



Visión INNOVADORA

*Plan Estratégico de la SIPEN
Enfocado en la Excelencia*

Visión Innovadora
Plan Estratégico de la SIPEN Enfocado en la Excelencia

Superintendencia de Pensiones
Av. México No. 30. Gazcue.
Santo Domingo, República Dominicana
Correo electrónico: info@sipen.gov.do
Tel.: 809-688-0018/Fax: 809-688-1500
Web: www.sipen.gov.do

Dirección: Persia Alvarez de Hernández, Superintendente
Coordinación: Milovan E. Pérez Prats
Equipo de Redacción: Priscilla Montás Mármol y Lisis Grisanty Reyes

Diagramación: Producciones Somos, S.A.
Primera edición. Santo Domingo, República Dominicana, Octubre 2009

Contenido

Presentación	i
Prólogo	5
Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual del Balanced Scorecard, BSC	19
Capítulo 2. Mapa Estratégico SIPEN	35
Capítulo 3. Plan Estratégico de la SIPEN 2008 – 2011	65
Capítulo 4. Procesos Claves	105
Capítulo 5. Mejora Continua de Procesos	129
Capítulo 6. Capital Humano	153
Capítulo 7. Implementación y seguimiento del Plan Estratégico	169
Capítulo 8. Avances en la Implementación del Plan Estratégico	197
Capítulo 9. Consistencia entre el Plan Estratégico de la SIPEN y la Propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo	219
Conclusión	227
Bibliografía	233

Prólogo

En las sociedades contemporáneas, tanto las empresas privadas como las instituciones públicas se enfrentan a entornos altamente competitivos, demandantes y en constante transformación.

La tecnología se ha convertido en un poderoso factor de aceleración de los procesos de globalización y ha forzado a las economías y sus mercados a ciclos de evolución cada vez más vertiginosos y cortos. Los eventos antes locales, dejan ahora sentir sus efectos en todo el mundo a una gran velocidad, requiriendo de las empresas y las instituciones públicas una mayor capacidad de anticipación y entendimiento.

Las técnicas y prácticas tradicionales de planeación estratégica establecidas han ido perdiendo asertividad y vigencia bajo las condiciones impuestas por este nuevo contexto. Los ciclos anuales de planeación que derivaban proyectos y presupuestos que serían ejecutados tácticamente en los siguientes 12 meses y revisados hasta el final de ese plazo, han dejado de ser útiles.

De hecho, la nueva naturaleza del entorno ha convertido en una necesidad que los ciclos de retroalimentación “estratégico-táctico-estratégico” resulten tan cortos como sea necesario. Ahora más que nunca el éxito es resultado de la suma de una buena estrategia con una mejor ejecución. En escenarios tan cambiantes, la inteligencia que aporta la contrastación táctica de esta nueva realidad es en muchos sentidos la base más prolija de una buena estrategia.

En ningún sentido puede, sin embargo, afirmarse que la táctica prescinde de la estrategia, por el contrario, la estrategia debe afinarse y simplificarse hasta el grado de facilitar su ejecución táctica, esto es, debe hacerse más comprensible, accesible, accionable y medible.

La ausencia de estas condiciones ha propiciado que entre las empresas contemporáneas, según cita la revista Fortune en una de sus ediciones del año 2002, de cada 100 empresas que cuentan con modelos de planeación estratégica bien estructurados, menos de 10 consigan los objetivos que se plantearon. En ese mismo año, la revista de negocios Execution, afirmaba que esto sucede por deficiencias de ejecución táctica ante entornos altamente cambiantes.

Esta realidad no escapó a las escuelas de negocios más importantes del mundo. En la Universidad de Harvard, los doctores Norton y Kaplan desarrollaron una técnica conocida como Balanced Scorecard, BSC, que resuelve metodológicamente las necesidades que plantean estos nuevos paradigmas, asegurando una oportuna retroalimentación estratégica – táctica.

Esta herramienta ha ido generalizando su aplicación en las empresas más representativas y exitosas de los últimos años a nivel global. Un número cada vez mayor de organizaciones públicas que cotizan en los mercados de valores más desarrollados del mundo basan su gestión estratégica en el BSC.

La estructura del BSC se fundamenta en establecer los postulados estratégicos tradicionales, Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, con un lenguaje sencillo, accesible y de rápida comprensión, los cuales serán soportados por un mapa de relaciones de causalidad (Mapa Estratégico), que vinculará los



objetivos más altos para que el negocio postule la estrategia en cuestión, con las aspiraciones del usuario, los procesos de negocio necesarios para sustentar esas aspiraciones y los recursos requeridos para proveerlos.

Cada una de las aspiraciones del usuario que apunta al objetivo máximo de la estrategia, es identificada con sus relaciones funcionales como ruta estratégica y, al interior de ella, las dimensiones de procesos se relacionan a través de logros.

Estos logros son medidos con indicadores y metas que mantienen la relación causal previa. De esta forma, es posible apreciar que indicadores anticipados deben accionarse a los niveles previstos antes de que se consiga mejorar la meta del objetivo estratégico principal.

Es a partir de la importancia de alcanzar esos logros y sus metas causalmente relacionados, que se programan y activan proyectos. Estos tienen una clara inclinación al logro y rompen la secuencia tradicional del “hacer por hacer” por el “hacer para lograr”. De hecho, en el BSC es mejor dejar de hacer un proyecto que no logra lo planteado por la estrategia, en lugar de continuarlo, pues es claramente un desperdicio de recursos.

Si bien la fortaleza lógica del BSC es evidente, las figuras y prácticas que ejecutan la gestión de la estrategia refuerzan con sus roles estos atributos.

La ejecución del BSC se basa en reuniones periódicas de los ejecutores de la estrategia para validar las relaciones de causalidad del Mapa Estratégico y la influencia de los logros alcanzados en los distintos proyectos. En estas Reuniones de Alineación Estratégica, RAE, se practica el aprendizaje táctico como una fortaleza estratégica.



Estas reuniones son preparadas y coordinadas por la Oficina de Gestión de la Estrategia, SMO, la cual en coordinación con los líderes de rutas y proyectos estratégicos mantienen el enfoque objetivo de la organización. Estas sesiones se realizan con una periodicidad mensual para analizar los logros de procesos y trimestral para la satisfacción de los usuarios y postulados estratégicos.

De esta forma, por cambiante que resulte el entorno, la gestión estratégica basada en BSC permite una reacción oportuna casi de manera habitual a las necesidades del entorno o a las oportunidades del negocio.

¿Pero, es posible que esta herramienta de valor, evidente para las empresas privadas, resuelva también las necesidades de las instituciones públicas? La respuesta es sí. El método BSC logra un enfoque y alineación adecuados de las organizaciones a los objetivos financieros y económicos del empresario, de la misma forma que logra alinear el objetivo social de una institución gubernamental a sus responsabilidades públicas de gestionar eficientemente los recursos que le son provistos para esos propósitos.

Ciertamente, la metodología del BSC modifica relativamente la composición del Mapa Estratégico, elevando por encima de la dimensión financiera la de responsabilidad social, que detenta el objetivo máximo de las instituciones públicas. El resto del modelo funciona tan eficientemente como para la empresa privada.

Algunos ejemplos recientes permiten apreciar esta afirmación. En México, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, INFONAVIT, una de las instituciones sociales más exitosas en los últimos años en el otorgamiento de vivienda, ha conseguido los más altos objetivos sociales



gracias a la utilización del BSC en la conducción y gestión de su estrategia. Iguales ejemplos se encuentran en Brasil y España, en donde los programas públicos sectoriales son gestionados por instituciones públicas coordinadas mediante un BSC.

En las sociedades gobernadas democráticamente, la responsabilidad social de utilizar los recursos de las instituciones públicas en los fines y propósitos que les son exigibles y alcanzar los objetivos que socialmente son comprometidos, es una responsabilidad que hace prácticamente predecible que en el futuro próximo esta herramienta se generalice a pasos agigantados en entidades del sector gubernamental.

América Latina no será la excepción. Por ello, es motivo de especial admiración y reconocimiento presenciar los esfuerzos que hacen instituciones como la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana, SIPEN, primera en su tipo a nivel mundial en realizar, a través de la implantación del BSC, la innovación de su estrategia y en aumentar la calidad de su ejecución táctica.

Especialmente es importante cuando estos esfuerzos se acompañan de medidas complementarias de alineación institucional que pasan por todos sus procesos relevantes y sus cuadros profesionales, tendientes a convertir a la SIPEN en una institución del más alto desempeño.

Un motivo de adicional reconocimiento a tan destacada labor es la voluntad generosa de la SIPEN, que al compartir de manera documentada y detallada esta valiosa experiencia, permitirá que otros ejercicios similares que sin duda vendrán después de éste, en República Dominicana, resulten exitosos.



Finalmente, sirva este espacio para reconocer el compromiso y talento de la Superintendente y de los cuadros directivos y técnicos de SIPEN, cuya dedicación y mérito merecen por sí solos, la celebración de esta obra.

Salvador Alonso

Director General de PROCESAR y Ex-Vicepresidente de Planeación
de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro de México.



Introducción



Lic. Persia Alvarez de Hernández

Con la finalidad de consolidar los avances y lograr los retos que demanda el Sistema Dominicano de Pensiones, la Superintendencia de Pensiones, SIPEN, ha venido realizando ingentes esfuerzos en aras de fortalecer su capacidad institucional y capital humano, a través del diseño y desarrollo de su Plan Estratégico 2008-2011.

Es preciso señalar, que este Plan Estratégico de la SIPEN está sustentado en las modernas

prácticas organizacionales y empresariales impulsadas por los prestigiosos profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, contenidas en una metodología orientada al Balanced Scorecard, BSC, para lo cual hemos contado con el valioso apoyo del consultor mexicano Salvador Alonso, especialista en sistemas previsionales y certificado para la aplicación de esta novedosa metodología.

Esta poderosa herramienta del Balanced Scorecard, ha facilitado al equipo directivo de la SIPEN formular con más claridad sus declaraciones estratégicas prioritarias, alineando de manera integral la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la Institución.

De ahí que estos elementos constituyan los cimientos para transformar en resultados efectivos los objetivos planteados, en el marco de nuestro foco estratégico, de resguardar los derechos previsionales de los afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones con miras a garantizarles las mejores pensiones de Latinoamérica.

Esta estrategia está enfocada tanto desde la perspectiva social, como de los procesos y de los usuarios relacionados al ámbito de la Superintendencia de Pensiones.

Para la consecución de estos propósitos, el BSC provee un conjunto de indicadores de medición como herramientas de monitoreo de la calidad y efectividad de la gestión, que se traduce en un mecanismo de seguimiento y control oportuno de los resultados de la puesta en marcha del Plan Estratégico.

Este sistema de indicadores de alerta va reflejando los avances institucionales, y permite identificar la adopción de acciones preventivas y correctivas que garanticen un efectivo desempeño, mejoramiento y crecimiento continuo de la entidad, para lograr el cumplimiento de nuestros objetivos.

En consonancia con lo antes expuesto y con la visión vanguardista que desde sus inicios ha promovido la SIPEN, para establecer estándares de calidad, excelencia y modernidad equiparables a las mejores prácticas internacionales en la materia, ponemos a disposición de los afiliados, de los entes públicos y privados relacionados a nuestro Sistema Previsional y del público en general, el presente texto: "Visión Innovadora - Plan Estratégico de la SIPEN Enfocado en la Excelencia".



De esta manera, la SIPEN contribuye a fortalecer la cultura previsional y promover la institucionalidad y transparencia de la gestión pública en nuestro país.

En esta publicación se recopilan los aspectos fundamentales de esta transformación innovadora, encaminada a definir nuestras rutas estratégicas orientadas a elevar primordialmente la rentabilidad del patrimonio de los trabajadores, reducir los costos y aumentar la competencia del Sistema, así como mejorar la calidad y continuidad de los aportes y avanzar hacia una progresiva cobertura universal.

Este libro, que pauta un quehacer innovador en la dirección de una entidad pública en la República Dominicana, está estructurado en nueve capítulos, y una breve conclusión.

A continuación presentamos los capítulos por temáticas, con sus distintos alcances.

- El **Capítulo 1** incorpora, de forma sucinta, el marco metodológico y conceptual en que se fundamenta, desde la óptica técnica y normativa, el Plan Estratégico de la SIPEN 2008-2011 y su consecuente arquitectura institucional.
- El **Capítulo 2** contempla el Mapa Estratégico de la SIPEN, que incluye aspectos tales como la visión, misión, las declaraciones estratégicas, así como el esquema y roles de las figuras del BSC y el funcionamiento de las reuniones de alineación estratégica.



