



PLAN

ESTRATÉGICO

INSTITUCIONAL

2025-2028





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025-2028

Santo Domingo, D. N.
Octubre del 2024

CONTENIDO

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES.....	07	
PRESENTACIÓN.....	10	
INTRODUCCIÓN.....	12	
INFORMACIONES GENERALES		
1.1 Marco Normativo Asociado a la Institución.....	13	
1.2 Atribuciones de la Institución.....	14	
1.3 Estructura Organizativa.....	15	
METODOLOGÍA		
2.1 Momento Explicativo.....	18	
2.2 Momento Normativo.....	18	
2.3 Momento Estratégico.....	19	
DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL		
3.1 Análisis del Problema.....	21	
3.1.1. Vinculación con el PNPS.....	21	
3.1.2. Identificación y Priorización de Problemas Públicos Institucionales.....	21	
3.1.3. Contexto de las problemáticas.....	22	
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL		
4.1 Análisis Situacional Interno.....	29	
4.1.1 Clima organizacional.....	31	
4.1.2 Fortalezas y Debilidades Identificadas.....	33	
4.2 Análisis Situacional Externo.....	35	
4.2.1 Conclusiones de entorno desde las perspectivas PESTEL.....	35	
4.2.2 Grupos de interés y percepción de los usuarios.....	38	
4.3 Cuadro resumen Matriz DAFO / CAME.....	41	
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		
5.1 Marco Estratégico.....	49	
5.1.1 Misión.....	49	
5.1.2 Visión.....	49	
5.1.3 Valores.....	49	
5.1.4 Políticas de calidad.....	50	
5.2 Vinculación con ODS, END y PNPS.....	51	
EJES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES		
6 Ejes y Objetivos Estratégicos.....	53	
MATRICES DE RESULTADOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.....		56
REFERENCIAS.....	62	
EQUIPOS DE TRABAJO.....	64	

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Cuadro 1. Cuadro resumen de resultados de análisis Fortalezas y Debilidades.....	33
Cuadro 2. Resumen de resultados de Análisis PESTEL.....	37
Cuadro 3. Matriz de Poder-Interés de Interesados/Stakeholders.....	39
Cuadro 4. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Fortalezas).....	42
Cuadro 5. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Debilidades).....	44
Cuadro 6. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Amenazas).....	45
Cuadro 7. Cuadro resumen de Matriz DAFO/CAME (Oportunidades).....	47
Cuadro 8. Matriz de Resultados Administración Efectiva del Sistema Previsional Público.....	57
Cuadro 9. Matriz de Resultados Fortalecimiento Institucional.....	58
Cuadro 10. Matriz de Productos Administración Efectiva del Sistema Previsional Público.....	59
Cuadro 11. Matriz de Productos Fortalecimiento Institucional.....	60
Gráfico 1. Resultados de dimensiones Encuesta Clima Organizacional 2024.....	32
Gráfico 2. Mapeo de posición grupos de interés de acuerdo con su impacto.....	40
Ilustración 1. Organigrama Institucional DGJP.....	15
Ilustración 2. Proceso de Planificación Estratégica.....	17
Ilustración 3. Lógica de Cadena de Valor del sector público.....	19
Ilustración 4. Árbol de Problemas 1.....	23
Ilustración 5. Árbol de Problemas 2.....	24
Ilustración 6. Árbol de Problemas 3.....	26
Ilustración 7. Árbol de Problemas 4.....	27
Ilustración 8. Word Cloud de necesidades especificadas por los Stakeholders.....	38
Ilustración 9. Alineación de Misión y Visión con ODS y END.....	51
Ilustración 10. Ejes Estratégicos definidos, PEI DGJP 2025-2028.....	53
Ilustración 11. Estrategias contempladas en el PEI DGJP 2025-2028.....	54



SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

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

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

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



Lic. Juan Rosa
Director General de la DGJP

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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



Lic. Juan Rosa
Director General de la DGJP



INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

INFORMACIONES GENERALES

1.1 MARCO NORMATIVO ASOCIADO A LA INSTITUCIÓN

El marco normativo de la institución, encabezado por la Constitución de la República Dominicana del 27 de octubre del 2024, está compuesto por más de cincuenta instrumentos legales que guían y respaldan su accionar. Entre este conjunto de leyes, decretos, reglamentos, convenios y resoluciones, se destacan aquellas disposiciones más relevantes:

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

INFORMACIONES GENERALES

1.2 ATRIBUCIONES DE LA INSTITUCIÓN

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

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

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

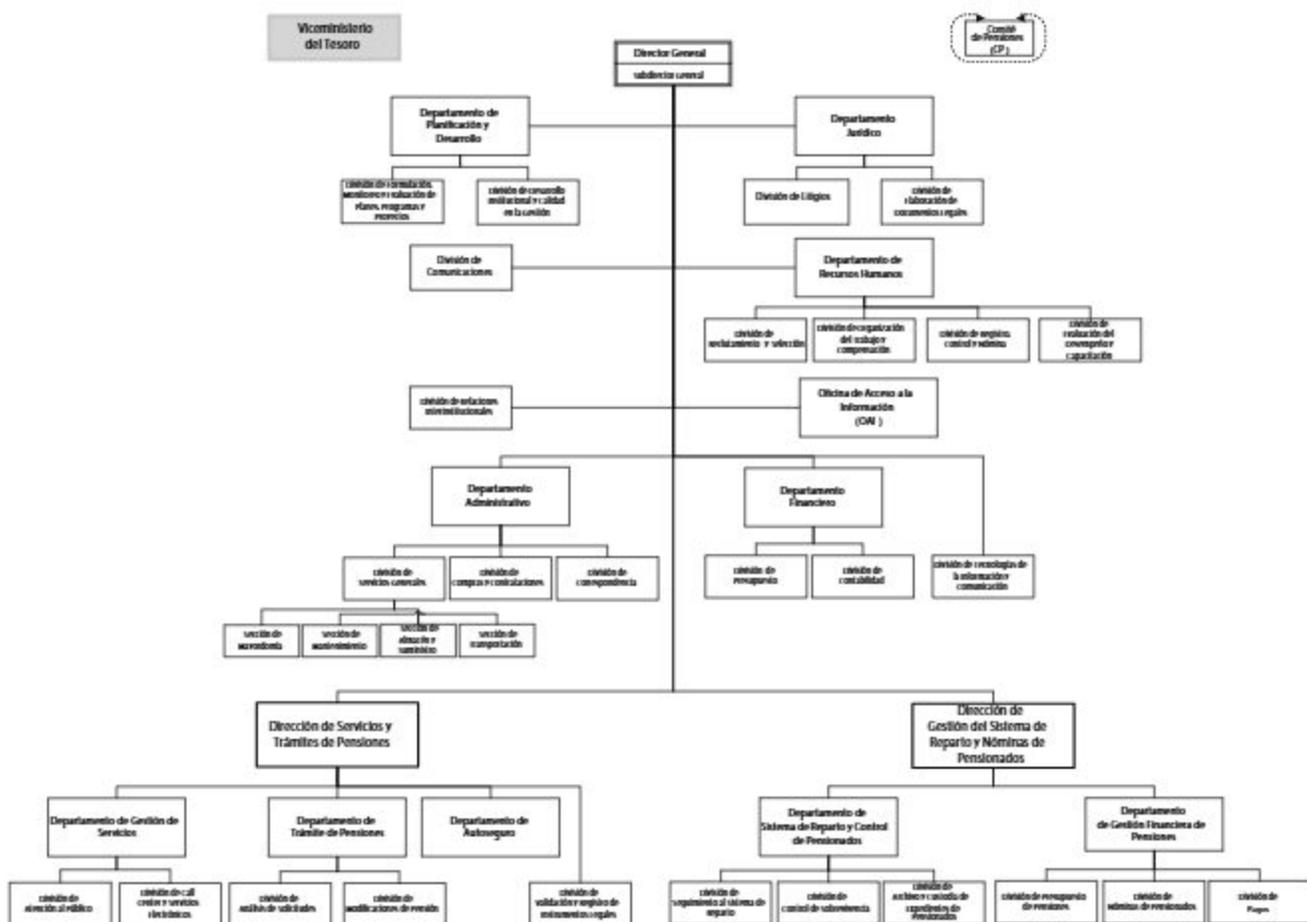
- a) Asesorar al Ministro de Hacienda en asuntos relacionados con los sistemas previsionales y de seguridad social.
- b) Llevar un registro actualizado de la información concerniente a los afiliados del Sistema de Reparto.
- c) Analizar y gestionar las solicitudes y modificaciones de jubilaciones y pensiones que, según las distintas disposiciones legales, estén en la órbita de su competencia.
- d) Atender a los afiliados y público en general sobre consultas referentes al Sistema de Reparto.
- e) Mantener actualizada la nómina de pensionados y jubilados del Sistema de Reparto a efectos de posibilitar los pagos respectivos.
- f) Definir la política de Gestión de la Calidad de la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado e implementar y coordinar procesos, estableciendo estándares e indicadores que permitan evaluar el desarrollo de los distintos trámites que se ejecutan en la Dirección General
- g) Administrar los activos y pasivos del Sistema de Reparto y proponer acciones que permitan una mejor rentabilidad, a efecto de asegurar los recursos destinados a atender las obligaciones previsionales a cargo del Estado.
- h) Monitorear la gestión del Sistema Dominicano de Seguridad Social, informar la situación en que se encuentra y de entenderse necesario, las acciones a tomar.
- i) Dar seguimiento a las deudas que las Instituciones del Estado tengan con el Sistema de Seguridad Social e informar al Viceministro del Tesoro al respecto.
- j) Realizar la interpretación y aplicación de normas relacionadas con las funciones que se llevan a cabo en la Dirección General, emitir opinión y dictaminar sobre asuntos jurídicos relacionados.
- k) Liquidar las obligaciones de pagos a favor de otros sistemas previsionales.

