



**DIRECCIÓN GENERAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES A CARGO DEL ESTADO**  
**Departamento de Planificación y Desarrollo**  
**División de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión**

**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 2023**



## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
<b>I.1 MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>3</b>
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
<b>1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>7</b>
<b>2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....</b>	<b>15</b>
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.....	17
<b>2.2.2 ÁREA DE MEJORA DE LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
2.2.2.1 RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES.....	18
2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	18
2.2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	19
2.2.2.4 RESULTADOS CLAVES DEL RENDIMIENTO.....	20
<b>3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>20</b>
<b>4. RESUMEN DE PUNTUACIONES.....</b>	<b>21</b>



## 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 abril-junio 2023, donde agotamos mesas de trabajo, con el Comité Institucional de Calidad. 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, y 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:

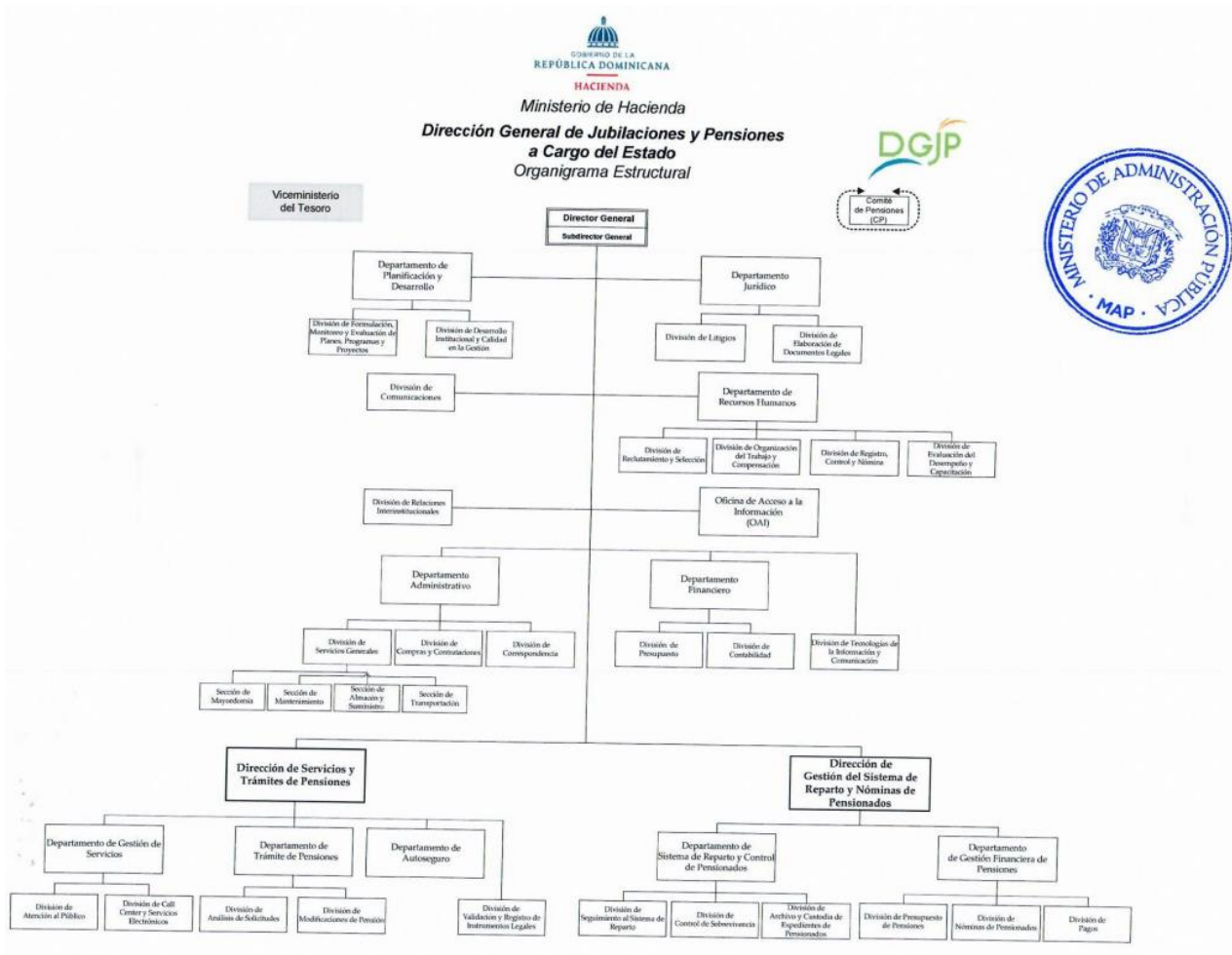
- **Constitución de la República**, proclamada el 13 de junio de 2015.
- **Ley No.1896**, del 30 de agosto del 1948, sobre Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS), promulgada el 30 de agosto de 1948. Derogada por la Ley No. 397-19 que crea el IDOPRIL y transfiere la administración de las pensiones 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 exvicepresidentes constitucionales de la República y a los viudos de estos, promulgada el 10 de febrero de 2006.