- El **Capítulo 3** presenta en detalle el Plan Estratégico 2008-2011, las rutas y proyectos estratégicos y la identificación de sus líderes con sus respectivos equipos de trabajo.
- El **Capítulo 4** describe los macroprocesos de la SIPEN, delimitando en un mapeo de procesos, los distintos niveles conexos a los mismos.
- El **Capítulo 5** presenta la metodología para garantizar la mejora continua de los procesos, sobre la base del aprendizaje, crecimiento e innovación proactiva de un personal debidamente calificado para el ejercicio de sus tareas y responsabilidades.
- El **Capítulo 6** se refiere al activo más valioso de la Institución, que es su capital humano, promoviendo la alineación entre las descripciones y los perfiles de puestos con los procesos. Asimismo, se fomenta una cultura organizacional hacia la excelencia, que incentive el desarrollo de líderes, la capacitación y la formación permanente de los equipos de trabajo en la SIPEN.
- El **Capítulo 7** contiene la gestión de la estrategia, los cronogramas de trabajo, los mecanismos de control y evaluación del desempeño, todo ello orientado a garantizar el éxito en la implementación del Plan Estratégico de la Superintendencia de Pensiones para el período de 2008-2011.
- El **Capítulo 8** detalla los avances de los proyectos estratégicos y describe los aspectos más relevantes de la cultura de gestión enfocada en la metodología del Balanced Scorecard, implementada en la Institución.
- El **Capítulo 9** explica la consistencia entre el Plan Estratégico de la SIPEN y la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo coordinada y elaborada por la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo.



- La **Conclusión** resume una panorámica del proceso de implementación del BSC en SIPEN.

La aplicación de este Plan Estratégico ha permitido impulsar un salto cuántico en la SIPEN, que se traducirá en eficacia y eficiencia de su rol supervisor, a fin de lograr nuestra visión y misión institucional, para de esta manera garantizar a los trabajadores, a los afiliados y a los beneficiarios del Sistema Previsional Dominicano las mejores pensiones de la región, que les permitan bienestar y calidad de vida durante su retiro laboral.

Esperamos que este esfuerzo, además de contribuir a fortalecer la cultura previsional, pueda servir de modelo y ejemplo a seguir por otras instituciones gubernamentales dominicanas, que se sientan motivadas y comprometidas a dar un paso hacia adelante en el logro de una gestión basada en resultados, en consonancia con la modernidad y las mejores prácticas a nivel mundial.

Sabemos que mejorar el desempeño efectivo y ampliar la transparencia en el sistema previsional dominicano son elementos nodales en las políticas sociales que impulsa el Excelentísimo Señor Presidente de la República Doctor Leonel Fernández Reyna, por lo que nos complace compartir la experiencia de SIPEN en la adopción del BSC como aporte al logro de esas metas loables, en beneficio de toda la población dominicana.


Persia Alvarez de Hernández
Superintendente de Pensiones





***Marco Conceptual del
Balanced Scorecard, BSC***

Capítulo 1

*Marco Conceptual del
Balanced Scorecard, BSC*

Antecedentes

La planeación estratégica es un proceso necesario para la conducción de toda organización, pues plantea el rumbo a largo plazo, las líneas de acción a seguir y toda una serie de elementos que en la experiencia mundial ayudan a los grupos humanos, sociales, empresariales, gubernamentales o de cualquier otra índole a alcanzar sus objetivos, no importa cuál sea su naturaleza.

Como práctica internacional, se ha adoptado el término “declaraciones estratégicas” para designar a todos los elementos que contribuyen a establecer la estrategia de la organización, es decir, son componentes que facilitan su conceptualización y comprensión, para propiciar que toda la organización pueda contribuir a su adopción en el corto, mediano y largo plazos.

Aún en épocas con altos niveles de incertidumbre, lo más importante es establecer con claridad una **visión** que facilite concebir a la organización en un tiempo futuro, que permita eventualmente la construcción de escenarios posibles para validar que se lleven a cabo acciones continuas y sistemáticas dirigidas a lograr esa visión deseada.

El motor que permite que la institución alcance esa visión no es otra cosa que su **misión**, su razón de ser, que eventualmente puede ser

revisada para su mejor enfoque o comprensión, pues representa la identidad de la organización y crea los motivos que impulsarán a las personas que la integran a avanzar hacia donde se lo han propuesto. De alguna forma, la misión revela la naturaleza de la institución, por lo que la internalización de la misma a todos los niveles contribuye a la alineación estratégica.

Una declaración de misión efectiva es inspiradora; enunciada en forma breve y sencilla, fácil de entender y de comunicar, sintetiza la naturaleza de su actividad primordial como organización, está nutrida por las características esenciales de los servicios que presta la institución, explica cuáles son los destinatarios finales de los servicios de la organización, y refleja el valor que aporta a las partes interesadas: sociedad, gobierno, empleados, clientes y usuarios.

Los **valores** son un conjunto de actitudes, conductas y aspectos humanos que además de generar una identidad en la organización, dan sustento a la articulación de la estrategia en todo momento. La propia naturaleza de la institución revelada en la misión nos permite identificar cuáles son aquellos valores cuya adopción como modelo de vida personal y colectiva facilitan e impulsan a las personas que colaboran en la organización con mayor fuerza y agilidad a respetar su misión y lograr su visión.

Los valores son principios con los que se espera que se rijan todos los seres humanos en sus actuaciones y su forma de trabajar dentro de una organización, definen el carácter de la organización, guían las acciones de los empleados y funcionarios, y sirven como el marco de referencia para las decisiones y contribuciones que nuestro personal realiza a través de toda la institución, reflejando cómo nos relacionamos unos con otros y con nuestros grupos de interés, incluyendo usuarios, inversionistas y proveedores.



Los **temas estratégicos** agrupan y representan las áreas sensibles de la estrategia, ya que son los que nos permitirán alcanzar nuestra visión. En otras palabras son los espacios para hacer valer nuestra misión, los retos que debemos vencer accionando nuestros valores institucionales. Una forma de generarlos es con la aplicación de la técnica FODA (Fortalezas–Oportunidades–Debilidades–Amenazas), en donde se busca aprovechar las fortalezas para resolver debilidades, capitalizar oportunidades y evitar los efectos de posibles amenazas.

Los temas estratégicos ayudan a la organización a concentrarse en llegar al destino estratégico, son generalmente limitados a 3-5 impulsos de negocio, pueden cortar la organización a través de las diversas perspectivas de negocio y forman una corriente de objetivos vinculados alrededor de un área de foco estratégico en la organización.

Existen diversas metodologías sobre la integración de éstas y otras declaraciones estratégicas donde se requiere un proceso de afinación y maduración de las mismas, que sólo se logra con la participación dedicada de los estrategas de la organización, dado que implica revisar desde las distintas perspectivas de la institución, la aproximación al futuro que se realiza al momento de definir la estrategia.

Si bien es deseable contar con la mayor cantidad de información posible para la definición de la estrategia, también es cierto que las organizaciones no disponen de mucho tiempo, en particular las agencias gubernamentales, por lo que llevar a cabo el proceso de definición de las declaraciones estratégicas requiere de un uso eficiente de recursos muy sensibles en la organización: tiempo de los estrategas e información estratégica.



La experiencia internacional en el proceso de planeación estratégica funciona adecuadamente hasta llegar al punto de definir los temas estratégicos, también conocidos en otras metodologías como líneas de acción, pero las dificultades empezaban al momento de pasar a la ejecución.

Antes de la aparición del Balanced Scorecard, BSC, se había usado el “Tableau de Bord” surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios y la idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión de la organización, solo que normalmente en áreas de negocio muy específicas.

En 1992, Kaplan y Norton, profesores de la Universidad de Harvard, introdujeron un nuevo concepto en la administración de empresas para alinear la organización hacia la consecución de las estrategias del negocio, definiendo así al BSC como: “un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio...”, para “ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.”¹, a través de objetivos e indicadores tangibles.

El BSC parte de la idea de usar indicadores para evaluar la conducción de la estrategia, como ya venían haciendo empresas importantes en el mundo, con modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores; pero se agregaron otras características hasta obtener un concepto práctico y efectivo de poner en marcha la estrategia.



1. Kaplan, Robert y Norton, David - The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 2000. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Si bien hasta ese momento se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros a través de otros modelos, éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraba más importantes para su trabajo. Dentro del BSC se disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores se definen de manera colectiva por el grupo estratégico que representa las diversas perspectivas de la organización, lo que evita que se deje a criterio su selección o definición; de esa forma los indicadores que se incorporan son aquellos que tienen relevancia en la implementación y seguimiento integral de la estrategia institucional.

La otra posibilidad que brinda el uso del BSC es definir el modelo de negocio, o institucional para el caso de una agencia de gobierno, que permita identificar y definir con claridad tanto los indicadores como los resultados, que reflejarán las cadenas “causa – efecto”, es decir, las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización; el equipo estratégico hará uso de este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

Fundamentos técnicos para la adopción del BSC

El BSC promueve la concepción integral de la organización, desde sus diversas dimensiones, y en particular en el transcurrir del tiempo, lo que permite a

***Al más alto nivel conceptual,
el Balanced Scorecard ayuda a las
organizaciones a traducir la estrategia
en objetivos operativos que provocan un
comportamiento que mejora el desempeño.***

los directivos encontrar y depurar los mecanismos más efectivos para el logro de los objetivos estratégicos a través de al menos cuatro perspectivas: social, usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



El BSC sugiere que estas cuatro perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización y deben ser consideradas en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio u organización pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El balance entre los indicadores, que da nombre a la herramienta, presenta un equilibrio entre los externos relacionados con accionistas y usuarios, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento. También existe ese equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales reflejan los esfuerzos (principalmente económicos) realizados, e indicadores que impulsan la acción futura: capacitación, innovación, aprendizaje, entre otros. El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y de la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que incidan en el desempeño global de la organización.

El interés principal para sugerir perspectivas de indicadores es que, en un adecuado balance, se puedan integrar los indicadores necesarios para monitorear la institución, lo que implica identificar o definir los indicadores estratégicos que midan, por una parte y de manera agregada, lo que sucede en los diferentes ámbitos de la organización, y por otra parte, el logro de los objetivos estratégicos del mapa.



24

Ahora bien, la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas. El enfoque BSC nos lleva a abordar el logro estratégico de la organización a través de un

conjunto de hipótesis sobre la relación causa y efecto entre indicadores. De esa forma se establece por anticipado que una acción que se ejecute tendrá, o deberá tener, un impacto directo sobre otra variable en el mapa.

El diseño del modelo del BSC, por tanto, plantea como hipótesis de aplicación general que la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas, de manera que los procesos internos se vean fortalecidos y se logren los objetivos de la perspectiva de usuarios, hasta llegar al objetivo máximo de la organización.

Esta capacidad de integración sistémica, en donde existe una cadena o ruta de causa – efecto, implica entonces que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás. Es esta concepción, integral en su acepción y puntual en su foco estratégico, lo que imprime relevancia y poder de acción al BSC.

El BSC es la mejor forma, de acuerdo a las prácticas empresariales y organizacionales en el mundo, de pasar de manera ordenada y alineada de la estrategia a la acción, lo que resuelve esa brecha entre las declaraciones estratégicas de los directivos y la ejecución cotidiana de las actividades y proyectos de la institución.

En general, el mapa estratégico que se genera con el BSC se construye de arriba hacia abajo, pero se ejecuta de abajo hacia arriba; así tenemos por ejemplo la hipótesis siguiente: “equipar a nuestra gente para construir capacidades estratégicas necesarias para entregar un conjunto de beneficios únicos al usuario, para impulsar el éxito y alcanzar la visión”.



La pertinencia del BSC en el sector gubernamental

El Estado tiene diversas responsabilidades hacia los ciudadanos y el Balanced Scorecard, BSC, es una herramienta para la gestión eficaz de la estrategia por lo que en materia de políticas y administración públicas puede tener un poder especial y adecuado para el interés de cualquier Estado o gobierno, pues permite llevar a la práctica exitosamente la estrategia definida para cumplir con sus compromisos.

La intención y naturaleza de las políticas públicas es dar viabilidad a los planes de las instancias de gobierno en su rol de administrador público, por lo que si consideramos su relevancia tanto en su elaboración como en su implementación, podemos apreciar la importancia de una gestión estratégica adecuada.

Dado el pluralismo de la sociedad, la amplia diversidad de asuntos, problemas e intereses que buscan la atención de un gobierno con recursos finitos, es relevante una formulación y ejecución eficaz de las Políticas Públicas para poder ejercer acciones coordinadas que permitan a la Administración Pública obtener un valor social y económico, en términos de beneficios para la ciudadanía.

Esta situación, cotidiana para los gobiernos, requiere de pericia para gestionar la concurrencia de asuntos, por lo que una visión integral como la sugerida y requerida por el BSC ayuda al proceso de la administración pública.

Asimismo, la administración pública debe tener la capacidad de reformar sus instituciones y propiciar un nuevo ambiente o contexto organizacional, que permita

El BSC apoya a las instituciones para que alcancen sus objetivos a través de enfocarlas, alinearlas y adaptarlas para lograr resultados.



empezar a cerrar las brechas de la ineficiencia y eliminar confusiones, y que facilite la inclusión de la sociedad en la construcción de consensos sobre lo que debe ser considerado como “público” y por tanto, sobre lo que debe ser su campo de acción: el acceso a la información para evaluar y validar la rendición de cuentas del gobierno.

Luis F. Aguilar² señala que las relaciones cotidianas entre sociedad y estado toman la forma de problemas y soluciones, demandas y ofertas, conflictos y

arbitrajes, necesidades y factores. Al hablar de una política pública, se refiere a la vez de un curso de acción deliberadamente diseñado y efectivamente seguido con el que el gobierno da atención a estos problemas o necesidades de la sociedad.

El uso del BSC en la administración pública permite incorporar una perspectiva de valor social, donde se aloja el objetivo máximo de la organización,

y es ahí donde el gobierno legitima su autoridad, proporciona soluciones a la sociedad y fortalece el vínculo principal: la confianza.