INFORMACIONES GENERALES

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

Ilustración 1. Organigrama Institucional DGJP





METODOLOGÍA

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

Ilustración 2. Proceso de Planificación Estratégica



METODOLOGÍA

2.1 MOMENTO EXPLICATIVO

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

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

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

2.2 MOMENTO NORMATIVO

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

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

METODOLOGÍA

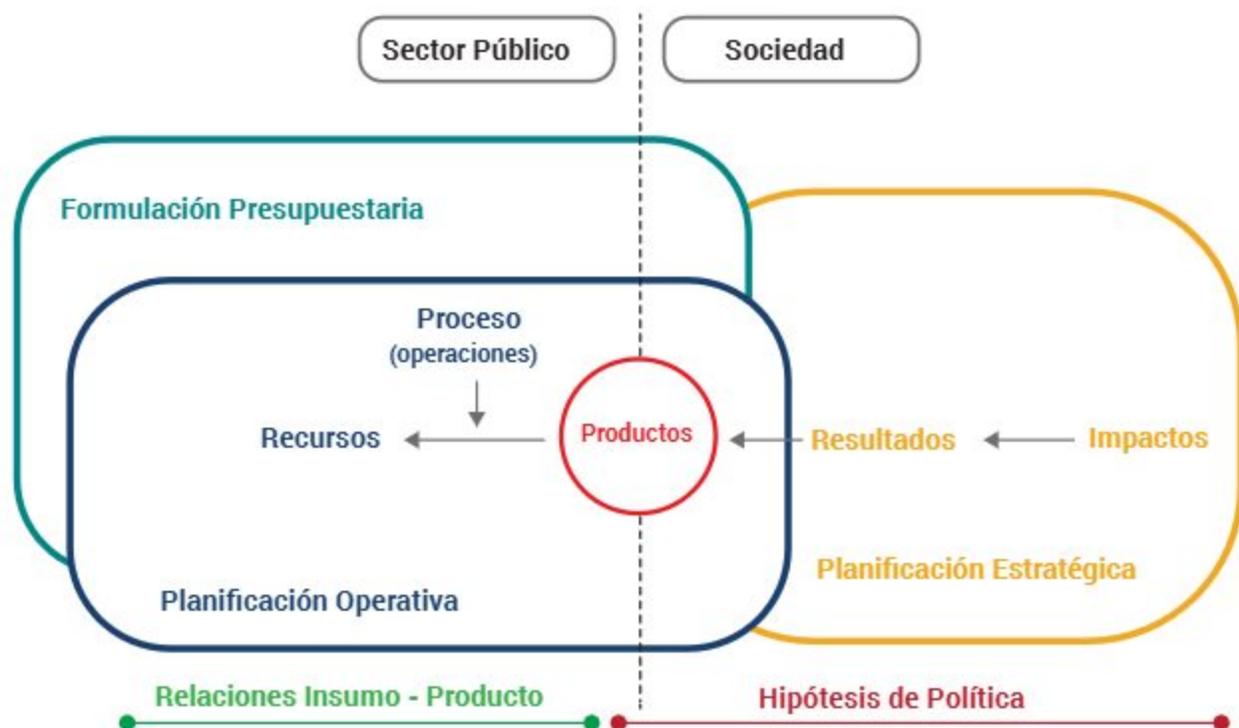
2.3 MOMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

Ilustración 3. Lógica de Cadena de Valor del sector público



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



DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

El diagnóstico contextual constituye una herramienta fundamental de planificación estratégica que permite identificar, analizar y priorizar los problemas públicos institucionales que limitan el desempeño organizacional. A través de este fundamento analítico, se han identificado importantes desafíos institucionales que inciden en la capacidad de la organización para optimizar los servicios a la ciudadanía y fortalecer la gestión institucional.

3.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

3.1.1 VINCULACIÓN CON EL PNPSP

La DGJP mantiene una vinculación específica con el resultado PNPSP *"Aumentado el monto de las pensiones que recibe la población al momento de jubilarse"*, el cual se enmarca en la política pública Acceso a la Salud y la Seguridad Social y responde al problema identificado como *"Alto porcentaje de la población carece de salud integral"*.

El rol de la institución en este resultado es de carácter complementario y de apoyo, concentrándose en la provisión de datos y el cálculo de los indicadores definidos para su monitoreo: *"Ingreso promedio mensual de pensionados de 60 años y más por concepto de pensión"* y *"Mediana mensual de pensionados de 60 años y más por concepto de pensión"*. Cabe resaltar que la entidad responsable de impulsar y ejecutar las acciones orientadas al incremento de los montos pensionarios es el Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS), en su calidad de órgano rector del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).

3.1.2 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS PÚBLICOS INSTITUCIONALES

Considerando aquellos aspectos sobre los cuales la DGJP tiene mandato legal para intervenir y que inciden directamente en su capacidad para optimizar la contribución al resultado PNPSP, a través de este análisis se identificaron cuatro problemas públicos centrales que presentan carácter transversal y afectan significativamente el desempeño institucional, los cuales requieren intervención estratégica prioritaria para fortalecer la gestión organizacional y mejorar la calidad de servicios prestados a la ciudadanía:

- **Estructura organizativa poco fortalecida y desalineada con los objetivos estratégicos institucionales:** Esto puede generar desde retrasos en la entrega de prestaciones económicas, reducción de la percepción de acceso oportuno a derechos adquiridos, hasta el aumento del gasto operativo sin mejora en los resultados.
- **Deficiencia en la producción estadística y actuarial del Sistema de Reparto Público:** Esto impide prever el comportamiento futuro del sistema, como la relación entre contribuciones y pagos. Además, dificulta la planificación a largo plazo, debilita el proceso de toma de decisiones y compromete la capacidad de garantizar la sostenibilidad del sistema. Es responsabilidad de la institución implementar un Sistema de Producción Estadística que no solo proporcione insumos relevantes y de calidad para alcanzar su misión y visión, sino que también fortalezca al Sistema Estadístico Nacional (SEN).

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

- **Marco jurídico y normativo del Sistema de Reparto Estatal desactualizado y con vacíos regulatorios:**
El desactualizado marco jurídico y normativo del Sistema de Reparto Estatal provoca vacíos legales que afectan la operatividad del sistema.
- **Cobertura limitada de servicios presenciales para jubilados y pensionados en Macrorregión Suroeste:**
Además de generar desigualdad en el acceso a servicios entre regiones, afecta a los beneficiarios residentes en las provincias de esta macrorregión con el incremento del tiempo y costos personales que implica tener acceso a servicios presenciales.

3.1.3 CONTEXTO DE LAS PROBLEMÁTICAS

Estructura organizativa poco fortalecida y desalineada con los objetivos estratégicos institucionales:

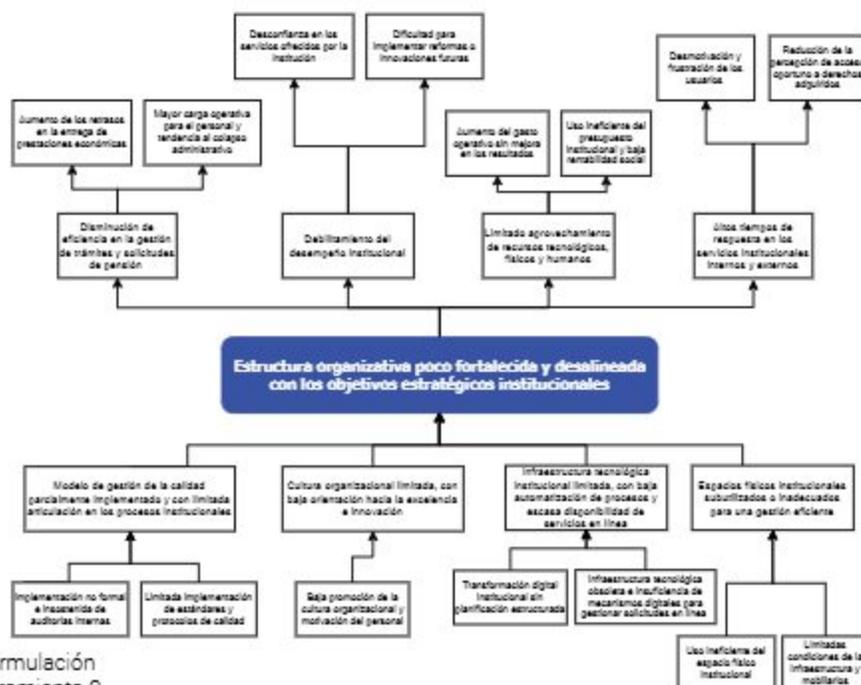
Como institución que inicia a operar de manera desconcentrada a finales del 2019, la DGJP se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional constante. Es por ello por lo que aún persisten desafíos estructurales dentro de la institución, a pesar de los grandes avances alcanzados en el pasado ciclo de planificación, los cuales afectan de manera transversal la capacidad de la institución para cumplir eficazmente con su mandato y garantizar servicios de calidad a los jubilados y pensionados del Estado.

