promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y para hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/ clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado.
17		2.4-5	Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.

2.2.1.3 Personas

18	Criterio 3. PERSONAS	3.1-6	Aplica una política de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos de la organización, por ejemplo, mediante el establecimiento de una unidad de género, datos o estadísticas desagregados por sexo, en cuanto a: la composición de los empleados, identificación de las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, niveles educativos, participación en programas de formación y/o actividades institucionales, rangos salariales, niveles de satisfacción, otros.
19		3.2-2	Atrae y desarrolla los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos.
20		3.2-8	Planifica las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.
21		3.2-9	Evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio del monitoreo y el análisis costo/beneficio.
22		3.3-3	Involucra a los empleados y sus representantes (por ejemplo, asociaciones de servidores públicos) en el desarrollo de planes, estrategias, objetivos, el diseño de procesos y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación.

2.2.1.4 Alianzas y Recursos

23	Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS	4.1-1	Identifica a socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo, la apertura y establecer el tipo de relaciones, (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, fundadores, universidades, organizaciones comunitarias, sociedad civil y organismos internacionales, etc.).
24		4.1-2	Desarrolla y gestionan acuerdos de colaboración, teniendo en cuenta el potencial de diferentes socios para lograr un beneficio y apoyo mutuo, con experiencia, recursos y conocimiento, incluyendo intercambiar buenas prácticas y los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.
25		4.1-3	Define el rol y las responsabilidades de cada socio, incluidos los controles, evaluaciones y revisiones; monitorea los resultados e impactos de las alianzas sistemáticamente.
26		4.1-4	Identifica las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.

2.2.1.5 Procesos

27	Criterio 5. PROCESOS	5.1-1	Identifica, mapea, describe y documenta los procesos clave en torno a las necesidades y opiniones de los grupos de interés y del personal, de forma continua, para garantizar una estructura organizativa ágil.
28		5.1-5	Simplifica los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.
29		5.1-7	Establece indicadores de resultados para monitorear la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).
30		5.2-2	Utiliza métodos innovadores para desarrollar servicios orientados al ciudadano/cliente y a la demanda, centrándose en el principio de una sola vez.
31		5.2-3	Aplica la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORAS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.2.1 Resultados Orientados a los Ciudadanos/Clientes

32	Criterio 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS- CLIENTES	6.1-1 (1) MP	Imagen global de la organización y su reputación pública (por ejemplo: percepción o retroalimentación de información sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización: seguimiento de los protocolos y manejo de desechos contaminantes, otros).
33		6.1-3 (1) MP	Participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
34		6.1-4 (1) MP	Transparencia, apertura e información proporcionada por la organización (información disponible: cantidad, calidad, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).
35		6.1-5 (1) MP	Integridad de la organización y la confianza generada en los clientes/ ciudadanos.
36		6.1-3 (2) MP	Calidad de los productos y servicios (cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo de entrega, enfoque medioambiental, etc.).
37		6.1-5 (2) RP	Capacidad de la organización para la innovación.
38		6.1-7 (2) MP	Digitalización en la organización.
39		6.2-2 (1) MR	Número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias recibidas y acciones correctivas implementadas.
40		6.2-3 (1) MR	Resultados de las medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.
41		6.2-8 (2) MR	Costo de los servicios.
42		6.2-1 (3) MR	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.
43		6.2-2 (3) MR	Sugerencias recibidas e implementadas, (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).
44		6.2-3 (3) MR	Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
45		6.2-5 (3) MR	Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.

2.2.2.2 Resultados en las Personas

46	Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1-3 (1) MP	Participación de las personas en las actividades de mejora.
47		7.1-4 (1) MP	Conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad.
48		7.1-6 (1) MP	La responsabilidad social de la organización.
49		7.1-8 (1) MP	El impacto de la digitalización en la organización.
50		7.1-4 (2) MP	La gestión del conocimiento.
51		7.1-3 (3) MP	El manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización.
52		7.2-1 (1) MR	Indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, etc.).
53		7.2-2 (1) MR	Nivel de participación en actividades de mejora.
54		7.2-3 (1) MR	El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.
55		7.2-4 (1) MR	La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social.
56		7.2-2 (2) MR	Indicadores sobre el uso de herramientas digitales de información y comunicación.

2.2.2.3 Resultados de la Responsabilidad Social

57	Criterio 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	8.1-2 MP	La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad; por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).
58		8.1-3 MP	Acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.
59		8.1-4 MP	El impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros.
60		8.2-1 MR	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).
61		8.2-2 MR	Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
62		8.2-3 MR	Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).
63		8.2-4 MR	Apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas, por ejemplo: tipos de programas/proyectos específicos para emplear a minorías, discapacitados, número de beneficiarios, etc.).
64		8.2-5 MR	Apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
65		8.2-6 MR	Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales, benchmarking, otros).
66		8.2-7 MR	Programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, charlas de salud, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).
67	8.2-8 MR	Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo, informe de sostenibilidad/procura del medio ambiente, reducción del consumo energético, consumo de kilovatios por día, política de residuos y de reciclaje contribución al desarrollo social con acciones que sobrepasen la misión de la institución).	

2.2.2.4 Resultados Claves del Rendimiento

68	CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO	9.1-3 RE	Resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.
69		9.1-4 RE	Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
70		9.1-6 RE	Resultados de innovaciones en servicios/productos.
71		9.1-7 RE	Resultados de la implementación de reformas del sector público.
72		9.2-2 RI	Mejoras e innovaciones de procesos.
73		9.2-3 RI	Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).
74		9.2-4 RI	Eficacia de las alianzas (por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas, incluyendo las colaboraciones internas).
75		9.2-6 RI	Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.
76		9.2-9 RI	Resultados relacionados al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Durante estos años de autodiagnosticarnos bajo la Metodología CAF, nos ha permitido autoevaluarnos como institución, disponer de datos objetivos, identificando fortalezas y debilidades organizacionales, impulsando mejoras en los procesos y trabajando para convertir las debilidades en fortalezas, consolidando la excelencia en el servicio ofrecido a los ciudadanos/clientes. La DGJP, luego de haber agotado este proceso, muestra el resultado a nivel interno y externo, apostando siempre a la mejora continua, el mismo se basa en llevar a cabo revisiones constantes de nuestras operaciones con la finalidad de medir y retroalimentar sobre el rendimiento institucional.

La lección aprendida más importante es que este modelo nos deja percibir que estamos en un entorno cambiante y que a medida que esto sucede, la organización debe ir haciendo los ajustes de lugar para posicionarse en el nuevo entorno. Asimismo, pudimos apreciar cómo el hecho de tener políticas o normas no es suficiente; la institución necesita contar con indicadores medibles y evidenciables, mediciones que nos permitan hacer un análisis comparativo de cuanto hemos crecido a lo largo del tiempo.

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES

Institución: Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP)		
Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	99	120
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	94	120
3: Personas (100 puntos)	84	95
4: Alianzas (100 puntos)	50	75
5: Procesos (120 puntos)	63	120
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	50	80
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	70	90
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	50	75
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	45	80
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	605	855