2. Aguilar, Luis F. (2000-2). La hechura de las Políticas; estudio introductorio. Miguel Ángel Porrúa, México.



Una política pública es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, causal; se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de determinados medios: es una acción con sentido.

El gobierno, al hacerse cargo constitucional o políticamente de muchos problemas económicos y sociales de individuos y grupos, necesita de tecnologías de solución de problemas, lo que desplaza a la política hacia las políticas públicas y consolida la interdependencia entre política y administración.

En el terreno de la administración pública debe utilizarse el BSC como una tecnología de solución de problemas, pues permite articular, como si fuera una bisagra, a la alta dirección y a los demás sujetos involucrados.



El diseño de una política pública significa prever e incluir la secuencia de acciones entre las condiciones iniciales y las consecuencias previstas, que es justamente el proceso de implementación cuyo efecto último es la producción del estado de cosas buscado como objetivo.

Sin embargo, como propone Wildavsky³, hay que poner atención en quienes son las personas que implementan las decisiones, ya que si bien los responsables de la toma de dichas decisiones sí son capaces, en la medida que dicha decisión desciende en la cadena de ejecución se delega en personas que pueden estar menos preparadas y por ello el resultado podría ser distinto a lo planeado.



3. Pressman, Jeffrey L. y Wildavsky, Aaron B. - Implementación, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y el Fondo de Cultura Económica. 1984.



La innovación del BSC en la gestión estratégica permite que las decisiones se realicen con oportunidad y periodicidad, promueve la alineación, y por tanto la estrecha vinculación entre los distintos niveles de la organización, en especial en el cuerpo directivo, que debe asumir el compromiso de viabilizar el tablero.

La historia y la prospectiva tienen un objetivo en común: entender mejor el presente. En materia de pensiones es relevante revisar sus desafíos considerando el futuro, no sólo a partir de la historia. El reto de un sistema de pensiones es prevenir el problema futuro que podrá enfrentar el país (gobierno y sociedad) ante las condiciones demográficas y económicas que se proyectan para las siguientes décadas.

La evaluación de una política, esto es comparar los resultados obtenidos con los objetivos que se propone alcanzar, representa un medio para contribuir al proceso subsiguiente de toma de decisiones sobre la política, y por tanto como un medio para la planeación futura (Weiss, 1997)⁴.

Si bien en la tradición de las escuelas de Gobierno y Políticas Públicas los modelos de planificación para entidades gubernamentales difieren de los de las empresas en elementos sustantivos, las aplicaciones recientes del BSC en distintas entidades del Sector Público tanto de naciones desarrolladas como en desarrollo y el éxito que estas han alcanzado han puesto de relieve las fortalezas de este modelo de gestión estratégica.

Evidentemente las adecuaciones al marco metodológico han sido necesarias, en principio porque las entidades públicas y las Organizaciones No



4. Weiss, Carol H. - Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 1997.

Gubernamentales, ONG, persiguen beneficios sociales en tanto que las privadas procuran principalmente los económicos. Esto implicó que los Doctores Norton y Kaplan modificaran el mapa estratégico del BSC, introduciendo la capa de objetivo social por arriba de la perspectiva financiera.

Las rutas estratégicas en este tipo de instituciones conducen entonces a lograr el objetivo social superior que sugiere la visión; y el resto del mapa estratégico funciona de la misma forma que para las empresas privadas.



Las aplicaciones de este instrumento en las entidades públicas de economías en desarrollo se empiezan a generalizar en países de América Latina como México, Brasil y Chile. En México, por ejemplo, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, INFONAVIT, que ha superado todos los records de construcción de vivienda social en ese país, ha gestionado exitosamente su estrategia certificando su BSC.



En ese sentido, la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana, SIPEN, es hoy la primera institución supervisora en el sector financiero de América Latina que evoluciona su gestión estratégica a través del BSC, dando así un paso que en el futuro se verá replicado en otras latitudes de la región y en el país.



2

***Mapa Estratégico
de la SIPEN***

Capítulo 2

Mapa Estratégico de la SIPEN

La correcta ejecución del Plan Estratégico de la SIPEN se sustenta en dos bases fundamentales: 1) Un riguroso uso de las herramientas del Balanced Scorecard, BSC, metodología en la que se basa la elaboración y ejecución de la estrategia y 2) las funciones institucionales para administrar adecuadamente el plan elaborado, así como para orientar al personal propósitos y valores postulados por la estrategia.

La implementación del BSC en la SIPEN requirió de un ejercicio metodológico que permitiera, por un lado, lograr la integración de los postulados y enunciados estratégicos del plan y, por otro, definir las instancias institucionales de administración y gobierno de la estrategia.

Abordar y ejecutar esta doble tarea implicó organizar cuatro tipos de talleres desarrollados bajo la conducción de la Superintendente de Pensiones y el equipo consultivo, con la participación del cuerpo directivo.

Primer Taller:

El primer taller estuvo enfocado en precisar los postulados estratégicos, misión, visión, valores estratégicos y de transformación, propuesta de valor, basado en un análisis del mapa de usuarios y otros entes relacionados al Sistema, y objetivo estratégico, todos ellos con la orientación de claridad, simplicidad y racionalidad que requiere el BSC.

Las definiciones alcanzadas fueron:

Visión SIPEN

Consolidar el Sistema Previsional Dominicano para otorgar a los afiliados y sus beneficiarios las mejores pensiones de Latinoamérica.

Misión SIPEN

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

Valores

En todo modelo de planificación, cualquiera sea el área de que se trate, para seleccionar objetivos y estrategias debe partirse de una reflexión filosófica sobre la moral, como condición fundamental de la conducta humana, tanto en el plano de lo privado como en el de lo público. Esa reflexión es la ética, que debe estar presente como eje transversal en toda acción humana para derivar racionalmente de ella los valores deseables y las acciones consecuentes que se compadezca con una vida individual y colectiva, organizada y civilizada.

“Son los valores, más que la política o las técnicas, los que determinan el progreso de las naciones, de las instituciones y del ser humano en general”, afirma Samuel Huntington.



36

Partiendo de los cuatro “valores cardinales” de Cicerón: la prudencia, la templanza, la valentía y la justicia, se han ido conformado a través del tiempo

otras taxonomías axiológicas, que se ajustan a las distintas áreas de la actividad humana, variando en sus matices como categoría histórica, como explicó en 1998 Alvin Renault en su obra “El Futuro de la Ética”.

En todas esas clasificaciones y variantes, empero, se mantiene como núcleo esencial de un sistema de valores el desarrollo moral de los sujetos, la práctica del bien y la asunción de responsabilidades en base a criterios éticos.

En todo grupo humano, donde se plantea una cuestión de relación de poder, los parámetros éticos son indispensables para mantener un razonable equilibrio social.

En la Administración Pública, por múltiples razones, debe hacerse un esfuerzo para incorporar reflexiones y acciones fundamentadas en valores éticos, ya que es desde esta instancia que se trazan y ponen en práctica las bases y líneas maestras del desarrollo nacional.

En la República Dominicana, la Ley 41-08 sobre Función Pública contiene en su artículo 77 los principios rectores de la conducta de los servidores públicos dominicanos: Cortesía, Decoro, Discreción, Disciplina, Honestidad, Vocación de Justicia, Lealtad, Probidad, Pulcritud y Vocación de Servicio.

Estos principios propenden a que los servidores públicos asuman como norte en el desempeño de sus funciones un comportamiento ejemplar, capaz de despertar la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado.

Desde su creación, la SIPEN ha procurado que los valores éticos predominen en su quehacer institucional. Su misión, su visión y sus estrategias están



fundamentadas en la moral social, como plataforma de los proyectos y programas, sobre todo por el carácter eminentemente ético de nuestra función de regular las prestaciones y servicios en el área de pensiones.

En el 2006 publicamos el volumen “El Sistema de Pensiones. Una Reforma Exitosa para Garantizar el Bienestar de los Dominicanos”. En esa obra se percibe claramente la conexión de las aspiraciones de la SIPEN con los principios éticos que para los servidores públicos hubo de trazar la anterior Ley 120-01 que instituyó el Código de Ética del Servidor Público y que fue sustituida por la Ley 41-08 en el año 2008, así como el empeño de lograr en el desarrollo moral de nuestra institución las “dimensiones posconvencionales de la ética” como califica el filósofo y educador Lawrence Kohlberg¹ a las siguientes:

Autoconocimiento: Construcción y valoración positivas del sí mismo (sentimientos, razones, valores), proyecto de futuro.

Conocimiento de los demás y del entorno: Desarrollo de perspectiva sociales y de modificación de realidades.

Juicio Moral: Capacidad de razonar y buscar solución a problemas morales.

Habilidades dialógicas: Capacidad para intercambiar opiniones y entender el punto de vista de los demás como ánimo de entendimiento.

Comprensión crítica: Desarrollo de capacidades para adquirir y evaluar informaciones y puntos de vista sobre la realidad, así como el compromiso de mejorarla.



Toma de conciencia: Habilidades metas cognitivas que permiten conceptualizar y regular procesos conductuales y emocionales.

Autorregulación: Coherencia entre el juicio y la acción moral. Adquisición de hábitos deseados y construcción voluntaria del propio carácter moral.

En los cuatro objetivos institucionales de SIPEN que aparecen en el citado volumen, se refleja estas dimensiones éticas de Kohlberg, así como su congruencia con el artículo 77 de la Ley 41-08.

- a. "Proteger los derechos previsionales de los afiliados y empleados". Este objetivo se fundamenta en valores morales compartidos como "la capacidad de modificar el entorno", de "empatía y perspectiva social", de "comprensión crítica" y de "toma de conciencia".
- b. "Velar por la transparencia del mercado y el cumplimiento de la ley y de sus normas complementarias". Este objetivo abarca las dimensiones de Kohlberg de "Autonomía y autorregulación", "Habilidades para la convivencia", y "Capacidad dialógica".
- c. "Garantizar la solvencia y eficiencia de los entes del sistema previsional". En este objetivo se aspira a desarrollar los valores de "la autonomía y autorregulación", la "Comprensión Crítica", la "Toma de Conciencia", el "Conocimiento de los demás" y el "Juicio Moral".
- d. "Ser una Superintendencia altamente competitiva, moderna y eficaz". Aquí se ve la impronta de los núcleos éticos de "el autoconocimiento", "la autonomía y autorregulación", la "Comprensión Crítica", y la "Toma de Conciencia".



En estos cuatro objetivos de SIPEN, el “juicio moral”, que es para Kohlberg el eje transversal de todos los demás, cruza y se manifiesta para lograr en la Institución y en sus recursos humanos, desde la Superintendente hasta los demás servidores públicos que allí laboran, el desarrollo moral a través del cumplimiento de la misión, la visión, valores y las estrategias establecidas.

Al asumir en nuestro plan estratégico la metodología del BSC, el tema de los valores apareció con una gran relevancia, y a la luz de los nuevos imperativos éticos que han generado las realidades y necesidades cambiantes tanto de nuestro país como de la SIPEN, el grupo directivo decidió definir dos categorías de valores, los llamados esenciales de la SIPEN y los de transformación, necesarios para encaminarse con mayor agilidad hacia el logro de la estrategia, a la luz del nuevo modelo BSC.

Valores de SIPEN

Cada uno de los empleados de la SIPEN debe reflejar en todo momento un comportamiento apegado a los valores y principios institucionales, conforme a las definiciones siguientes:

Valores Esenciales de la SIPEN

Integridad	Tengo el valor y la disciplina de vivir de acuerdo con mis convicciones y principios, aún frente a las situaciones más difíciles.
Excelencia	Logro la más alta calidad en todo lo que hago.
Compromiso	Cumplo con mis responsabilidades en los términos acordados.



Lealtad	Desarrollo mis mejores actitudes para cumplir nuestra misión y mantener una alta imagen institucional.
Colaboración	Ayudo y sirvo de manera espontanea a los demás miembros de la institución.
Respeto	Valoro la diversidad de enfoques, criterios y opiniones, así como la dignidad de los demás.
Prudencia	Distingo lo que es bueno de lo malo, para actuar con buen juicio y discreción.

Estos valores, como se percibe, están encuadrados en el marco de la Ley, basados en los principios éticos universales y se corresponden con la naturaleza de nuestra Institución y con los iniciales objetivos estratégicos de la SIPEN, ya comentados.

Valores de Transformación SIPEN

Liderazgo	Influyo positivamente en otros para alcanzar las metas trazadas.
Trabajo en Equipo	Trabajo de manera coordinada con mis compañeros para el logro de los resultados u objetivos.
Proactividad e Innovación	Me anticipo a las necesidades y apporto soluciones creativas y novedosas.
Mejora continua	Perfecciono lo que hago, procurando eficacia y eficiencia.

Los valores de transformación se corresponden al ideal de progreso humano e institucional de la SIPEN, y se relacionan con el esquema Kohlberg que fundamenta nuestros objetivos institucionales, así como con las aportaciones hechas por el BSC.