En el análisis causal se identifican cuatro grandes factores que originan este problema central:

- Oportunidades de mejora en el modelo de gestión de la calidad, evidenciado en una implementación parcial y con limitada articulación de los procesos institucionales, así como en la falta de estandarización y formalización de auditorías internas y protocolos de calidad.
- Cultura organizacional limitada, caracterizada por una baja orientación hacia la excelencia e innovación, además de una insuficiente promoción de la cultura institucional y de la motivación del personal.
- Infraestructura tecnológica institucional insuficiente, que se manifiesta en una baja automatización de procesos, disponibilidad limitada de servicios en línea, carencia de planificación estructurada para la transformación digital, e infraestructura tecnológica obsoleta, lo cual dificulta la atención ágil y eficiente de los usuarios.
- Espacios físicos institucionales inadecuados y subutilizados, generando un uso ineficiente del espacio disponible y condiciones físicas y de mobiliario limitadas para prestar un servicio de calidad.

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

Ilustración 4. Árbol de Problemas 1



Fuente: Matriz de Formulación Plan Estratégico, Herramienta 9 (Matriz de Efectos).

Como consecuencia directa de estas debilidades estructurales, se observan múltiples efectos negativos: disminución en la eficiencia de la gestión de trámites y solicitudes de pensión, tiempos relativamente altos de respuesta, limitado aprovechamiento de los recursos institucionales, y debilitamiento general del desempeño institucional. Esto se traduce en sobrecarga del personal, aumento del gasto operativo sin mejoras en los resultados, y uso ineficiente del presupuesto, lo que contribuye a desconfianza de los usuarios en los servicios ofrecidos y dificultades para implementar reformas o innovaciones futuras. Adicionalmente, se genera una desmotivación creciente entre los usuarios, quienes perciben una reducción en el acceso oportuno a derechos adquiridos.

Población Potencial:

El problema descrito afecta a todos los usuarios con pensiones activas en nómina y a los afiliados del Sistema de Reparto. Al cierre de 2024, esta población ascendía a 229,834 pensionados y unos 151,843 afiliados (entre reparto estatal y la Policía Nacional), sumando un total de 381,677 usuarios. De acuerdo con la programación plurianual presupuestaria registrada por la institución, para 2028 se proyecta un total estimado de 365,527 pensionados en nómina.

No obstante, dado que la cantidad de pensionados en nómina es un dato dinámico y el alcance del nuevo plan estratégico se extiende hasta 2028, se define la población potencial en 365,527 pensionados en nómina, más 151,843 afiliados (el porcentaje de variación es muy mínimo), para un total de 517,370 ciudadanos.

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

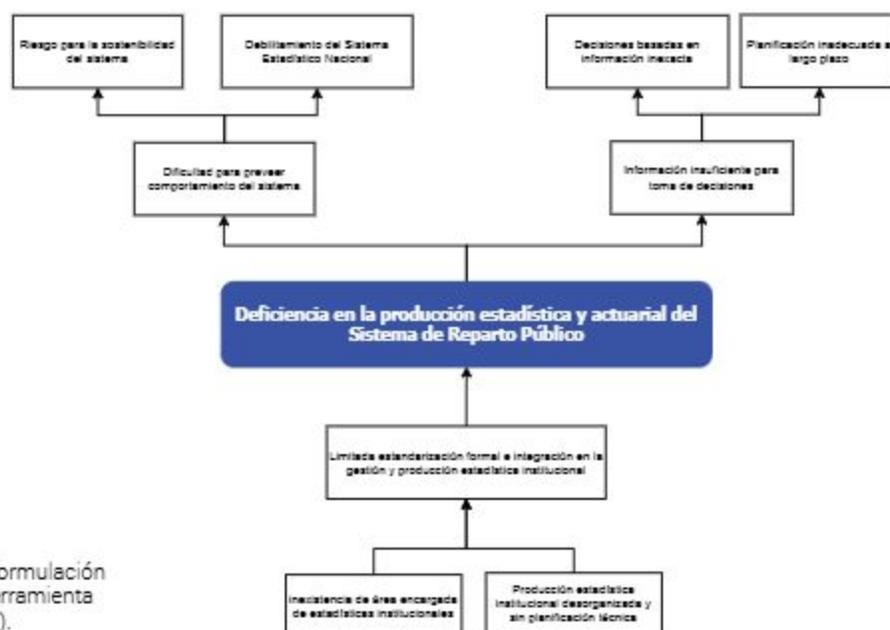
Deficiencia en la producción estadística y actuarial del Sistema de Reparto Público:

La producción de estadísticas y estudios actuariales sobre el Sistema de Reparto Público presenta importantes áreas de oportunidad. La calidad y disponibilidad de datos confiables y desagregados constituye un insumo esencial para la formulación de políticas públicas orientadas a la mejora del monto y condiciones de las pensiones otorgadas por el Estado. La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP), como responsable de la administración del Sistema de Reparto Estatal, enfrenta limitaciones para generar información sistemática que permita caracterizar adecuadamente a su población afiliada y proyectar de forma eficiente escenarios financieros y demográficos.

La ausencia de una unidad técnica especializada y la dependencia tecnológica de plataformas externas han derivado en la fragmentación de los reportes disponibles, los cuales carecen de la periodicidad, nivel de detalle y cobertura geográfica necesarios para apoyar decisiones estratégicas sobre la adecuación de los montos de pensión. Esta situación impacta la capacidad de la institución para ofrecer información que sirva de base a estudios actuariales que permitan fundamentar propuestas de actualización o incremento de los beneficios previsionales que recibe la población al momento de jubilarse.

El fortalecimiento de la capacidad estadística de la DGJP se alinea directamente con los objetivos de modernización institucional y con el compromiso de contribuir al incremento progresivo del monto de las pensiones de los afiliados al sistema. Además, la mejora de estos procesos permitirá generar datos complementarios que contribuyan a una comprensión más amplia del perfil socioeconómico de la población beneficiaria, incluyendo dimensiones relacionadas a la salud integral y otras condiciones de vulnerabilidad.

Ilustración 5. Árbol de Problemas 2



Fuente: Matriz de Formulación Plan Estratégico, Herramienta 9 (Matriz de Efectos).

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

Población Potencial:

Este problema afecta directamente a la población afiliada y pensionada bajo el Sistema Previsional de Reparto Estatal administrado por la DGJP. A enero de 2025, los afiliados al Sistema de Reparto Estatal y Policial ascienden a 151,843 ciudadanos, mientras que los pensionados activos en nómina suman 229,834 personas. Se estima adicionalmente la existencia de 41,330 ciudadanos pendientes en el pool del IDSS. Asimismo, según estimaciones basadas en datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE), la población con posibilidad de acceder a una pensión solidaria asciende a 327,603 ciudadanos, lo que da un total estimado de 750,610 ciudadanos como población de referencia afectada potencialmente por esta problemática.

Marco jurídico y normativo del Sistema de Reparto Estatal desactualizado y con vacíos regulatorios:

El marco jurídico y normativo del Sistema de Reparto Estatal requiere actualización para adecuarse a las transformaciones y nuevas realidades que ha experimentado el sector previsional en las últimas décadas. La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado, creada mediante la Ley Núm. 494-06 de Organización de la Secretaría de Hacienda, mantiene funciones que no han sido actualizadas formalmente, a pesar de la evolución normativa y funcional experimentada en el sector previsional en las últimas dos décadas.