**DIRECCIÓN GENERAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES A CARGO DEL ESTADO  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

- **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

Catálogo de Servicios	
Servicio	Detalle
<b>1. Solicitud Registro de Transferencia de Afiliados desde el Sistema de Reparto al Sistema de Capitalización Individual</b>	<i>Todo afiliado activo en el Sistema de Reparto puede solicitar ante la DGJP la autorización para ser transferido al Sistema de Capitalización Individual, conforme lo establece la Resolución de la SIPEN Núm.328-11 d/f 8 de noviembre de 2011.</i>
<b>2. Solicitud de Charlas Institucionales sobre leyes de Seguridad Social</b>	<i>Solicitud de Charlas Institucionales sobre leyes de Seguridad Social.</i>
<b>3. Solicitud de Pensión por Antigüedad en el Servicio</b>	<i>Aplica para todo afiliado al Sistema de Reparto que haya prestado servicios en el Estado durante veinte (20) o más, y hayan cumplido la edad de sesenta (60) años, según establece el Art. 1 de la Ley Núm. 379-81. De igual forma atender las solicitudes de los Afiliados al Seguro Social.</i>
<b>4. Solicitud de Pensión por Discapacidad (Autoseguro)</b>	<i>Aplica para todo afiliado al Sistema de Reparto que haya prestado servicios en el Estado durante cinco (5) años o más, con edad de 65 años o más. Para realizar esta solicitud debe presentar soportes que demuestren que sufre invalidez física, una seria enfermedad o impedimento orgánico que lo incapacite del trabajo productivo, según establece el Art. 3 de la Ley Núm. 379-81.  Nota: Las solicitudes deben ser realizadas a través de la institución del Estado en la que el solicitante se encuentra laborando.</i>
<b>5. Solicitud de Inclusión a Nómina de Pensionados</b>	<i>Aplica para todo ciudadano que haya sido beneficiado con una pensión mediante un Decreto emitido por el Poder Ejecutivo, una Ley del Congreso Nacional o una Resolución de Recomendación del Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS) u otra institución competente, debidamente aprobada por la DGJP y cotizantes a la Ley 1896.</i>
<b>6. Solicitud de Modificación de Datos no Críticos.</b>	<i>Cambios en las informaciones de contactos de pensionados que modifican la base de datos.</i>
<b>7. Solicitud de Certificación de Pensión.</b>	<i>Certificaciones ordinarias de pensión para pensionados activos.</i>
<b>8. Solicitud de Certificación de No Pensión.</b>	<i>Certificaciones emitidas a favor de cualquier ciudadano no pensionado.</i>
<b>9. Solicitud de Carta de Notificación de Fallecimiento.</b>	<i>Los herederos legales de un jubilado o pensionado fallecido pueden solicitar la expedición de una constancia, donde indique que el fallecimiento del pensionado fue registrado ante la DGJP, a los fines de que los fondos depositados en la cuenta del pensionado hasta la fecha de fallecimiento del mismo, le sean liberados.</i>