Segundo Taller

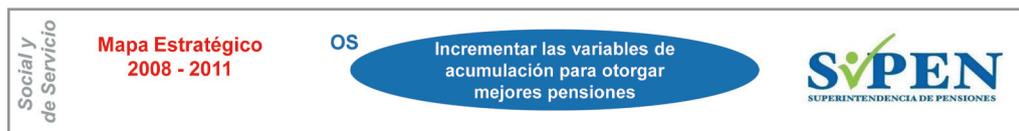
Este taller estuvo orientado a la construcción del mapa estratégico y a la capacitación de los participantes sobre los aspectos técnicos. Para la interpretación y construcción de la herramienta, se diseñó el armado de relaciones causales y rutas estratégicas que constituyen la base conceptual del Plan Estratégico.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico de la SIPEN busca establecer las relaciones causa–efecto que permitan conducir en el tiempo a la organización al logro de su visión institucional de otorgar las mejores pensiones de Latinoamérica. Por tanto, es a partir de esta definición en la cúspide de la estrategia, que se desarrolla el resto de los objetivos en las perspectivas elegidas por la SIPEN: Social y de Servicio, Usuarios: Afiliados y Beneficiarios, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Social y de Servicio

- Incrementar las variables de acumulación para otorgar mejores Pensiones.



Perspectiva de los Usuarios: Afiliados y Beneficiarios



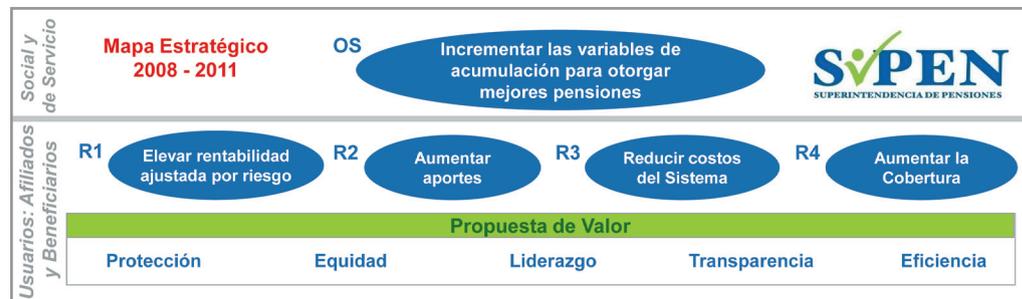
42

Las rutas estratégicas diseñadas que componen el marco teórico del Plan Estratégico 2008-2011 son las siguientes:

- R1. Elevar la rentabilidad ajustada por riesgo
- R2. Aumentar los aportes
- R3. Reducir los costos del Sistema
- R4. Aumentar la cobertura

Propuesta de Valor:

- Protección
- Equidad
- Liderazgo
- Transparencia
- Eficiencia



Temas Estratégicos

El taller se centró en los temas estratégicos relevantes para la SIPEN:

- » Regulación y supervisión

Comprende los objetivos de procesos cuya finalidad es garantizar la transparencia, seguridad y estabilidad del Sistema.



» Entes relacionados al Sistema de Pensiones

Incluye los objetivos de procesos que, para llevarse a cabo, involucran la participación de otros entes relacionados al Sistema.

» Innovación y desarrollo

Envuelve los objetivos de procesos que promueven la implementación y desarrollo de mejores prácticas, procurando mejorar la capacidad de respuesta para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico

Se reconoce además, la importancia de fortalecer las bases de la Organización, relativas a: Comunicación, Tecnología y Desarrollo Organizacional.

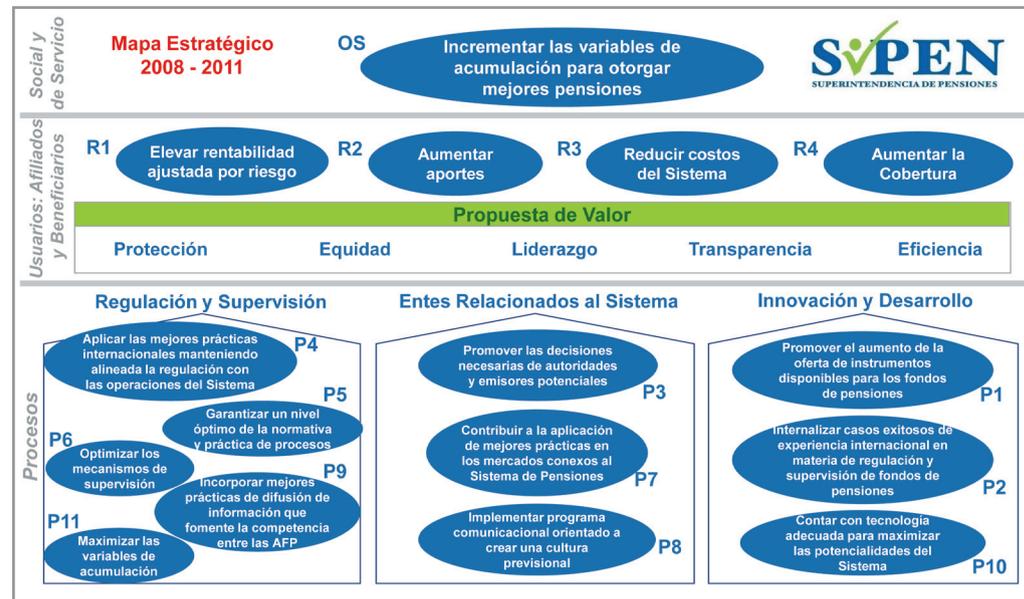
Perspectiva de los Procesos: Objetivos de Proceso

- P1. Promover el aumento de la oferta de instrumentos disponibles para los fondos de pensiones.
- P2. Internalizar casos exitosos de experiencia internacional en materia de regulación y supervisión de fondos de pensiones.
- P3. Promover las decisiones necesarias de autoridades y emisores potenciales.
- P4. Aplicar las mejores prácticas internacionales manteniendo alineada la regulación con las operaciones del Sistema.
- P5. Garantizar un nivel óptimo de la normativa y práctica de procesos.
- P6. Optimizar los mecanismos de supervisión.
- P7. Contribuir a la aplicación de mejores prácticas en los mercados conexos al Sistema de Pensiones.
- P8. Implementar un programa comunicacional orientado a crear una cultura previsional.
- P9. Incorporar mejores prácticas de difusión de información que fomente la competencia entre las AFP.



P10. Contar con tecnología adecuada para maximizar las potencialidades del Sistema.

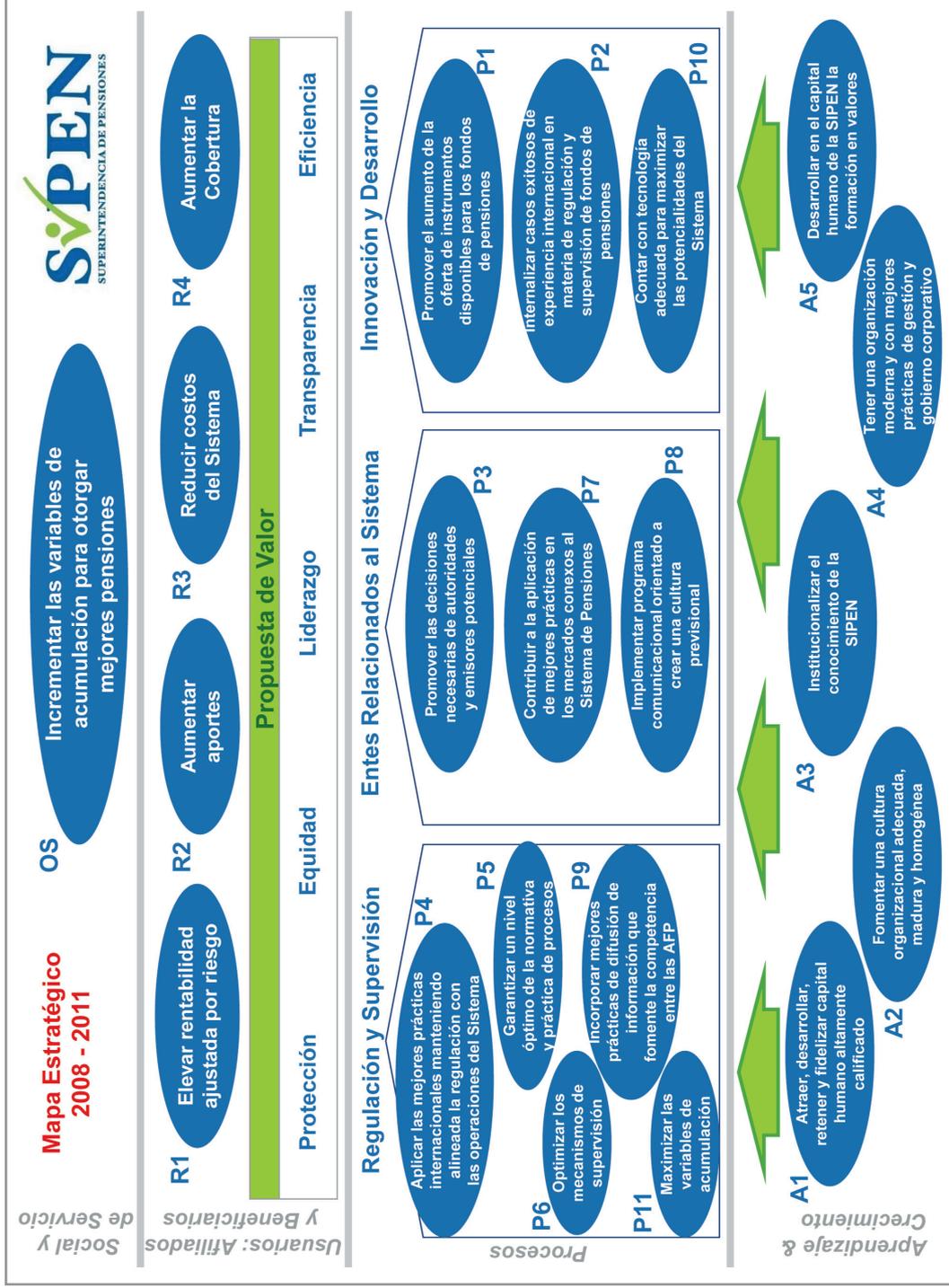
P11. Maximizar las variables de acumulación.



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- A1. Atraer, desarrollar, retener y fidelizar capital humano altamente calificado.
- A2. Fomentar una cultura organizacional adecuada, madura y homogénea.
- A3. Institucionalizar el conocimiento de la SIPEN.
- A4. Tener una organización moderna y con mejores prácticas de gestión y gobierno corporativo.
- A5. Desarrollar en el capital humano de la SIPEN la formación en valores.





Este taller se orientó a construir los indicadores y metas de cada ruta estratégica. En el mismo se seleccionaron los líderes de ruta y se establecieron los proyectos que soportan los logros de las rutas. Estos elementos por su relevancia para el logro de los resultados del Plan Estratégico, se presentarán en el Capítulo III de este libro.

Cuarto Taller

En el cuarto taller se estableció con claridad el esquema de las tres capas de figuras de control del BSC y el funcionamiento de las reuniones de alineación estratégica, RAE.

En este taller se destacó la importancia que tiene la gestión estratégica basada en Balanced Scorecard, la cual requiere una continua y sistemática revisión de la estrategia y de sus resultados por parte de los ejecutores de la misma. Para ello, el método recomienda la creación de figuras con roles específicos, que permiten el desarrollo de un proceso continuo de aprendizaje estratégico y la creación de espacios para la oportuna reacción táctica de los planes.

Las figuras introducidas en la capa estratégica son: el Gestor de la Estrategia, SMO; en la capa ejecutiva, los Líderes de Ruta y de Proyecto; y en la capa de soporte, el Administrador de Proyectos, PMO y el Encargado de Calidad, QA.

Gestor de la Estrategia, SMO²

Este ocupa el puesto de mayor relevancia en la gestión estratégica, siendo el responsable táctico de la ejecución de la estrategia y coordinador de las RAE, al mismo tiempo mantiene actualizado el entorno y el mapeo de los logros

2. Por sus siglas en inglés: Strategic Management Officer.



finales e intermedios de las rutas en el mapa estratégico.

Adicionalmente, da soporte a los líderes de ruta y de proyectos en materia de metodología y ejecución táctica de los proyectos. Mantiene una estrecha vinculación con la Superintendente y los líderes de ruta para reflejar con suficiencia los puntos de decisión de la alta dirección de la Institución y garantizar una ejecución oportuna y un contenido de calidad para la toma de decisiones en las sesiones de RAE.

Asimismo, el Gestor de la Estrategia evalúa semestralmente el entorno institucional, a fin de detectar cualquier actualización que requiera atención. En la etapa de aprendizaje, la función del SMO debe evaluarse, en virtud del uso oportuno de las herramientas del BSC para propiciar una rápida asimilación organizacional de la estrategia y así conferir estabilidad estructural al mapa estratégico y sus indicadores.

El Gestor de la Estrategia mantiene una amplia labor tutelar con los líderes de ruta, en la etapa de aprendizaje para ayudar a estas figuras a evaluar con precisión los logros asignados a sus proyectos y la forma en que ellos deben supervisar y orientar a los responsables de los mismos. En esta tarea se mantiene permanentemente informado de los riesgos que se presentan en las rutas y utiliza esa información crítica para nutrir las discusiones en las RAE.