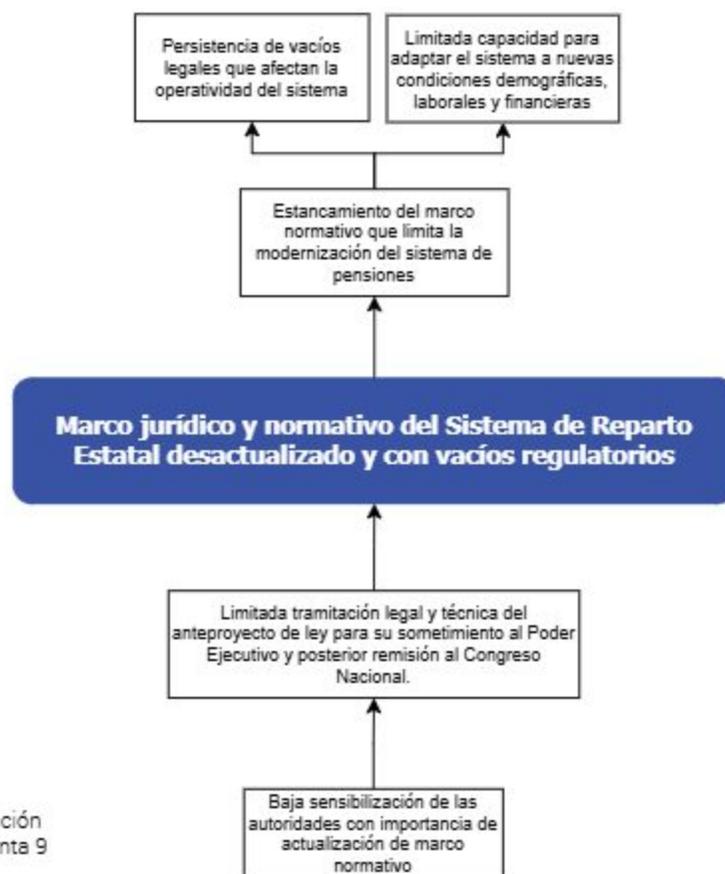
Un ejemplo relevante se presenta en la promulgación de la Ley Núm. 397-19, que crea el Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales (IDOPPRIL) y en cuya disposición se transfieren a la DGJP funciones relacionadas con la administración del Autoseguro del Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS), así como la gestión de pensiones en trámite o pendientes de dicho instituto.

La experiencia adquirida en la operatividad del sistema ha permitido identificar oportunidades de mejora que actualmente no se encuentran formalizadas en la normativa vigente. En respuesta a ello, la DGJP, en coordinación con la Dirección Jurídica del Ministerio de Hacienda, ha trabajado en la elaboración de un Borrador de Anteproyecto de Ley sobre el Sistema de Reparto (SISPRE), remitido al Ministerio de Hacienda para su valoración conforme a los procedimientos establecidos.

El fortalecimiento del marco legal se plantea como un elemento clave para contribuir al perfeccionamiento del funcionamiento del Sistema de Reparto Estatal y permitir una gestión más eficiente y alineada con las necesidades presentes y futuras del entorno previsional.

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

Ilustración 6. Árbol de Problemas 3



Fuente: Matriz de Formulación Plan Estratégico, Herramienta 9 (Matriz de Efectos)

Población Potencial:

Este problema es transversal a toda la población de referencia del Sistema Previsional de Reparto, administrado por el Estado a través de la DGJP, exceptuando el Sistema de Reparto Especial de la Policía Nacional. A enero de 2025, los afiliados al Sistema de Reparto Estatal suman un total de 92,169 ciudadanos, mientras que los pensionados activos en nómina, al cierre de diciembre de 2024, ascienden a 229,834 personas. Además, se estima que existen 41,330 ciudadanos pendientes en el pool del IDSS.

En lo que respecta a la población con posibilidades de acceder a una pensión solidaria, esta se calcula en 327,603 ciudadanos, según estimaciones basadas en los datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) sobre pobreza monetaria para el período 2016-2023. Este análisis considera que el 23% de la población total (equivalente a 10,710,329 habitantes) vive en situación de indigencia o pobreza moderada, y que el 13.3% de la población corresponde a personas mayores de 60 años. A partir de estas cifras, la población de referencia totaliza 690,936 ciudadanos.

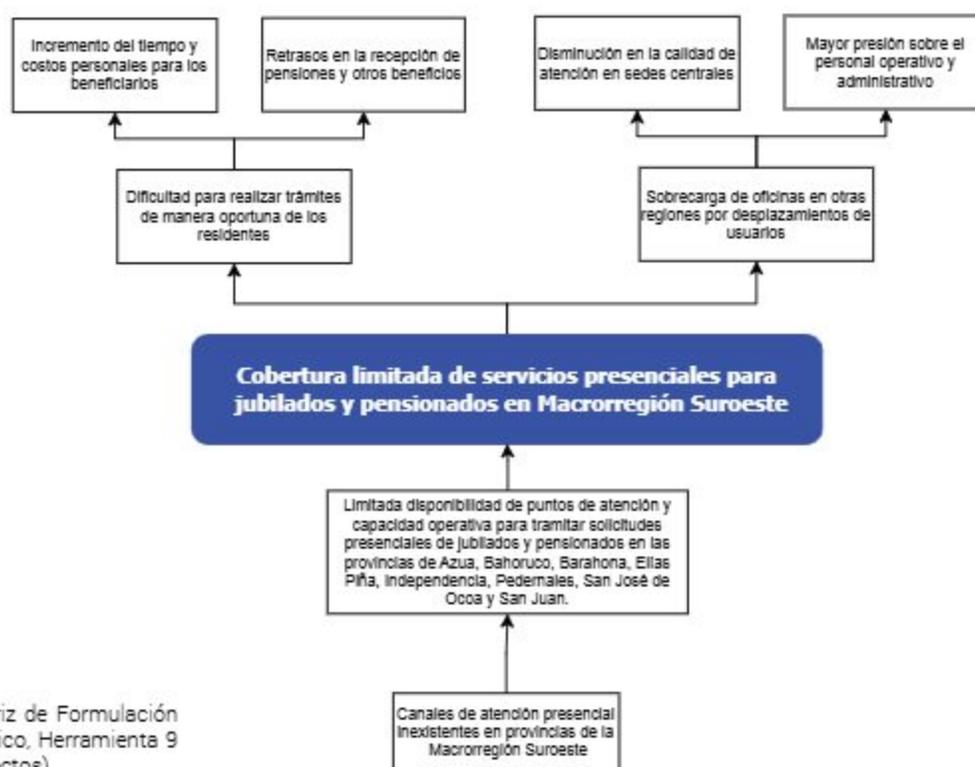
DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

Cobertura limitada de servicios presenciales para jubilados y pensionados en Macrorregión Suroeste:

La DGJP brinda servicios a más de 233,072 pensionados activos en nómina al corte de abril de 2025, a través de una red de atención que incluye oficinas y puntos de servicio presencial ubicados en Santo Domingo, Distrito Nacional, Santiago, La Romana, Estados Unidos y España. Sin embargo, se identifica la ausencia de puntos de atención institucional presencial en las provincias que conforman la Macrorregión Suroeste del país, lo cual plantea un desafío para el cumplimiento del mandato institucional de garantizar el acceso equitativo y oportuno a los servicios previsionales. Esta macrorregión agrupa aproximadamente el 14% de los pensionados activos en nómina, quienes deben desplazarse principalmente al Distrito Nacional o a la provincia Santo Domingo para recibir atención presencial.

Este escenario representa una barrera económica y territorial para los usuarios de esta zona, especialmente para aquellos en condición de vulnerabilidad debido a su edad y limitaciones económicas. El desplazamiento genera costos adicionales de tiempo y recursos financieros que inciden en el acceso efectivo a los servicios institucionales.

Ilustración 7. Árbol de Problemas 4



Fuente: Matriz de Formulación Plan Estratégico, Herramienta 9 (Matriz de Efectos).

Población Potencial:

Este problema impacta directamente a los usuarios residentes en las provincias de la Macrorregión Suroeste con pensiones activas en nómina. Según datos al 8 de mayo de 2025, esta población asciende a un total de 33,470 pensionados.