<b>10. Solicitud de Registro de Poder de Representación de Pensionados.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado puede autorizar a un tercero para el cobro de su pensión, a través de un Poder de Representación. Este debe ser registrado en la DGJP.</p> <p>Nota: La vigencia de los Poderes será por un año a partir de la fecha de emisión del mismo.</p>
<b>11. Solicitud de Visita Domiciliaria.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado que su condición de salud le impidiere el traslado a nuestras instalaciones para requerir algún servicio, puede solicitar una visita domiciliaria para hacer el levantamiento de la información y firmar el formulario de solicitud.</p> <p>Nota: Las solicitudes deben ser realizadas a través de la institución del Estado en la que el solicitante se encuentra laborando.</p>
<b>12. Solicitud de Reajuste de Pensión.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado bajo la Ley Núm. 379-81, Art. 11, que haya suspendido su pensión para laborar nuevamente en el Estado, al cesar en el servicio puede solicitar una reevaluación y/o reajuste del monto de su pensión, en base al nuevo período laborado y los salarios percibidos.</p>
<b>13. Solicitud de Pensión por Sobrevivencia Cónyuge.</b>	<p>Traspaso de pensión al cónyuge legal mediante acto de matrimonio, sobreviviente de un pensionado fallecido que previamente haya autorizado el descuento del 2% establecido en el Párrafo I del Artículo 6 de la Ley Núm. 379-81.</p>
<b>14. Solicitud de Pensión por Sobrevivencia Concubinato.</b>	<p>Traspaso de pensión al compañero (a) de vida sobreviviente de un pensionado fallecido que previamente haya autorizado el descuento del 2% establecido en el Párrafo I del Artículo 6 de la Ley Núm. 379-81.</p>
<b>15. Solicitud de Pensión por Sobrevivencia Menor.</b>	<p>Traspaso de pensión a todo hijo menor de 18 años, sobreviviente de un pensionado fallecido que previamente haya autorizado el descuento del 2% establecido en el Párrafo I del Artículo 6 de la Ley Núm. 379-81.</p>
<b>16. Solicitud de Pensión por Sobrevivencia Padre/Madre.</b>	<p>Traspaso de pensión al padre o madre sobreviviente de un pensionado fallecido que previamente haya autorizado el descuento del 2% establecido en el Párrafo I del Artículo 6 de la Ley Núm. 379-81.</p>
<b>17. Solicitud de Pensión Otorgada por las Leyes Núm. 1896, 275-81 y 85-99.</b>	<p>Evaluación y validación del cumplimiento de los requisitos de solicitudes de pensión sometidas bajo el amparo de las Leyes Núm. 1896, 275-81 y 85-99.</p>
<b>18. Solicitud de Reinclusión a Nómina de Pensionados.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado que haya sido excluido de la nómina de pensionados, puede solicitar su re-inclusión, siempre y cuando cuente con la documentación que demuestre que la causa que generó la exclusión fue subsanada.</p>
<b>19. Solicitud de Suspensión por Laborar Nuevamente en el Estado.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado que vuelva a laborar en el Estado, debe presentarse ante la DGJP a solicitar la suspensión de su pensión previo al inicio de sus funciones. De esta forma le sería computado el nuevo período laborado y, si aplica, podría optar por una mejor categoría en la</p>