Las RAE son la base más útil para mantener la estrategia enfocada y orientada a los resultados que postula. En ellas, por ruta del mapa, se analizan los eventos que dificultan la obtención de los logros pretendidos por los proyectos y se toman decisiones para eliminar obstáculos y corregir desviaciones detectadas. El grupo estratégico debe mantenerse enfocado en los logros finales e



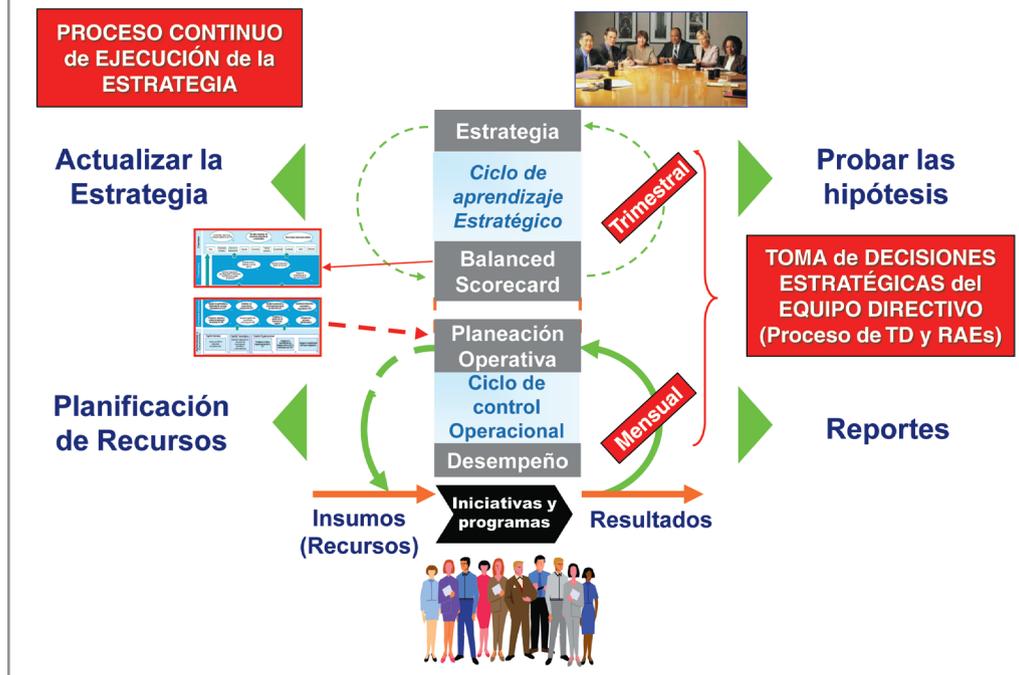
intermedios de cada ruta y puede realinear el mapa estratégico añadiendo o retirando algunos de éstos últimos, así como proyectos. Este grupo aporta a la estrategia una profunda vitalidad y versatilidad, lo que significa para la ejecución táctica un aporte de aprendizaje que alimenta habitualmente la estrategia hasta robustecerla de manera práctica.

En general, la planificación y el desarrollo de las RAE tienen por objetivos:

- » Toma de decisiones de alto nivel que tengan impacto directo en la estrategia de la Institución
- » Desarrollar un pensamiento estratégico a través del BSC
- » Alinear el equipo con una visión estratégica de largo plazo
- » Conocer y validar el impacto de las iniciativas estratégicas en los objetivos del mapa
- » Probar las hipótesis estratégicas de causa y efecto.
- » Monitorear que nuestros resultados en aprendizaje y crecimiento, así como los procesos internos, tengan un impacto en nuestros objetivos tanto social y de servicio como en los usuarios.
- » Priorizar y dar seguimiento a las iniciativas, pues en ellas está la ejecución de la estrategia
- » Definir responsabilidades en la ejecución de la estrategia
- » Consolidar el ciclo de aprendizaje estratégico
- » Analizar macro-escenarios y de qué forma éstos afectan la estrategia planteada



Gestión Estratégica: un Proceso Continuo de Toma de Decisiones



El proceso de gestión de la estrategia que complementa el modelo de gestión establecido a través de la metodología *Balanced Scorecard*, consiste en cuatro grandes subprocesos que se repiten de manera periódica a través de la ejecución de las RAE:

1. Preparación de la Reunión de Alineación Estratégica, RAE

Este subproceso tiene por objetivo garantizar la disponibilidad de la información necesaria para la realización de la RAE que surge del proceso BSC:

- a. Calcular indicadores
- b. Fijar metas aún no definidas
- c. Sistematizar resultados de las iniciativas estratégicas



Los insumos para la ejecución de este subproceso son:

- a. Análisis de la situación actual del BSC, incluyendo las herramientas de apoyo y los recursos involucrados.
- b. Productos del proceso de construcción del BSC:
 - Mapa estratégico
 - Indicadores
 - Metas
 - Proyectos estratégicos

Dentro de las actividades con responsabilidades requeridas para la preparación de una RAE están las de: 1) actualizar la información de gestión: indicadores y proyectos, 2) facilitar la información al equipo de liderazgo, 3) elaborar las propuestas para la agenda de la RAE, y 4) integrar las propuestas para la agenda y aprobarla. A partir del desarrollo de estas actividades se debe generar un informe de consolidación de la información estratégica y la agenda de la RAE en cuestión.

2. Preparación de los Líderes

Los objetivos de este subproceso de la RAE son:

- a. Garantizar que todos los integrantes son conscientes de los resultados
- b. Entrenar en el análisis sistémico de la estrategia a través del BSC
- c. Generar propuestas de acción para los puntos críticos identificados

La fase de preparación de los líderes se vale de los insumos siguientes para luego llevar a cabo actividades con responsabilidades.



a) Insumos:

- Reportes de gestión del BSC
- Informaciones complementarias para el análisis: competencia, variables macroeconómicas, entre otras.
- Agenda de la RAE

b) Actividades con responsabilidades:

- Análisis general de la información de los reportes de gestión con los líderes claves.
- Profundizar temas que figuran en la agenda de la RAE, de acuerdo a la responsabilidad del líder.
- Registrar principales puntos claves para llevar a la reunión.
- Elaboración de la presentación de la reunión.

3. Realización de la RAE

A partir de la presentación final de la RAE como resultado del subproceso anterior y durante la ejecución de ésta se perseguirán los objetivos siguientes:

- a. Ejercitar el pensamiento estratégico a través del BSC
- b. Activar el sentido de urgencia para los proyectos estratégicos
- c. Priorización de los proyectos estratégicos
- d. Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades
- e. Consolidar el aprendizaje estratégico

a) Insumos:

- Información de situación actual respecto a:
- Reuniones anteriores



- Liderazgo ejecutivo
- Agenda de RAE
- Presentación para la RAE
- Participantes preparados

b) Actividades con responsabilidades:

- Realizar la RAE, considerando:
- Análisis crítico de cada tema priorizado en la agenda
- Identificación y discusión de los puntos sobre los que no hay consenso
- Discusión y alineamiento de propuestas y acciones
- Registro de las decisiones tomadas durante la reunión
- Documentar las decisiones para la agenda de la próxima RAE

4. Consolidación post-RAE

Los objetivos de este subproceso son:

- a. Documentar las decisiones de la RAE posibilitando el seguimiento de las acciones decididas
- b. Encauzar los contenidos de la RAE para el proceso de comunicación de la estrategia

a) Insumos:

- Documentación utilizada durante la RAE:
- Mapa semaforizado
- Informes de análisis
- Avance de proyectos
- Definiciones y decisiones tomadas en la RAE
- Anotaciones generales de la RAE



b) Actividades con responsabilidades:

- Validar la documentación y el informe de la RAE.
- Consolidar la información generada durante la RAE y comunicarla a las personas involucradas.
- Solicitar a los líderes retroalimentación sobre el proceso.

c) Productos generados:

- Informe de la RAE registrando acciones, responsables y plazos.
- Personas comunicadas sobre la RAE y el avance del BSC.
- Retroalimentación de los líderes sobre el proceso.

Los factores de éxito en la ejecución y desarrollo de la RAE son los siguientes:

- » Compromiso por parte de los líderes para utilizar la reunión como ámbito de toma de decisiones estratégicas y hablar de estrategia.
- » Alta responsabilidad por parte de los equipos de liderazgo, apoyo y desarrollo.
- » Buena planeación, preparación de los asistentes y preparación de la reunión.
- » Las pautas y dinámica de trabajo de la RAE deberán estar claramente definidas y consensuadas entre todos los participantes.
- » Buen manejo de la discusión estratégica y tiempo de la reunión.
- » Buen seguimiento a los acuerdos y compromisos adquiridos durante la reunión.
- » Buena comunicación de los equipos y seguimiento continuo del BSC.

El Gestor de la Estrategia es el apoyo ejecutivo consultivo de todo el modelo. Velará por la disciplina, oportunidad y calidad de las RAE y será además consultor de los Líderes de Ruta y Responsables de Proyecto.



54

En la etapa de madurez, el Gestor de la Estrategia es el brazo ejecutivo de colaboración con el Administrador de Proyectos y con el Encargado de Calidad.



Administrador de Proyectos, PMO³

El Administrador de Proyectos es el responsable de poner en ejecución todo un conjunto de disciplinas y mejores prácticas relacionadas con la gestión de los aspectos claves de los proyectos estratégicos, y de velar por la efectiva ejecución de los mismos.

Su objetivo es establecer y asegurar el cumplimiento de una metodología de gestión de proyectos de aplicación estándar y repetible, para llevar a cabo la gestión y administración de éstos, transparentando durante todo su ciclo de vida el uso eficiente de los recursos asignados.

La gestión del Administrador de Proyectos tiene como objetivo fundamental asegurar que los proyectos se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización y hacia un modelo de gestión que permita guiar lógica y asertivamente el desarrollo de las iniciativas.

Las responsabilidades específicas del Administrador de Proyectos son las siguientes:

Monitoreo y control

1. Velar por la actualización oportuna del plan de trabajo y documentos de cada uno de los proyectos al presentarse avances y/o modificaciones.
2. Actualizar correctamente la matriz de seguimiento y la herramienta de gestión al momento de presentarse la entrega parcial y/o final de los productos.



56

3. Por sus siglas en inglés: Project Management Officer.

3. Actualizar la matriz de seguimiento del proyecto con la información generada por el seguimiento de las actividades detonadas por riesgos o cambios de alcance.

Acta de reunión

4. Velar por la correcta y clara documentación de los acuerdos obtenidos en las reuniones de trabajo que ejecutan los líderes de proyectos.

Reporte de actividades del proyecto

5. Actualizar la matriz de seguimiento del proyecto con la información presentada en las reuniones de seguimiento.

Gestión de alcance

6. Verificar que las solicitudes de cambio de alcance de un proyecto cumplan con los requerimientos establecidos y estén debidamente aprobadas.

Gestión de riesgos

7. Dar el seguimiento a las acciones de mitigación, definidas por los equipos de trabajo, para controlar los riesgos que puedan surgir dentro de los proyectos.

Cierre

8. Verificar la documentación formal del cierre de los proyectos.

En otro orden, el Administrador de Proyectos cuenta con herramientas que ayudan a realizar el seguimiento de las iniciativas desde la definición, construcción y entrega de los productos y/o servicios hasta el cierre de los proyectos.



Las herramientas de administración permiten:

- Capturar información específica de cada proyecto
- Evaluar el impacto de cada proyecto dentro del portafolio
- Evaluar la disponibilidad de recursos que ejecutarán las actividades asociadas a cada proyecto
- Elaborar planes de acción que detallen el trabajo en horas por cada actividad
- Dar el seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas por el personal externo/interno dentro del plan de trabajo
- Configurar y monitorear los indicadores de avance del proyecto, en los planes de trabajo
- Establecer perfiles de acceso a información, de acuerdo a las funciones que desempeñe cada usuario
- Consolidar informes conforme a requerimientos
- Administrar e integrar los documentos asociados a cada proyecto

Encargado de Calidad, QA⁴

El Encargado de Calidad vela por asegurar el nivel de calidad de los proyectos, mediante el establecimiento de mecanismos de control y seguimiento.

Asimismo, es el responsable de garantizar la calidad de los entregables de los proyectos, midiendo la eficacia con la que se emplean los recursos, y de calificar la ejecución de los líderes, permitiendo así que los proyectos materialicen objetivamente sus entregables con la calidad buscada.



4. Por sus siglas en inglés: Quality Assurance.

Cada uno de los proyectos en SIPEN está enfocado a cubrir necesidades específicas, siguiendo un flujo de desarrollo de productos. La elaboración de los productos se rige por las especificaciones que los mismos deban cumplir.

La elaboración de los productos puede ser modificada por riesgos que se presentan a lo largo de la ejecución, requiriendo el uso de un esquema de calidad que asegure la entrega del producto y el cumplimiento de las especificaciones iniciales.

El objetivo general del Encargado de Calidad es identificar un conjunto de controles, que permitan mitigar los riesgos a los que se encuentran expuestos los equipos de trabajo durante el desarrollo y ejecución de sus proyectos, que pudieran afectar el logro de los objetivos esperados de sus productos.

En este orden, debe establecer los puntos de control, métricas e indicadores que servirán para alinear los proyectos con los requerimientos definidos en sus alcances y asegurar que los entregables resultantes del proyecto respondan a los lineamientos en tiempo y forma.

El rol del Encargado de Calidad es dar soporte al Plan Estratégico, y sus funciones contemplan cuatro (4) elementos:

1. Modelo de calidad

El modelo de calidad tiene como objetivos:

- Definir los requerimientos de calidad aplicables a los proyectos, la documentación de seguimiento y los entregables, a fin de identificar los elementos integrables y mejorables.
- Definir el marco de calidad con base en las necesidades de la Institución.