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

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

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

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

4.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

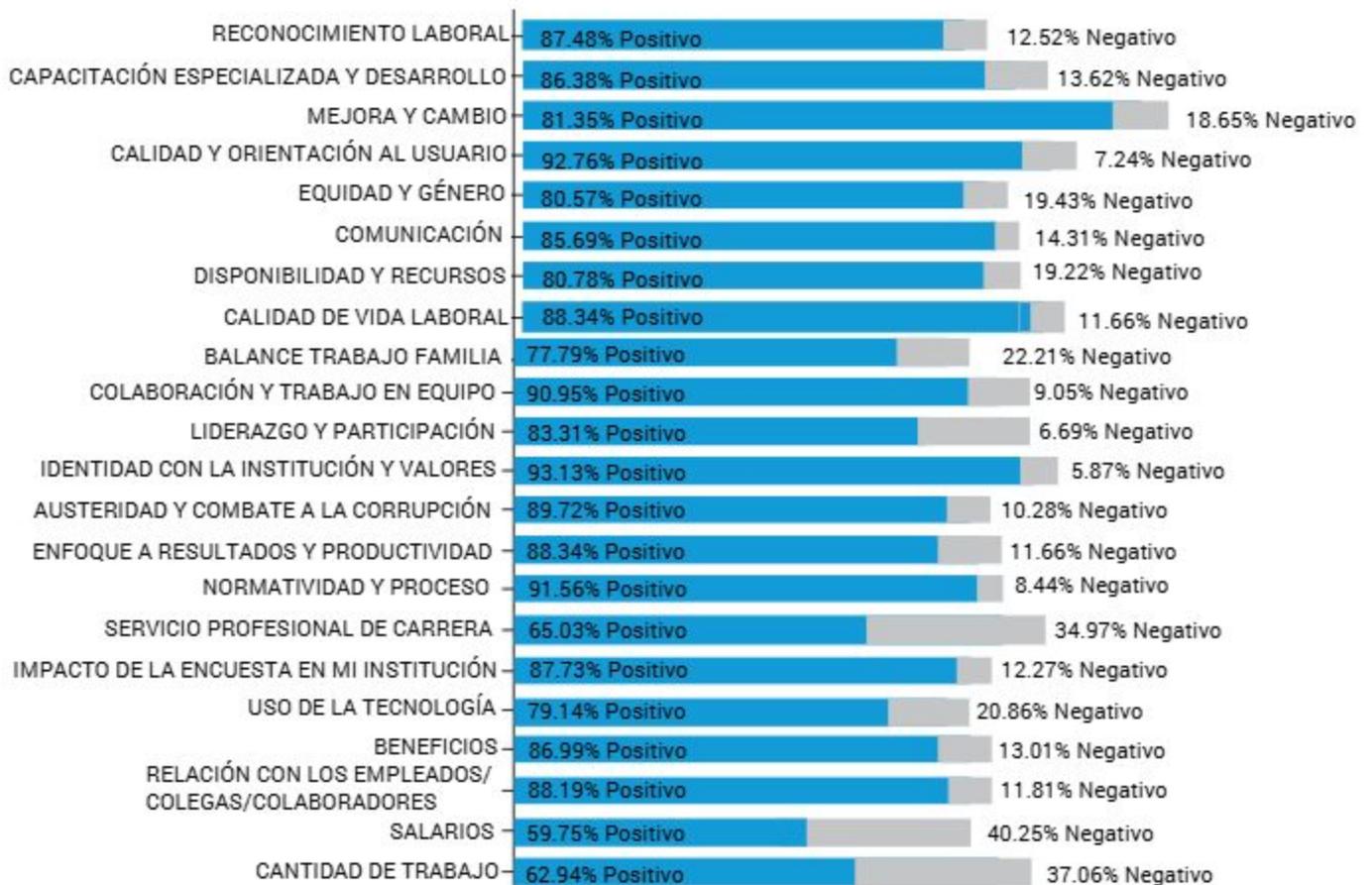
La Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP) llevó a cabo su encuesta de Clima Organizacional entre el 15 de febrero y el 1 de abril de 2024, utilizando el Sistema de Encuesta de Clima para la Administración Pública (SECAP). Este proceso evaluó la percepción y satisfacción de los colaboradores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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Gráfico 1. Resultados de dimensiones Encuesta Clima Organizacional 2024

NIVEL DE SATISFACCIÓN POR DIMENSIONES



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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

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

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

4.2.1 CONCLUSIONES DE ENTORNO DESDE LAS PERSPECTIVAS PESTEL

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuadro 2. Resumen de resultados de Análisis PESTEL

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.2.2 GRUPOS DE INTERÉS Y PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

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

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

Ilustración 8. Word Cloud de necesidades especificadas por los Stakeholders



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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

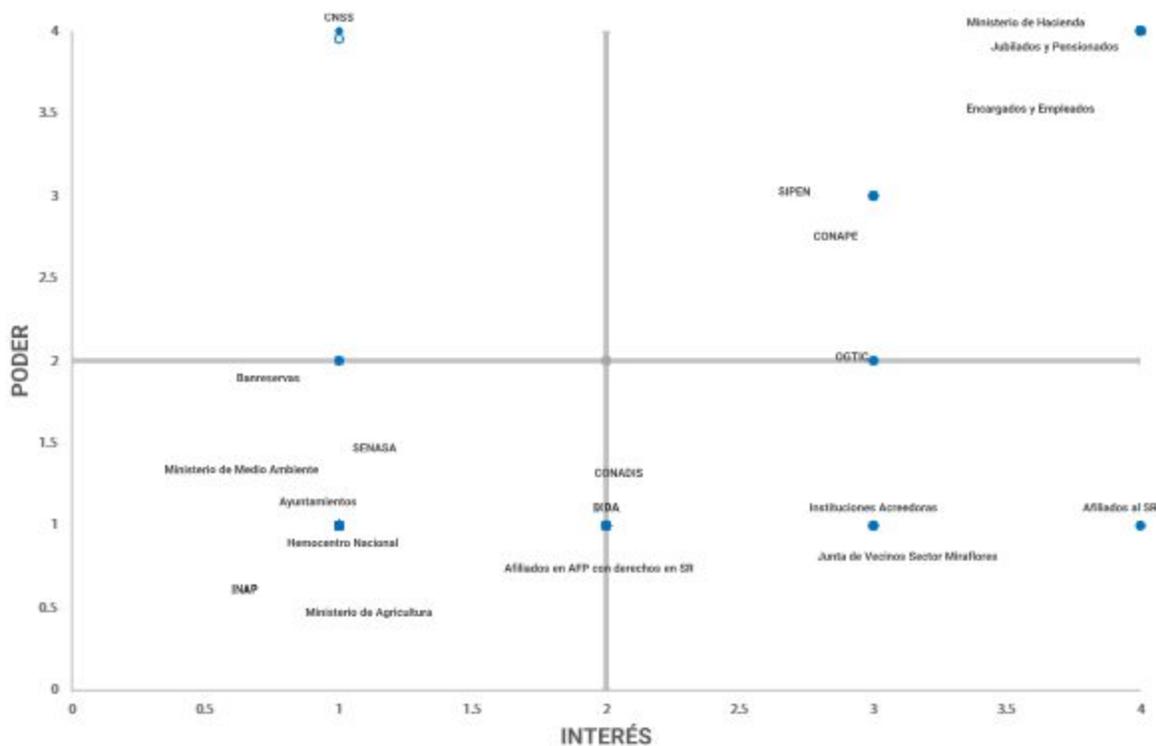
Para desarrollar estrategias efectivas de seguimiento con nuestros grupos de interés, hemos decidido evaluar su relación de poder e interés en relación con las iniciativas y operatividad institucional. A los interesados que demuestren un alto nivel de poder e interés se les dará un seguimiento cercano,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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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



PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS CON EL SERVICIO

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.3 CUADRO RESUMEN MATRIZ DAFO / CAME

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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



MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

5.1 MARCO ESTRATÉGICO

La institución se orienta en el cumplimiento de sus objetivos, garantizando que sus operaciones fomenten el desarrollo sostenible, la mejora continua en la prestación de servicios y el cumplimiento de las obligaciones del Estado en materia de seguridad social. El Marco Estratégico Institucional, compuesto por la misión, visión y valores, se erige como el pilar fundamental sobre el que se construyen las estrategias y se ejecutan las políticas de la institución.

5.1.1 MISIÓN

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

5.1.2 VISIÓN

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

5.1.3 VALORES

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

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

5.1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

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

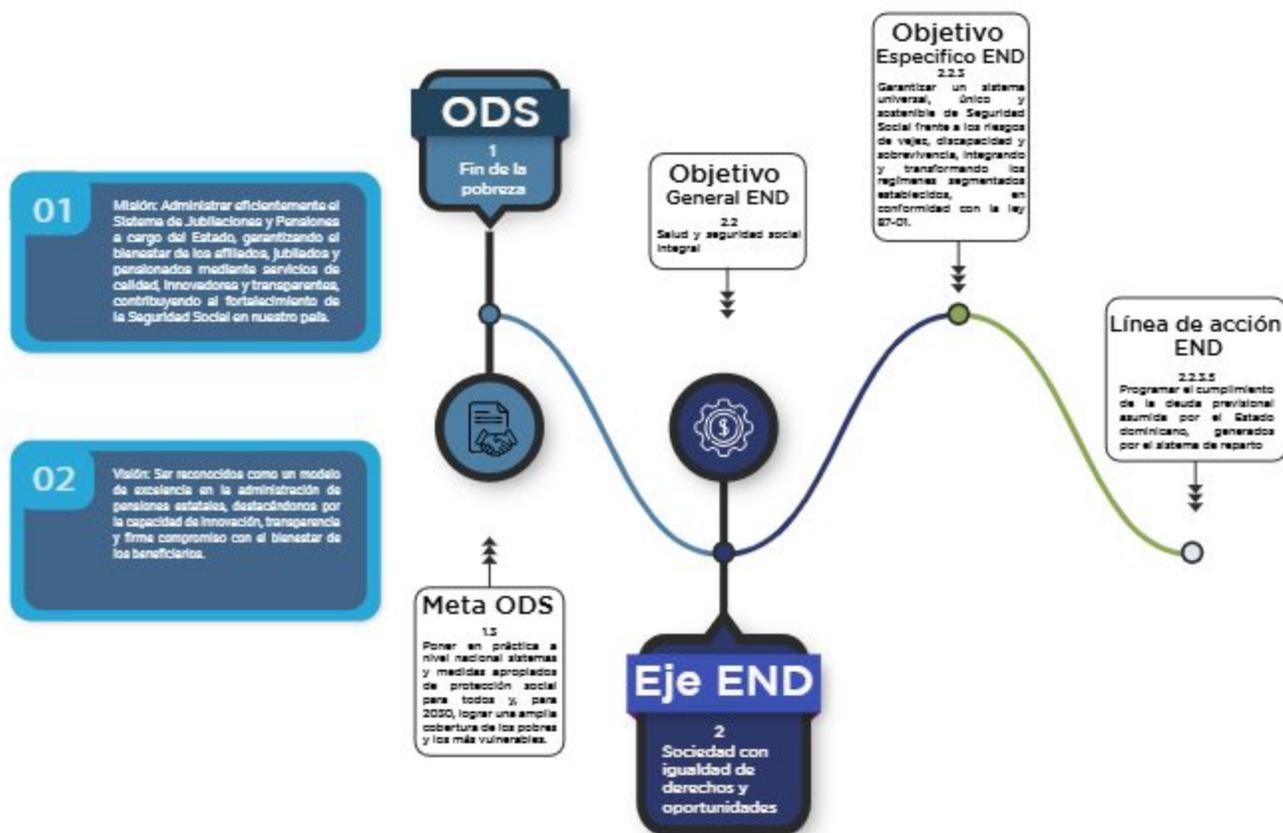
- Brindar atención oportuna, eficiente y con alta sensibilidad humana a nuestros afiliados, jubilados y pensionados, superando sus expectativas.
- Revisar y optimizar constantemente nuestros procesos, sistemas y servicios para aumentar la eficiencia y la satisfacción de nuestros usuarios.
- Garantizar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