	<p>escala de pensión, conforme a lo establecido en el Párrafo del Artículo 11 de la Ley Núm. 379-81.</p> <p>Sin embargo, la suspensión de una pensión no es limitativa al caso anterior, ya que todo jubilado o pensionado tiene derecho a suspender su pensión en el momento que desee y por el motivo que fuere.</p> <p>Nota: la suspensión de una pensión elimina el derecho al cobro de la misma durante el período en que se encuentre suspendida.</p>
<b>20. Solicitud de Reactivación de Pensión.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado con una pensión suspendida, podrá presentarse ante la DGJP para solicitar la Reactivación de la misma.</p> <p>En caso de que el jubilado bajo la Ley Núm. 379-81 haya suspendido para volver a laborar en el Estado, al cesar en el servicio puede solicitar en base al nuevo período laborado una revisión del monto de su pensión, conforme establece el párrafo único del artículo 11 de la referida ley.</p>
<b>21. Solicitud de Aplicación o Suspensión del Dos por Ciento (2%).</b>	<p>Todo jubilado o pensionado bajo el amparo de la Ley Núm.379-81, tiene la opción de autorizar el descuento del 2% al monto devengado en su pensión, a los fines de que al momento de su fallecimiento se conceda una pensión por sobrevivencia a los beneficiarios contemplados en esta misma Ley.</p> <p>Nota: La aplicación o suspensión de este descuento es voluntaria y puede ser solicitada por el jubilado en cualquier momento.</p>
<b>22. Solicitud de Exclusión por Notificación de Fallecimiento de Pensionado.</b>	<p>Los beneficiarios, familiares o relacionados de un jubilado o pensionado están en la obligación de notificar el fallecimiento del mismo ante la DGJP, a la mayor brevedad posible, a los fines de registrar su exclusión de la nómina de pensionados e iniciar el proceso de solicitud de Pensión por Sobrevivencia o devolución de fondos (en los casos que aplique).</p>
<b>23. Solicitud de Modificación de Datos Críticos.</b>	<p>Todo cambio de información relacionado con la pensión y/o el pensionado que genere modificación en la base de datos (nombres, apellidos, núm. de cédula, etc.).</p>
<b>24. Solicitud de Pago de Retroactivo.</b>	<p>Reclamo del pago de los montos dejados de percibir por un período determinado.</p>
<b>25. Solicitud de Pago de Reembolso.</b>	<p>Todo jubilado o pensionado que cobre su pensión vía cheque, y que por alguna razón no haya podido retirar su cheque durante un período de tres meses luego de la fecha de emisión, puede solicitar ante la DGJP el reembolso de del monto adeudados.</p>
<b>26. Pago de Nómina de Pensionado por Cheque.</b>	<p>Pago de cheques a domicilio o en puntos de pago programado para aquellos pensionados que por razones justificadas carezcan de una cuenta bancaria hábil para recibir transferencia de nómina electrónica.</p>
<b>27. Solicitud de Reimpresión de Cheques.</b>	<p>Acto de emitir un cheque que ha sido anulado por motivos comprobados.</p>





## 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 tiene su objetivo general y de ahí se desprenden los 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 2021-2024

#### Eje Estratégico 1: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público

<b>Objetivo General: ADisponer 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.</b>	
<b>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.</b>	
<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.**

<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.**

<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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

<b>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.</b>	
<b>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.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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

<b>Iniciativa Estratégica 2.2. Fortalecimiento del Sistema de Control Interno mediante la implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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



<b>Iniciativa Estratégica 2.3. Habilitación de espacios que incentiven la innovación, el intercambio de ideas y la gestión del cambio.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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

<b>Iniciativa Estratégica 2.4. Fortalecimiento del sistema de monitoreo y medición para incentivar el logro de metas y la mejora continua.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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



<b>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.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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

<b>Objetivo General: Garantizar la excelencia en el servicio prestado, fortaleciendo de manera continua la funcionalidad de los diferentes canales disponibles (presenciales y alternos).</b>	
<b>Iniciativa Estratégica 3.1. Fortalecimiento de la prestación del servicio ofrecido a través de los canales alternos.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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

<b>Iniciativa Estratégica 3.2. Aumento de la cantidad de Centros y medios habilitados para la prestación del servicio.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.	



<b>Iniciativa Estratégica 3.3. Gestión de beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de n</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.	

<b>Iniciativa Estratégica 3.4. Desarrollo de programas y proyectos para impulsar la simplificación de trámites mediante la automatización de procesos.</b>	
<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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**

<b>Objetivo General: Fortalecer la imagen institucional de la DGJP mediante la implementación de un sistema de comunicación efectiva.</b>	
<b>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.</b>	
<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.**

<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.**

<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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.**

<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>
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 DE 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 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 la implementación de Benchmarking (evaluación comparativa) y Benchlearning (aprendizaje comparativo) para adopción de prácticas de excelencia, así como también impulsar la automatización de los servicios que ofrece la DGJP, colocando a la disposición de los usuarios servicios gestionables a través de canales electrónico.





## 2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

### 2.2.1.1 Liderazgo

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
1	<b>Criterio 1: LIDERAZGO</b>	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		1.1-5	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).
4		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.).
5		1.2-10	Comunican las iniciativas de cambio y los efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.