- Definir el modelo conceptual de verificación y certificación de los proyectos, sus documentos de seguimiento y sus entregables.

2. Modelo operativo

El modelo operativo tiene como objetivos:

- Definir los procedimientos de verificación, certificación, control documental y gestión de entregables a aplicar dentro del servicio.
- Definir los roles y responsabilidades de la estructura organizativa que ofrecerá el servicio a los proyectos, mostrando el modelo de relación entre los diferentes actores que intervienen en el aseguramiento de la calidad de los proyectos.

3. Modelo de gestión

El modelo de gestión tiene como objetivos:

- Definir las métricas y rangos relacionados con los indicadores de los puntos de control.
- Definir los indicadores necesarios para el seguimiento del servicio y el cumplimiento del modelo de calidad por parte de los proyectos.
- Definir el esquema de reporte hacia el Administrador de Proyectos.

4. Herramientas

Las herramientas tienen como objetivos:

- Gestionar la ejecución y administración de las verificaciones, certificaciones y la integración de los expedientes de proyecto.

Los modelos de calidad están diseñados para asegurar que los requerimientos de calidad son cubiertos por los proyectos al momento de ser ejecutados.

Entre los requerimientos de calidad que se consideran están:



- **Formato:** Permite que las estructuras en donde se captura y presenta la información estén estandarizadas, proporcionando información estructurada, organizada y concreta en los documentos entregados.
- **Desempeño:** Representa los requerimientos orientados a asegurar que las fases definidas para cada uno de los proyectos y su alcance se cumplen en su totalidad, realizando el seguimiento mediante la documentación generada y relacionando a los actores involucrados en la creación, revisión y autorización de los documentos.
- **Contenido:** Debe asegurar que la información y la metodología utilizada en los proyectos presente una respuesta adecuada a las necesidades y especificaciones establecidas.

Para cada proyecto ejecutado se deberá asegurar el cumplimiento de los requerimientos de calidad mediante la ejecución de verificaciones a nivel de conformidad y calidad de entregables, por lo que se deben ejecutar los puntos de control definidos en el modelo de calidad, a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

Adicionalmente, durante el desarrollo de cada proyecto, podrá contarse con la asesoría y las recomendaciones de especialistas para que los proyectos mantengan la integridad y consistencia necesarias con las mejores prácticas internacionales, así como con los estándares y rutas estratégicas de la SIPEN.

Los modelos de calidad cuentan con cinco puntos de control que se aplican a lo largo de las fases que componen el ciclo de vida de los proyectos, que tienen los objetivos siguientes:

- 1. En la etapa de Inicio:** Asegurar que se documenten el alcance, los objetivos y las asignaciones de recursos necesarios para comenzar un proyecto.



2. En la etapa de Planificación: Asegurar que la creación y documentación del plan de trabajo de los proyectos respeten los lineamientos y plantillas determinados por el Administrador de Proyectos.

3. En la etapa de Ejecución del Proyecto: Asegurar que se cumplan con todos los lineamientos, políticas y procedimientos, y se generen los entregables correspondientes, con una correcta administración.

4. En la etapa de Seguimiento y Control: Asegurar que durante la elaboración de los entregables en la fase de ejecución se cumplan los requisitos, objetivos y alcances establecidos en el inicio del proyecto. Asimismo, verificar que el entregable sea consistente y no se contraponga a la arquitectura tecnológica y de negocio de la Institución.

5. En la etapa de Cierre: Asegurar que se realicen las actividades necesarias para completar satisfactoriamente cada uno de los documentos de seguimiento y entregables dando por finalizado el proyecto.

Concluidos estos talleres, se ha requerido practicar la ejecución de RAE y ajustar las metas e indicadores a cambios en el entorno de corto plazo. Por otro lado, se han depurado en la estructura organizacional los procesos claves de la SIPEN y se han alineado las descripciones y los perfiles de puesto con la nueva orientación estratégica de la Institución⁵.



62

5. En los Capítulos IV y VI se detallan los procesos claves de la Institución y el proceso de alineación de las descripciones y los perfiles de puestos a dichos procesos, respectivamente.



***Plan Estratégico
de la SIPEN 2008-2011***

Capítulo 3

*Plan Estratégico de la SIPEN
2008 - 2011*

Una vez construido el mapa estratégico, orientado hacia la Visión 2028 de la SIPEN, resultó más comprensible articular el Plan Estratégico 2008–2011, en base al modelo de Balanced Scorecard, BSC, en el que se establecieron los objetivos, indicadores, proyectos, metas y demás componentes que fundamentan el Plan de la Superintendencia de Pensiones, con miras a cumplir el compromiso asumido en la misión y visión institucional.

Tomando en cuenta este compromiso, se establecieron los objetivos y temas estratégicos que contribuyen a enfocar a la SIPEN hacia su destino estratégico y relacionan lo que queremos lograr con el cómo podemos lograrlo.

Este Plan Estratégico parte de un objetivo social: *Incrementar las variables de acumulación para otorgar mejores pensiones*, del cual se derivan cinco rutas estratégicas enfocadas en cuatro perspectivas a través de las que el BSC promueve la concepción integral de la Organización. Las rutas que componen el Plan Estratégico 2008–2011 de la SIPEN son las siguientes:

- Ruta 1 – Elevar la rentabilidad ajustada por riesgo
- Ruta 2 – Aumentar los aportes
- Ruta 3 – Reducir los costos del Sistema

- Ruta 4 – Aumentar la cobertura
- Ruta 5 – Aprendizaje y crecimiento

Una vez definidas las rutas estratégicas, se establecieron los objetivos orientados a la perspectiva de procesos internos, englobándolos en tres temas estratégicos: Regulación y Supervisión, Entes Relacionados al Sistema e Innovación y Desarrollo. Cada uno de estos objetivos cuenta con indicadores que permiten evaluar la conducción de la estrategia, así como evidenciar y dar seguimiento al impacto que ejerzan los diferentes proyectos estratégicos en el cumplimiento de dichos objetivos que convergen en nuestro objetivo social, y por tanto, en movilizar a la Institución hacia el logro de su Visión.

En ese sentido, la SIPEN ha definido proyectos, enfocados a las Rutas Estratégicas establecidas, que guardan una correspondencia directa con los objetivos del Plan Estratégico. La contribución y el desempeño de cada proyecto son medidos continuamente, a fin de dar seguimiento al impacto deseado en las variables de acumulación del Sistema, e incidir así, en el mejoramiento de las futuras pensiones de los afiliados y sus beneficiarios.

En esta misma dinámica, hay que tener presente el establecimiento de las metas como un factor importante, tanto para definir los logros intermedios de cada proyecto, como para renovar, en su momento, las exigencias de la meta que se plantea para cada indicador.

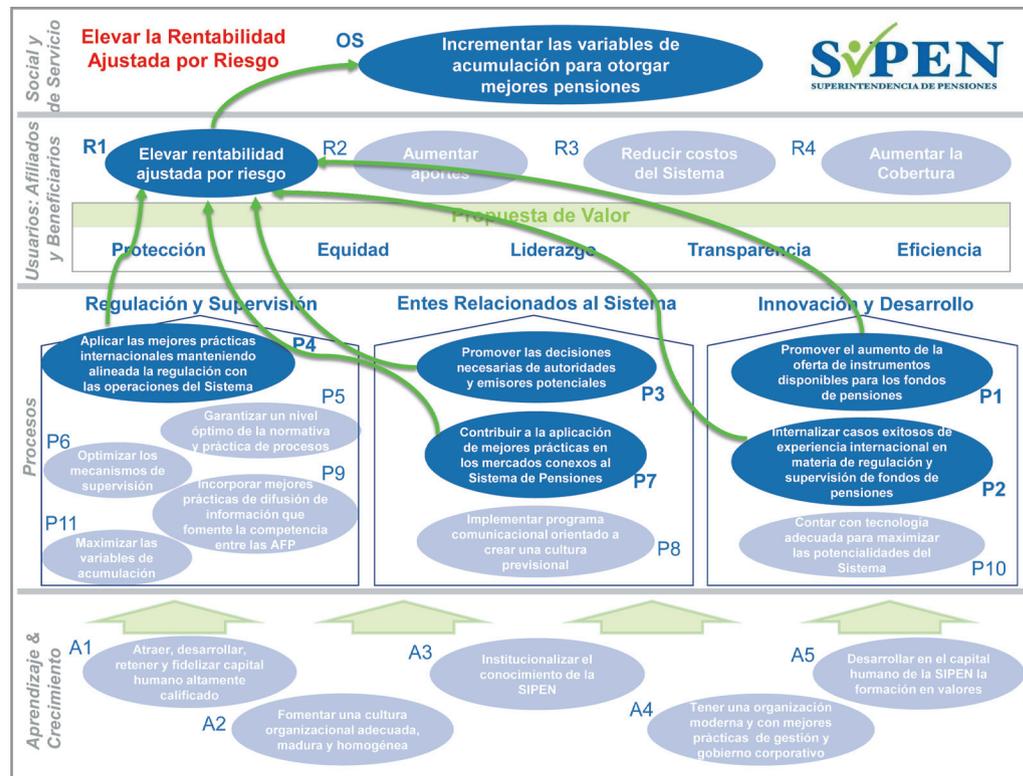
Los proyectos inciden en cada uno de los temas estratégicos esenciales dentro de nuestro Plan. Los temas estratégicos, a su vez, los componen los distintos procesos que sirven de herramienta para la gestión del cambio y la medición de resultados, así como por aquellos procesos considerados claves para el cumplimiento de las funciones fundamentales de la SIPEN.



Es preciso destacar que estos temas estratégicos se corresponden con los objetivos institucionales de la SIPEN.

Los proyectos estratégicos están orientados al cumplimiento de las metas específicas, las que a su vez llevarán a la consecución de los objetivos definidos y relacionados a cada una de las Rutas Estratégicas.

Ruta 1. Elevar la rentabilidad ajustada por riesgo



La ruta estratégica elevar la rentabilidad ajustada por riesgo está orientada a la perspectiva de obtener el mayor beneficio económico para el patrimonio de los fondos de pensiones, asumiendo el menor riesgo inherente posible. Por tanto, el objetivo principal de esta ruta es que la SIPEN, dentro de su marco



funcional, desarrolle un rol promotor en materia de inversiones y contribuya a generar las condiciones para el aumento de la cantidad de instrumentos financieros que puedan ser considerados como alternativa de inversión para los fondos de pensiones.

Esta ruta, como se puede observar en el diagrama de la página siguiente, plantea dos grandes proyectos que permitirán impactar los objetivos orientados a los procesos y a su vez, nuestro objetivo estratégico de elevar la rentabilidad ajustada por riesgo. Estos proyectos, en sentido general, promueven la inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros que constituyan alternativa de inversión para los fondos de pensiones, y la elaboración de planes conjuntos para lograr el desarrollo de los instrumentos permitidos por Ley, que contribuyen a una mayor diversificación y rentabilidad de los fondos de pensiones.

Proyectos por Objetivos de Proceso

Los objetivos de los procesos que impactan directamente la ejecución de la Ruta 1, y a los cuales deben dirigirse todos los esfuerzos de los responsables de los proyectos que participen en ella, son los siguientes:

Objetivo de Proceso 1. Promover el aumento de la oferta de instrumentos disponibles para los fondos de pensiones.

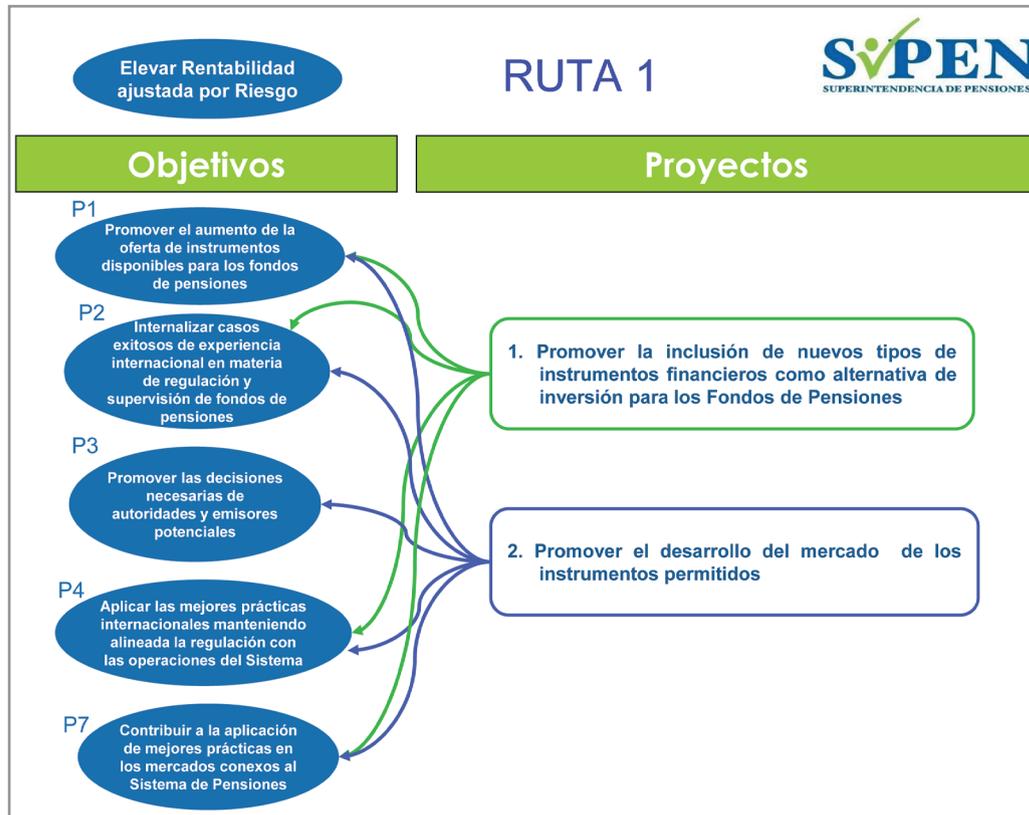
Objetivo de Proceso 2. Internalizar casos exitosos de experiencia internacional en materia de regulación y supervisión de fondos de pensiones.