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

5.2 VINCULACIÓN CON ODS, END Y PNPSP

En el marco de la alineación estratégica con las herramientas de planificación global, la DGJP responde a la línea de acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2.2.3.5 "Programar el cumplimiento de los compromisos de la deuda previsional asumida por el estado Dominicano, generados por el anterior Sistema de Reparto", cónsono, dentro del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2025-2028, nos enfocamos en el resultado clave de "Aumentar el monto de las pensiones que recibe la población al momento de jubilarse". Vinculado a la política pública de Acceso a la Salud y la Seguridad Social, abordando de manera directa el problema crítico del "Alto porcentaje de la población que carece de salud integral".

Ilustración 9. Alineación de Misión y Visión con ODS y END





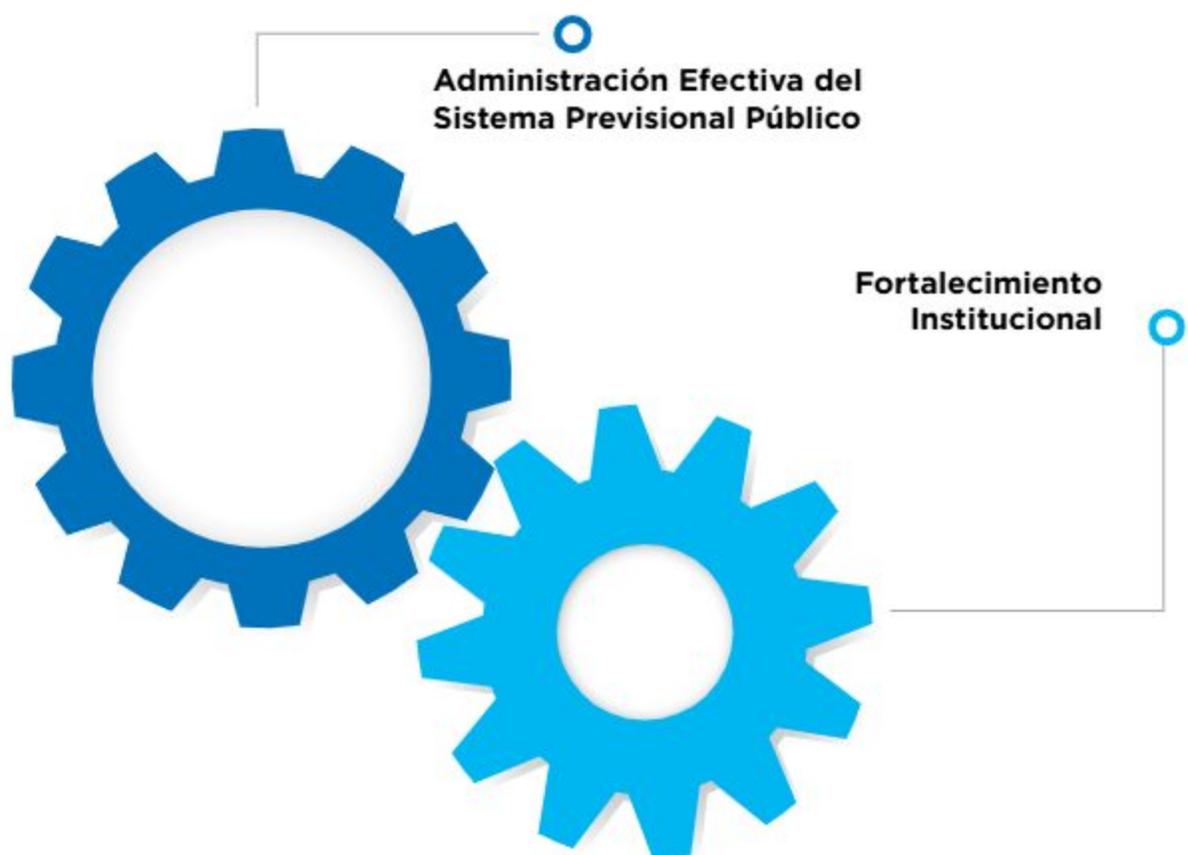
EJES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

6 EJES ESTRATÉGICOS

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

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

Ilustración 10. Ejes Estratégicos definidos, PEI DGJP 2025-2028

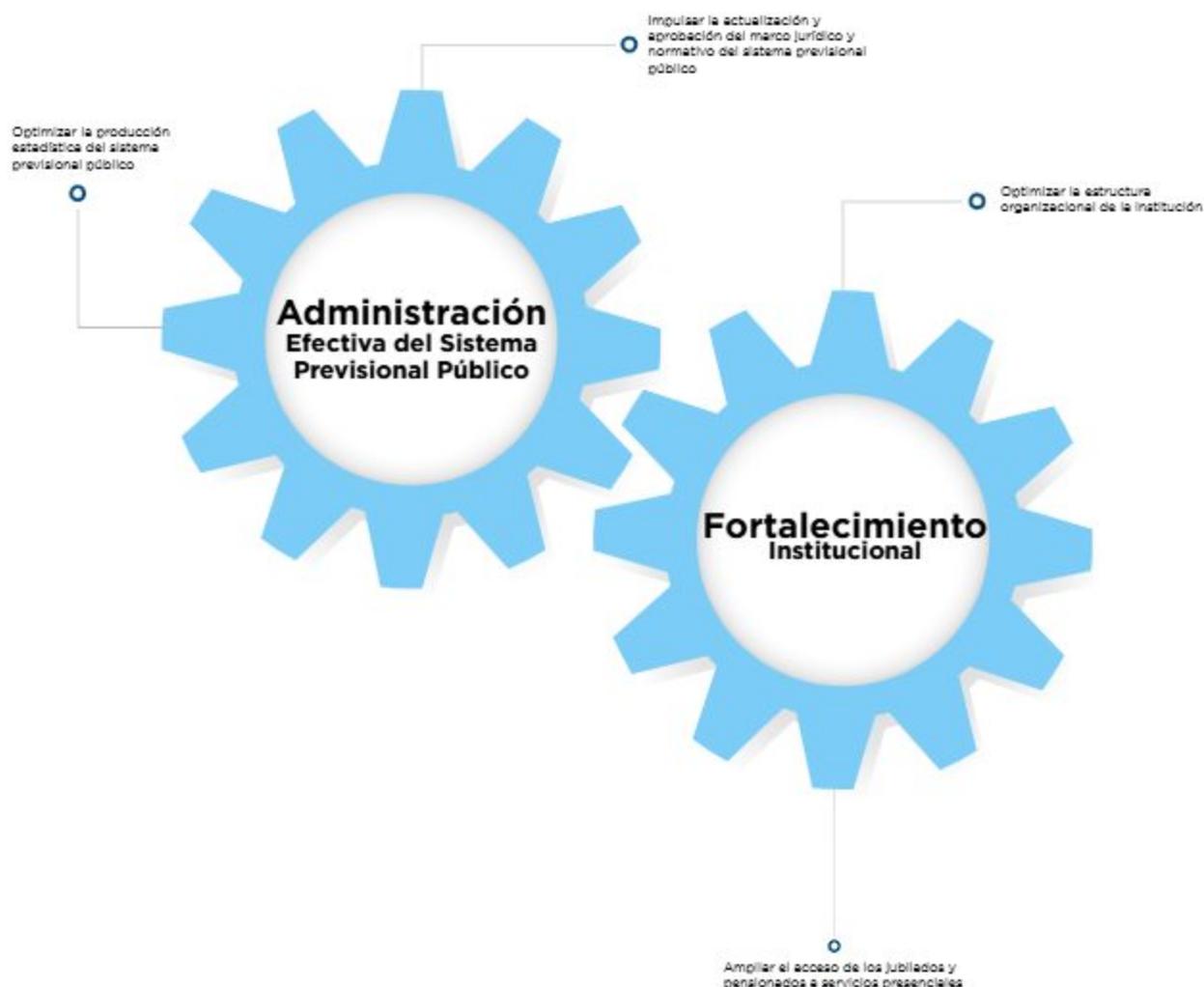


EJES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

En el marco de nuestros ejes estratégicos hemos definido cuatro estrategias que se traducen en diecisiete productos clave orientados a alcanzar los resultados previstos. El eje de Administración Efectiva del Sistema Previsional Público plantea dos estrategias que se materializan en dos resultados estratégicos y dos intermedios, mientras que el eje de Fortalecimiento Institucional agrupa dos estrategias, que generan dos resultados estratégicos y cinco resultados intermedios adicionales.