### 2.2.1.2 Estrategia y Planificación

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
6	<b>Criterio 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>	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.
7		2.1-2	Tiene identificados a todos los grupos de interés relevantes y se realizan levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.
8		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.
9		2.2-3	Integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental), responsabilidad social, diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización.
10		2.4-1	Identifica las necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías
11		2.4-3	Comunica la política de innovación y los resultados de la organización a todos los grupos de interés relevantes.
12		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.
13		2.4-5	Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.



### 2.2.1.3 Personas

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
14	<b>Criterio 3. PERSONAS</b>	3.1-4	Gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.
15		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.
16		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.
17		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.

### 2.2.1.4 Alianzas y Recursos

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
18	<b>Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	4.2-2	Incentiva la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización (co-diseño, co-decisión, decisión y coevaluación) usando medios apropiados. Por ejemplo: a través de buscar activamente ideas, sugerencias y quejas; grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, comités de calidad, buzón de queja, asumir funciones en la prestación de servicios, otros.
19		4.5-2	Monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.

### 2.2.1.5 Procesos

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
20	<b>Criterio 5. PROCESOS</b>	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.



## 2.2.2 ÁREAS DE MEJORAS CRITERIOS DE RESULTADOS

### 2.2.2.1 Resultados Orientados a los Ciudadanos/Clientes

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
21	<b>Criterio 6.RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES</b>	6.1-3 (1) MP	Participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
22		6.1-5 (2) RP	Capacidad de la organización para la innovación.
23		6.1-7 (2) MP	Digitalización en la organización.
24		6.2-8 (2) MR	Costo de los servicios.
25		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.
26		6.2-2 (3) MR	Sugerencias recibidas e implementadas, (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).
27		6.2-3 (3) MR	Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
28		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

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
29	<b>Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.</b>	7.1-6 (1) MP	La responsabilidad social de la organización.
30		7.1-4 (2) MP	La gestión del conocimiento.
31		7.2-2 (1) MR	Nivel de participación en actividades de mejora.
32		7.2-3 (1) MR	El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.

**2.2.2.3 Resultados de la Responsabilidad Social**

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
33	<b>Criterio 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>8.1-1 MP</b>	Impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes más allá de la misión institucional. Por ejemplo: educación sanitaria (charlas, ferias y jornadas de salud) apoyo financiero o de otro tipo a las actividades y eventos deportivos, culturales o sociales, participación en actividades humanitarias
34		<b>8.1-2 MP</b>	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.).
35		<b>8.1-3 MP</b>	Acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.
36		<b>8.1-4 MP</b>	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.
37		<b>8.1-5</b>	El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad.
38		<b>8.2-1 MR</b>	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).
39		<b>8.2-2 MR</b>	Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
40		<b>8.2-3 MR</b>	Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).
41		<b>8.2-4 MR</b>	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.).
42		<b>8.2-5 MR</b>	Apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
43		<b>8.2-6 MR</b>	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).
44		<b>8.2-8 MR</b>	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

No.	Criterio No.	Subcriterio No.	Área de Mejora
45	<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES DE RENDIMIENTO</b>	9.1-3	Resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.
46		9.1-4 RE	Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
47		9.1-6 RE	Resultados de innovaciones en servicios/productos.
48		9.1-7 RE	Resultados de la implementación de reformas del sector público.
49		9.2-2 RI	Mejoras e innovaciones de procesos.
50		9.2-3 RI	Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).
51		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).
52		9.2-5 RI	Impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc. (por ejemplo: reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).
53		9.2-6 RI	Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.
54		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

<b>Institución: Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP)</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Puntos Totales Actual</b>	<b>Puntos Totales Propuesto</b>
<b>1: Liderazgo (140 puntos)</b>	76	110
<b>2: Estrategia y Planificación (140 puntos)</b>	73	110
<b>3: Personas (100 puntos)</b>	81	95
<b>4: Alianzas (100 puntos)</b>	63	85
<b>5: Procesos (120 puntos)</b>	63	100
<b>6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)</b>	55	90
<b>7: Resultados en las Personas (100 puntos)</b>	73	90
<b>8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)</b>	38	70
<b>9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)</b>	45	80
<b>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</b>	<b>567</b>	<b>830</b>