Objetivo de Proceso 3. Promover las decisiones necesarias de autoridades y emisores potenciales.



Objetivo de Proceso 4. Aplicar las mejores prácticas internacionales manteniendo alineada la regulación con las operaciones del Sistema.

Objetivo de Proceso 7. Contribuir a la aplicación de mejores prácticas en los mercados conexos al Sistema de Pensiones.



De estos objetivos, se desprende la ejecución de la estrategia que permitirá garantizar que las acciones y proyectos estén alineados y orientados a los resultados a lograr.

Para lograr nuestro objetivo del Plan Estratégico es necesario concentrar esfuerzos de todo un equipo de trabajo organizado de manera adecuada. En



el caso que nos ocupa, este equipo lo compone un líder de ruta, representado por el Director de la Secretaría Técnica de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión, CCRyLI, y los líderes de proyectos, cada uno encabezando sus proyectos específicos y su propio equipo de trabajo, conformado tanto por el personal de la Dirección de Control de Inversiones como de la Secretaría Técnica de la CCRyLI. Cada persona, dentro de su función, es responsable de la ejecución de la estrategia y de contribuir a la consecución de cada una de las metas.

Esta ruta es prioritaria dentro del Plan Estratégico 2008-2011 y lleva consigo grandes retos que no sólo debe enfrentar la Superintendencia de Pensiones, sino que debe ser un esfuerzo conjunto y coordinado entre los principales actores del sistema financiero nacional, incluyendo reguladores y regulados de dichos mercados que de una manera u otra contribuirán en la materialización de nuestra visión institucional de consolidar el Sistema Dominicano de Pensiones para otorgar a los afiliados y sus beneficiarios las mejores pensiones de Latinoamérica.

Los proyectos que corresponden a la Ruta 1, son los que se mencionan a continuación:

1. Promover la inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros como alternativa de inversión para los Fondos de Pensiones.
2. Promover el desarrollo del mercado de los instrumentos permitidos.

1. Promover la inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros como alternativa de inversión para los fondos de pensiones.



El proceso de inversión del conjunto de cotizaciones realizadas al Sistema Dominicano de Pensiones inició en julio 2003, correspondiendo a las

Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, la tarea de invertir estos fondos en instrumentos que puedan generar una rentabilidad real que incremente las cuentas de capitalización individual de los afiliados al Régimen Previsional, conforme con lo establecido en la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, sus modificaciones y normas complementarias.

Al ampliar la gama de tipos de instrumentos financieros disponibles para la inversión de los fondos de pensiones, se pretende que mediante el incremento de la oferta y a su vez de la competencia, se mejore el rendimiento ajustado por riesgo que pueden percibir los fondos de pensiones. Por tal motivo, la SIPEN ha incluido dentro de la Ruta 1 el proyecto de promover la inclusión de los tipos de instrumentos financieros siguientes:

- Títulos de deuda emitidos y/o garantizados por el Estado Dominicano
- Cuotas de fondos cerrados de inversión y de fondos mutuos o abiertos y
- Títulos de deuda emitidos por Organismos Multilaterales de los cuales la República Dominicana sea miembro, transados en el mercado de valores local para financiar proyectos exclusivamente en la República Dominicana

Los títulos emitidos por el Estado, presentan la ventaja de ser los instrumentos de menor riesgo, ya que al igual que los títulos emitidos por el Banco Central, poseen baja probabilidad de impago. Por tanto, un portafolio de inversión compuesto por títulos emitidos por el sector privado, y por títulos emitidos por entidades del Estado, es más seguro y estable que un portafolio concentrado en un solo tipo de emisor.

Por otro lado, las cuotas de Fondos Cerrados de Inversión y Cuotas de Fondos Mutuos o Abiertos como alternativa de inversión para los fondos



de pensiones, se encuentran en su segunda fase, ya que desde el año 2007 la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión realiza la recomendación al Consejo Nacional de Seguridad Social de incluirlas como alternativa de inversión para los fondos de pensiones, por lo que solo están pendientes de aprobación por dicho Consejo y de adecuación de la normativa complementaria. Estos instrumentos representan participaciones de un fondo de inversión, en una empresa administradora de fondos de inversión. El objetivo de inversión de cada fondo está orientado a distintas áreas e instrumentos financieros.

Asimismo, fomentar la inclusión de los títulos de deuda emitidos por Organismos Multilaterales de los cuales la República Dominicana sea miembro, transados en el mercado de valores local para financiar proyectos exclusivamente en la República Dominicana, en el conjunto de tipos de instrumentos permitidos, representa un importante avance para el desarrollo de dicho mercado en términos de profundidad y liquidez.

Los organismos multilaterales fungen como fuente vital para asistencia técnica y financiera en países en vías de desarrollo, por lo que su presencia como emisores en el mercado de valores, sirve de impulso para el aumento de la competencia, generando así nuevas emisiones con mejores condiciones financieras, dando soporte en el objetivo principal de nuestra ruta estratégica de elevar la rentabilidad ajustada por riesgo.

Este tipo de títulos no solo beneficia a los fondos de pensiones en cuanto a sus requerimientos de títulos de adecuada calificación crediticia, de tasa de interés y plazo, sino que a su vez, favorece nuestros esfuerzos y la visión-país de impulsar nuevos mecanismos de financiamiento que puedan disminuir nuestra vulnerabilidad al endeudamiento externo.



La SIPEN solicitó al CNSS declarar estos tres instrumentos como prioritarios en su agenda 2009, para lograr una mayor diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones.

La emisión de estos tipos de títulos, así como la inversión en ellos, contribuye a desarrollar nuestro mercado de capitales, permitiendo mejores condiciones de inversión para los proyectos tanto públicos como privados.

2. Promover el desarrollo del mercado de los instrumentos permitidos

Es necesario llevar de manera complementaria y simultánea al proyecto mencionado anteriormente, un programa que promueva el desarrollo del mercado de los tipos de instrumentos financieros autorizados por la Ley 87-01 para la inversión de los fondos de pensiones.

Este proyecto consiste fundamentalmente en el desarrollo del mercado local de los instrumentos siguientes:

- Letras hipotecarias
- Instrumentos de deuda titularizados
- Instrumentos de deuda corporativa
- Acciones

Con el surgimiento del Sistema Dominicano de Pensiones, los fondos de pensiones se han convertido en el motor de impulso del mercado de valores de la República Dominicana, al haber adquirido más del 90% de las emisiones que han sido transadas en dicho mercado.

En una economía de condiciones macroeconómicas favorables y estables, un crecimiento exponencial de los Fondos de Pensiones fomenta



significativamente el mercado de capitales y el surgimiento de nuevos emisores. Cabe destacar que, en la mayoría de los países con sistemas de pensiones basados en Cuenta de Capitalización Individual, los fondos de pensiones han sido los impulsores del crecimiento de los mercados de valores internos.

Este gran proyecto, busca mejorar las vías para la emisión de títulos ya permitidos para la inversión de los fondos de pensiones, y de esta manera responder a la necesidad de mejorar las condiciones de rentabilidad, riesgo y plazo de los portafolios de dichos fondos, dado que una mayor diversificación contribuiría a minimizar el riesgo de las carteras de inversión.

Dentro del conjunto de instrumentos autorizados en el artículo 97 de la Ley 87-01 para la inversión de los recursos de los fondos de pensiones, se encuentran las Letras Hipotecarias emitidas por las instituciones bancarias, el Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción, BNV, el Instituto Nacional de la Vivienda, INVI, y por las asociaciones de ahorros y préstamos reguladas y acreditadas. Este instrumento es negociable en un mercado secundario y cuenta con la garantía de la solvencia de la entidad de intermediación financiera emisora y en segundo orden con la propiedad objeto de hipoteca. Asimismo, permite a la entidad de intermediación financiera emisora ofrecer mejores condiciones de plazos y tasas de interés en el financiamiento para adquisición de viviendas.

Es conveniente que el mercado financiero cuente con una serie de factores para poder transar dicho instrumento de inversión, entre los que se destacan los siguientes: estabilidad macroeconómica, estructura legal adecuada, estandarización de criterios para el otorgamiento de créditos hipotecarios, recaudación efectiva y monto adecuado para la profundidad del mercado.



Tomando en cuenta los factores mencionados, la SIPEN llevó a cabo acciones para lograr el fortalecimiento del marco regulatorio que rige la emisión de Letras Hipotecarias en el mercado local, participando en la elaboración y evaluación del Proyecto de Ley para el Desarrollo del Mercado Hipotecario en la República Dominicana, que fue aprobado por la Junta Monetaria y sometido al Congreso Nacional.

De igual forma, este tipo de instrumento contribuiría a mejorar el acceso al crédito para la adquisición de una vivienda propia en la República Dominicana, tomando en consideración el déficit habitacional cualitativo y cuantitativo que actualmente sobrepasa las 800,000 unidades¹, lo que representa un reto para nuestro país, que sólo podrá ser resuelto si es enfrentado por todos los sectores involucrados.

La alta demanda de viviendas de bajo costo, combinada con una estructura demográfica dominante de población joven en República Dominicana, favorece el desarrollo de este tipo de instrumento.

Otro tipo de instrumentos que busca desarrollar este proyecto son los Instrumentos de Deuda Titularizados, inicialmente en la fase de Titularización de Hipotecas. La emisión de este instrumento es garantizada por un patrimonio de activos transferidos desde una entidad de intermediación financiera a la empresa titularizadora, que posteriormente realizará la emisión de deuda. Al igual que las Letras Hipotecarias, este instrumento se contempla en el Proyecto de Ley mencionado anteriormente, que permite adecuar las normativas necesarias que contribuyan a su buen desarrollo.

1. Instituto Nacional de la Vivienda, INVI. Estudio del Fondo Nacional de la Vivienda Popular, FONDOVIP-2002.

De igual forma, dirigimos esfuerzos hacia el desarrollo del mercado local de deuda corporativa. Para contribuir a este desarrollo, es necesario que surjan instrumentos y mecanismos que se adapten a las necesidades y características de las empresas dominicanas de hoy en día, para lograr que sea una herramienta disponible y ágil para financiar los proyectos de las empresas.

Asimismo, este proyecto pretende lograr una mejor rentabilidad en el portafolio de los fondos de pensiones, creando un Plan de Acción Interinstitucional que permita el desarrollo del mercado local de bonos corporativos emitidos en moneda nacional y extranjera.

La inversión en bonos emitidos en moneda extranjera contribuye a reducir el riesgo cambiario, pues en caso de producirse una devaluación de la moneda local, este porcentaje de la cartera de inversiones mantendría su valor y ayudaría a proteger la rentabilidad del portafolio completo de los fondos. Por lo tanto, el desarrollo de este renglón del mercado de valores dominicano es primordial, para mejorar la rentabilidad de los fondos de pensiones.

En este sentido, se hace necesario fortalecer el proceso de transparencia corporativa en los mercados de inversión, pues un mercado de deuda corporativa más amplio y transparente significa un mayor crecimiento para la economía, impactando favorablemente la creación de nuevos empleos, mejores condiciones de trabajo, más producción, y por ende más consumo en la economía nacional.

Por tanto, el enfoque en crear un plan de acción interinstitucional para lograr incentivar el desarrollo del mercado local de deuda corporativa, constituye una fase importante dentro de nuestro objetivo marco de elevar la rentabilidad ajustada por riesgo.



Otro mercado local a desarrollar en un horizonte de tiempo mayor y el cual representa la segunda etapa del Plan de Acción citado anteriormente, es el de acciones de empresas, ya que primero se necesita lograr la existencia de un mercado maduro de títulos representativos de deuda, para luego incursionar en instrumentos de renta variable, como las acciones.

Como complemento final para contribuir a la eficiente diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones, nos enfocaremos en incidir en la inversión de una proporción de estos recursos en títulos emitidos en el extranjero, lo cual constituye una prioridad a mediano y largo plazo.