Con este conjunto de iniciativas buscamos alcanzar en el próximo cuatrienio objetivos ambiciosos pero realistas, plenamente coherentes con nuestras capacidades operativas y los lineamientos normativos.

Ilustración 11. Estrategias contempladas en el PEI DGJP 2025-2028.





MATRICES DE RESULTADOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

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

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

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

Cuadro 8. Matriz de Resultados Administración Efectiva del Sistema Previsional Público

Eje Estratégico: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público.

Objetivo General: Administrar efectivamente los Sistemas Previsionales a nuestro cargo, creando mecanismos que ayuden a garantizar la sostenibilidad de los planes de pensiones, recomendando medidas que aseguren el pago del pasivo contingente en el corto, mediano y largo plazo.

Indicador(es)	Línea base		Meta				Medio de Verificación	Resultado Estratégico	Resultado Intermedio	Responsables	Involucrados	Impacto Esperado	Supuesto
	Año	Valor	2025	2026	2027	2028							
Número de normativas promulgadas y publicadas.	N/A	N/A	-	-	1	-	<ul style="list-style-type: none"> - Enlaces de Publicaciones en medios de comunicación. - Informes de avances. 	Actualizado y aprobado el marco jurídico y normativo del Sistema Previsional Público, garantizando mejores condiciones para la población afiliada, jubilada y en situación de vulnerabilidad, a través de un proyecto de ley de alcance nacional, que sea aprobado y promulgado antes de finalizar el 2027.	Sometido el anteproyecto de ley al Poder Ejecutivo, con aval legal y técnico de las Instancias Involucradas, incrementando el grado de avance del trámite de 0 % en 2025 a 100 % en 2027, para su posterior remisión al Congreso Nacional.	Departamento Jurídico.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados. - Dirección de Servicios y Trámites de Pensiones. - División de Comunicaciones. 	Fortalecimiento de las condiciones de acceso, la sostenibilidad y la seguridad jurídica del Sistema Previsional de Reparto Estatal para la población afiliada y jubilada, al tiempo que se incrementa la protección social de la población en situación de vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la voluntad política del Poder Ejecutivo y Legislativo para priorizar la aprobación de la nueva normativa previsional. - Se dispone de la participación activa de las Instancias responsables de ley por el debido proceso burocrático.
Productos estadísticos generados y distribuidos.	2024	1	1	5	8	10	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de habilitación. - Plan de producción aprobado. - Recopilación de productos generados. 	Ampliada y mejorada la capacidad de generación de información estadística de la Institución, garantizando la disponibilidad de datos fiables y oportunos para la toma de decisiones, la evaluación y formulación de políticas públicas dirigidas a la población afiliada, pensionada y vulnerable de todo el territorio nacional con posibilidades de inclusión, aumentando la producción de productos estadísticos de 1 en 2024 a 10 en 2028.	Estandarizada la gestión y producción estadística institucional, mediante la adopción e integración del modelo GSBPM, incrementando el porcentaje de procesos estadísticos que lo aplican de 0 % en 2025 a 100 % en 2028, en todas las unidades de la Institución.	Departamento de Planificación y Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General. - Dirección de Gestión del Sistema de Reparto y Nóminas de Pensionados. - Dirección de Servicios y Trámites de Pensiones. 	Optimización de la disponibilidad de información estadística oportuna, confiable y estandarizada sobre la población afiliada y pensionada del territorio nacional, fortaleciendo tanto la toma de decisiones estratégicas institucionales como la formulación de políticas públicas por parte de los organismos rectores del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos. - Se cuenta con la articulación efectiva entre las unidades responsables de datos.

Cuadro 9. Matriz de Resultados Fortalecimiento Institucional

Eje Estratégico: Fortalecimiento Institucional.

Objetivo General: Fortalecer el modelo organizacional y los procesos administrativos mediante la transformación digital, optimización de recursos, y mejora continua, para alcanzar los objetivos institucionales y asegurar respuestas de calidad y oportunas a las demandas de los clientes internos y externos.

Indicador(es)	Línea base		Meta				Medio de Verificación	Resultado Estratégico	Resultado Intermedio	Responsables	Involucrados	Impacto Esperado	Supuesto
	Año	Valor	2025	2026	2027	2028							
Tiempo promedio prestación de servicios.	2024	3HRS	-	-	2.5HRS	2HRS	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de aprobación del MAP referenciando la nueva estructura. - Informe de auditoría interna. - Comisos de aprobación de políticas y procedimientos remitidos. - Informe de implementación de mejoras de infraestructura. - Resultados de encuestas de satisfacción del personal y usuarios. - Informe final de reestructuración y adecuación de espacios físicos. - Presentación de resultados a autoridades. - Informes de avances de ejecución del Plan de Transformación Digital Institucional. - Plan maestro de reestructuración del espacio físico aprobado por MAE. 	Fortalecida la estructura organizativa de la Institución y alineada con sus objetivos estratégicos, mejorando la eficiencia en la gestión y la prestación de servicios a la población afiliada, pensionada, beneficiarios del Sistema Previsional Público y clientes internos; aumentando la capacidad operativa y reduciendo el tiempo promedio de atención a los ciudadanos a 2.5 horas y 2 horas, en los años 2027 y 2028 respectivamente.	<p>Cultura organizacional fortalecida y alineada a la visión estratégica institucional, incrementando el nivel de afinidad cultural del personal del 65% en 2025 al 95% en 2028, lo que consolidará la integración y el enfoque colectivo orientados al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.</p> <p>Optimizadas los espacios físicos de la Institución, elevando el nivel de satisfacción del personal y usuarios respecto al nuevo entorno, pasando de un 65% en el 2025 a un 95% proyectado para el año 2028, beneficiando a la totalidad de los colaboradores y usuarios de la Institución.</p> <p>Implementado el modelo de gestión de calidad en todas las áreas de la Institución, garantizando la eficiencia y el fortalecimiento de los procesos, y promoviendo una cultura de mejora continua, incrementando el porcentaje de recomendaciones de auditorías implementadas de manera escalonada, pasando de un 70% en 2025 a un 90% en 2028.</p> <p>Optimizada la infraestructura tecnológica institucional, automatizados los procesos administrativos y habilitados los servicios en línea, incrementando el Índice de TIICE de 26.65 en 2024 a 60 en 2028, en el ámbito de la Institución.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Departamento Financiero.</p> <p>División de Comunicaciones.</p> <p>División de Relaciones Interinstitucionales.</p> <p>Departamento Jurídico.</p> <p>Departamento Administrativo</p> <p>Departamento Planificación y Desarrollo.</p> <p>División de Tecnologías de la Información y Comunicación.</p>	<p>MH</p> <p>MAP</p> <p>Departamento Financiero.</p> <p>División de Comunicaciones.</p> <p>División de Relaciones Interinstitucionales.</p> <p>Departamento Jurídico.</p>	Incremento del acceso oportuno, eficiente y transparente de los pensionados y jubilados del Sistema Previsional Público a servicios Institucionales de calidad, fortaleciendo su confianza en la gestión pública y contribuyendo al bienestar y dignidad en su etapa postlaboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con altos niveles de compromiso institucional con los principios de eficiencia, transparencia y mejora continua. - El personal Institucional se acopla a los estándares definidos del modelo de calidad implementado. - Existe la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos.
Número de oficinas de atención al público habilitadas.	2023	8	-	9			<ul style="list-style-type: none"> - Acta de Inauguración oficial. - Enlaces a publicaciones de noticias de apertura. 	Expandida la red de servicios presenciales para jubilados y pensionados en puntos estratégicos del país, mejorando el acceso a servicios presenciales para afiliados, jubilados y pensionados, con la apertura de 1 nuevo punto de atención en la Macrorregión Suroeste.	Ampliada la cobertura efectiva de atención presencial a jubilados y pensionados residentes en la Macrorregión Suroeste, elevando la proporción de usuarios atendidos del 0 % en 2025 al 70 % en 2028, mediante la puesta en operación de un nuevo punto de servicio Institucional que brinda cobertura a las provincias Azua, Bahoruco, Barahona, Elías Piña, Independencia, Pedernales, San José de Ocoa y San Juan.	<p>Departamento Financiero.</p> <p>Departamento Administrativo.</p> <p>Dirección de Servicio y Tramite de Pensiones.</p>	<p>Departamento Financiero.</p> <p>Departamento Administrativo.</p> <p>División de Comunicaciones.</p> <p>Departamento de Planificación y Desarrollo.</p> <p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>División de Tecnologías de la Información y Comunicación.</p> <p>División de Relaciones Interinstitucionales.</p> <p>Departamento Jurídico.</p>	Mejora en el el acceso territorial a los servicios del Sistema Previsional Público para pensionados y afiliados de la Macrorregión Suroeste.	<ul style="list-style-type: none"> - Se asegura la disponibilidad de los recursos financieros necesarios y se cuenta con el respaldo institucional para la implementación del proyecto - El nuevo punto de atención cuenta con las condiciones de accesibilidad física, mobiliario adecuado, conectividad, personal capacitado y funcionalidades mínimas para la recepción, validación y tramitación de solicitudes relacionadas con pensiones.

Cuadro 10. Matriz de Productos Administración Efectiva del Sistema Previsional Público

Eje Estratégico: Administración Efectiva del Sistema Previsional Público.					
Objetivo General: Administrar efectivamente los Sistemas Previsionales a nuestro cargo, creando mecanismos que ayuden a garantizar la sostenibilidad de los planes de pensiones, recomendando medidas que aseguren el pago del pasivo contingente en el corto, mediano y largo plazo.					
Producto Estratégico	Unidad de Medida	Meta			
		2025	2026	2027	2028
La población de referencia del Sistema Previsional de Reparto, recibe un marco jurídico y normativo actualizado y promulgado, que mejora la cobertura, la seguridad jurídica y las condiciones de acceso al sistema previsional, garantizando mayor equidad, sostenibilidad y protección.	Número de normativas promulgadas y publicadas.	-	-	1	-
Afiliados al Sistema Previsional de Reparto estatal y Policía Nacional con acceso a información confiable.	Número de productos estadísticos generados y distribuidos.	1	5	8	10

Cuadro 11. Matriz de Productos Fortalecimiento Institucional

Eje Estratégico: Fortalecimiento Institucional.					
Objetivo General: Administrar efectivamente los Sistemas Previsionales a nuestro cargo, creando mecanismos que ayuden a garantizar la sostenibilidad de los planes de pensiones, recomendando medidas que aseguren el pago del pasivo contingente en el corto, mediano y largo plazo.					
Producto Estratégico	Unidad de Medida	Meta			
		2025	2026	2027	2028
Pensionados y afiliados al Sistema Previsional reciben y acceden a los servicios institucionales de manera presencial en la Macrorregión Suroeste permitiendo a los residentes de las distintas demarcaciones de esta región gestionar sus trámites de manera ágil	Número de de oficinas de atención al público habilitadas	-	9	-	-
Pensionados y jubilados reciben servicios optimizados, que cumplen con los estándares de una gestión pública eficiente y transparente.	Tasa de reducción en el tiempo de respuesta a solicitudes internas y externas.	-	-	2.5hrs	2hrs



REFERENCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ministerio de Economía, P. y. (2024). Manual Metodológico para la Gestión de la Planificación Estratégica Institucional (PEI). Santo Domingo, D.N. República Dominicana. Recuperado el 16 de Julio de 2025.



EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPO DIRECTIVO

Juan Rosa
Director General

Felix Joel Almonte
Subdirector General

Rosa Ventura
Directora de Servicios y Trámites de Pensiones

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

EQUIPO COORDINADOR

Santiago Guillermo Ventura
Encargado de Departamento de Planificación y Desarrollo

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

Katherine Julissa Acosta Bastardo
Coordinadora de Protocolo y Eventos

EQUIPO TÉCNICO DE ELABORACIÓN

Elangel Graciela Peña Cuello
Analista de Planificación

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

EQUIPOS DE TRABAJO

ASESORÍA DE ELABORACIÓN

Eury Enrique Familia Marte

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Eduardo José Reynoso Fulgencio
Diseñador Gráfico

EQUIPOS DE TRABAJO

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

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE REPARTO Y NÓMINAS DE PENSIONADOS

Nimio Carvajal Duval

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

Jeannette Marie Polanco Pichardo

Encargada de División de Presupuesto de Pensiones.

Ana Yannelys Torrez Lopez

Encargada de División de Control de Supervivencia.

Vilma Ynmaculada Reyes Herrera

Encargada de División de Nóminas de Pensionados.

Oscar Arismendy Feliz Claris

Encargado de División de Pagos.

Rafael David Colon Rodriguez

Encargado del Departamento de Gestión Financiera de Pensiones.

María Isabel Nina Cedano

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

Francía De Los Santos Diaz

Encargada de División de Seguimiento al Sistema de Reparto.

Julibeth Rojas Rosario

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

DIRECCIÓN DE SERVICIOS Y TRÁMITES DE PENSIONES

Rosa Emilia Ventura Santana

Directora de Servicios y Trámites de Pensiones.

Pedro Francisco Correa Dominguez

Encargado de Departamento de Trámite de Pensiones.

Rosalyn Moni Cedano De Patricio

Encargada de División de Análisis de solicitudes.

Darleny Leticia De Leon Figuereo

Técnico de División de Atención al Público.

Angel Salomón Martino Oviedo

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

Raquel Melo D' Oleo

Coordinadora de División de Validación y Registro de Instrumentos Legales.

Margarita Altagracia Peralta Campos

Encargada de Departamento de Gestión de Servicios.

Alfredo Reyes Rodriguez

Encargado de División de Validación y Registro de Instrumentos Legales.

Deuri Garcia Turbi

Analista de División de Modificaciones de Pensión.

Maribel Altagracia Fernandez Rosado

Técnico de División de Atención al Público.

Carmen Celeste Mañon Giron

Encargada de División de Call Center y Servicios Electrónicos.

Tomas Laurencio Abad

Encargado de División de Atención al Público.

EQUIPOS DE TRABAJO

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Santiago Guillermo Ventura

Encargado de Departamento de Planificación y Desarrollo.

José De los Angeles Méndez

Coordinador de Departamento de Planificación y Desarrollo.

Elangel Graciel Peña Cuello

Analista de Planificación.

Silem Kirsi Santana De Carreras

Analista de Planificación.

José Odalis Gil Vasquez

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

Naila Angelica Silfa Herrera

Coordinadora de Departamento de Planificación y Desarrollo.

Yoel Emilio Bottier Peguero

Analista de Planificación.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

María Asunción Fadon Infante

Encargada de Departamento de Recursos Humanos.

Juan Alfredo Popoters

Encargado de División de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

Michelle Marie Caro Morey

Coordinadora de Recursos Humanos.

Anensky Beckyre Martinez Jimenez

Encargada de División de Organización del Trabajo y Compensación.

Santa Cristina Ortiz Castillo

Encargada de División de Reclutamiento y Selección.

Olga Guillermina Suarez Brun

Encargada de División de Registro, Control y Nómina.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Carmen Adelina Gomez Garcia

Encargada de Departamento Financiero.

Santiago Basilio German Del Rosario

Analista Financiero.

Daneiro Perez Diaz

Encargado de División de Presupuesto.

EQUIPOS DE TRABAJO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Edgar Neuton Ramirez Mejia

Encargado de Departamento Administrativo.

Jobanka Torres Fernandez de Urbaz

Encargada de División de Compras y Contrataciones.

Evelyn Arodys Brito De Ogando

Analista de Compras y Contrataciones.

DEPARTAMENTO JURÍDICO

Marlene Abreu Martinez

Encargada de División de Elaboración
Documentos Legales.

DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Bianca Puello Tejeda

Encargada de División de Tecnologías de la
Información y Comunicación.

Nathaly Corniel Taveras

Analista de Sistemas.

Anthony Jose Nuñez Mariano

Soporte Técnico.

Miguel Eduardo Sanchez Encarnación

Soporte Técnico.

EQUIPOS DE TRABAJO

DIVISIÓN DE COMUNICACIONES

Hector José Marte Luzon

Encargado de División de Comunicaciones.

Ana Daisy Guerrero Suarez

Coordinadora de División de comunicaciones.

Simon Antonio Soriano Moreno

Coordinador de División de comunicaciones.

Melissa Massiel Escoto Germosen

Periodista.

OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Heidi Altagracia Vilchez Marranzini

Responsable de Acceso a la Información.

DIVISIÓN DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Dominga Antonia Maldonado de Kovacs

Coordinadora de División de Relaciones Interinstitucionales.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028



Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado

Av. 27 de Febrero #17 y 19, casi esq. C/Alberto Peguero, Ensanche Miraflores.

Santo Domingo, Distrito Nacional

Tel.: 809-687-2222 | info@dgjp.gob.do



@pensionesrd