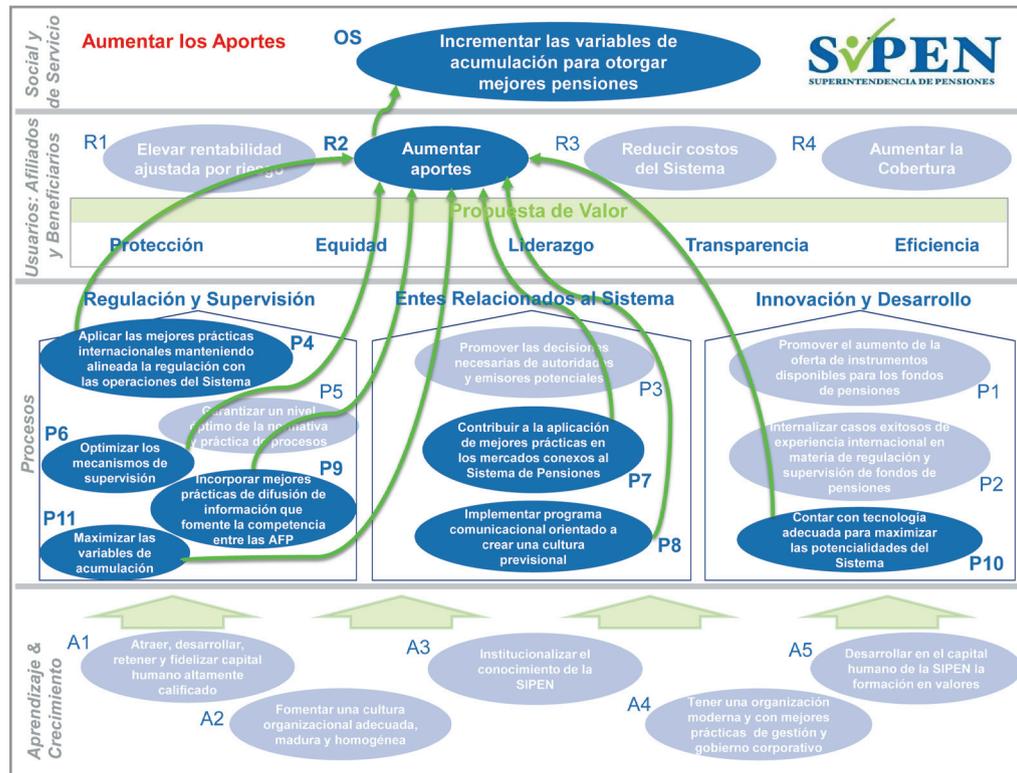
Dada la escasa oferta de instrumentos en el mercado de valores local, surge la necesidad de invertir en instrumentos que puedan ofrecer, además de una tasa de rentabilidad adecuada y que garantice un retorno óptimo para los fondos de pensiones una cobertura apropiada frente a los distintos tipos de riesgos que presenta el mercado nacional. Es por esto, que la SIPEN tiene elaborada una propuesta de Reglamento, como parte de los avances de este proyecto estratégico, que luego sería sometido a la aprobación del Consejo Nacional de Seguridad Social como normativa complementaria necesaria para la inversión en el extranjero de los fondos de pensiones, que permita lograr una diversificación más eficiente reduciendo así el riesgo sistémico que representa la inversión en un solo país.

Ruta 2.- Aumentar los Aportes

La ruta estratégica aumentar los aportes persigue que se alcance una mayor acumulación de recursos mediante los aportes de los afiliados, sean estos de carácter obligatorio, voluntario ordinario o voluntario extraordinario, contribuyendo al aumento de las futuras pensiones. El enfoque de esta ruta



busca que, dentro del marco funcional de la Superintendencia de Pensiones, se logre maximizar la acumulación de estos recursos mediante iniciativas encaminadas a incentivar a los afiliados a la autosupervisión de sus derechos previsionales con respecto a la evolución de sus fondos.



Esta Ruta Estratégica 2 tiene una relevancia crucial para el logro de nuestra visión institucional y el buen desempeño financiero del sistema de pensiones, pues para otorgar las mejores pensiones de Latinoamérica a los trabajadores dominicanos, debemos lograr aportaciones consistentes en el tiempo y crecientes en función del salario.



Las aportaciones al fondo pueden venir no solo vía cotizaciones obligatorias, sino también por aportaciones voluntarias, definidas en nuestra legislación

como ordinarias y extraordinarias, de conformidad a si las mismas se hacen periódicamente o no.

Se ha demostrado internacionalmente, tanto en términos teóricos como en la práctica, que el aporte voluntario es uno de los factores determinantes, junto al rendimiento de las inversiones, para incrementar el monto de la pensión en ocasión del retiro laboral.

El Sistema Dominicano de Pensiones, SDP, ha transitado con éxito su etapa inicial donde se sortearon retos verdaderamente desafiantes. En la actualidad nos encontramos en una fase crucial de desarrollo y crecimiento sostenido, cuyos efectos positivos para la economía dominicana son evidentes. Como la naturaleza de los retos es dinámica y éstos van cambiando en la medida que el Sistema avanza, debemos mantener el compromiso de enfrentarlos de manera coordinada y sistemática, para lograr la visión de consolidar el SDP, de tal modo que nos permita otorgar a los afiliados y sus beneficiarios las mejores pensiones de Latinoamérica.

Los modelos previsionales como el nuestro, de capitalización individual, están integrados por dos etapas: una primera, de acumulación; y una segunda, de des-acumulación.

La primera etapa se caracteriza por la acumulación de recursos suficientes, a través de sus cotizaciones y el rendimiento generado por los fondos de pensiones, que permita a cada trabajador obtener al final de su vida laboral un monto de pensión que se corresponda con los salarios percibidos en su etapa laboral activa y por consiguiente contribuya a que mantenga un nivel de vida al momento de retiro consistente con el que mantenía durante su vida laboral.



Esto implica que a mayor acumulación, mayor será la pensión que percibirá dicho trabajador.

La segunda etapa se caracteriza por la des-acumulación de estos recursos e inicia en el momento en que los afiliados cumplen con los requisitos que establece la Ley 87-01 y empiezan a recibir sus pensiones de vejez correspondientes, ya sea bajo la modalidad de retiro programado o renta vitalicia.

Dentro del Sistema de Pensiones, se han definido como variables de acumulación las siguientes: i) las aportaciones obligatorias y voluntarias, y ii) el Rendimiento del fondo acumulado. Mientras mayores sean las aportaciones y más alto el rendimiento del fondo, los afiliados obtendrán una mejor pensión. Tomando en consideración que la Ley 87-01 y sus modificaciones establecen un porcentaje máximo para las comisiones administrativas y complementarias cobradas por las AFP, mientras menor sea la comisión efectiva de la AFP, mayor será el diferencial que se transfiera a la Cuenta de Capitalización Individual, CCI, del trabajador para fines de mayor acumulación.

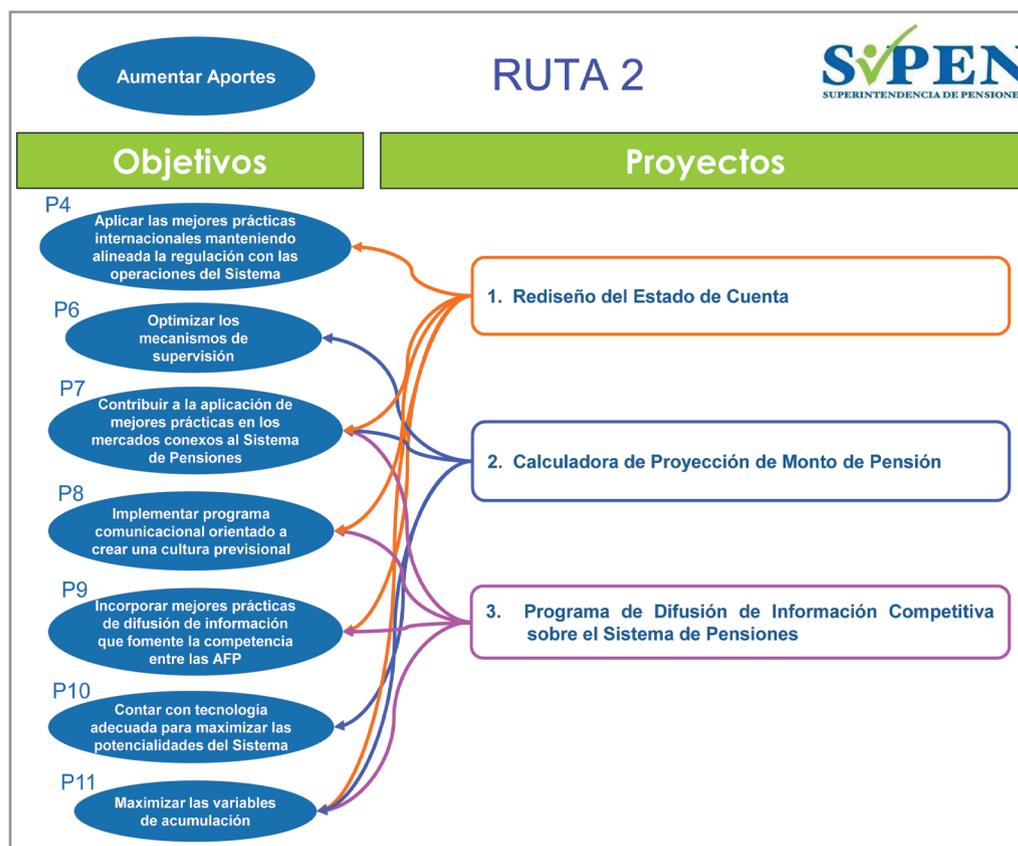
Es preciso destacar que la Ley 87-01 contempla un Fondo de Solidaridad Social para el Régimen Contributivo cuyo objetivo es complementar los fondos de los trabajadores con los recursos necesarios para que se otorgue la pensión mínima a aquellos trabajadores afiliados al régimen contributivo que por motivos del mercado laboral u otros causales, no logren acumular los recursos suficientes.



El líder de esta Ruta 2 es el Encargado del Departamento de Control de Gestión de la Dirección de Control Operativo y los equipos de trabajo están integrados

por personal de las Direcciones de Prestaciones, Estudios Estratégicos, Legal, Sistemas y Tecnología, Control Operativo, Control de Inversiones, Relaciones Públicas y la Oficina de Acceso a la Información Pública.

Proyectos por Objetivos de Proceso



Los objetivos orientados a los procesos asociados a esta Ruta Estratégica son los siguientes:

Objetivo de Proceso 4. Aplicar las mejores prácticas internacionales manteniendo alineada la regulación con las operaciones del Sistema.



Objetivo de Proceso 6. Optimizar los mecanismos de supervisión.

Objetivo de Proceso 7. Contribuir a la aplicación de mejores prácticas en los mercados conexos al Sistema de Pensiones.

Objetivo de Proceso 8. Implementar programa comunicacional orientado a crear una cultura previsional.

Objetivo de Proceso 9. Incorporar mejores prácticas de difusión de información que fomente la competencia entre las AFP.

Objetivo de Proceso 10. Contar con tecnología adecuada para maximizar las potencialidades del Sistema.

Objetivo de Proceso 11. Maximizar las variables de acumulación.

Para el logro de dichos objetivos, se establecieron los proyectos siguientes:

1. Rediseño del Estado de Cuenta, orientado a incentivar el ahorro voluntario.
2. Calculadora de Proyección de Monto de Pensión, orientado a cuantificar bajo supuestos plausibles el efecto que tienen las variables claves de acumulación en dicho monto.
3. Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones, orientado a contribuir con el empoderamiento de los afiliados con los beneficios del sistema.

1. Rediseño del Estado de Cuenta, orientado a incentivar el ahorro voluntario



82

Tomando como referencia la Resolución 23-02, emitida por la Superintendencia de Pensiones, se define como estado de cuenta de capitalización individual,

al informe referido a saldos, rentabilidad, aportes y demás movimientos registrados en la cuenta de capitalización individual de cada afiliado, respecto a un período determinado, que las AFP deben enviar al afiliado.

El estado de cuenta debe ser enviado con corte al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, de conformidad con lo estipulado en la Ley 87-01 y sus modificaciones, el Reglamento de Pensiones y la referida Resolución.

El estado de cuenta deberá exhibir con claridad el saldo acumulado hasta el período anterior, junto a los movimientos que se han registrado en el período informado y que dan origen al nuevo saldo.

En este contexto y atendiendo a la necesidad informativa de los afiliados al Sistema, se ha identificado el proyecto de rediseño del estado de cuenta de capitalización individual como un documento presentado en lenguaje sencillo y con datos relevantes. Uno de los propósitos de este proyecto es incorporar nuevas secciones informativas sobre el cobro de comisiones, administrativas y complementarias, así como de las variables de acumulación, aportes voluntarios, ordinarios y extraordinarios, que incentiven a los afiliados a conocer y reclamar sus derechos previsionales. De esta forma se promueve la autosupervisión.

El proyecto busca diseñar un estado de cuenta de capitalización individual, mediante el cual los afiliados conozcan la situación de su CCI, la regularidad del pago de los aportes por parte de su empleador, la rentabilidad obtenida y las comisiones pagadas.



2. Calculadora de proyección del monto de pensión

La calculadora permitirá al afiliado, a través de la página Web de la SIPEN, calcular la cantidad que tendrá que aportar a su CCI, bajo supuestos plausibles, en función de su edad y salario anual actual, para percibir la pensión deseada durante su retiro laboral.

Conscientes de la importancia que tiene para el afiliado una estimación de su futura pensión, esta calculadora de pensiones será práctica, versátil y ajustada a la realidad de nuestro país. Esta le permitirá al afiliado realizar simulaciones que proyecten los beneficios del sistema de pensiones, lo que le proporcionará información valiosa y generará incentivos apropiados para la toma de decisiones a la hora de realizar aportes en su CCI o elegir otra Administradora que le provea una mayor rentabilidad.

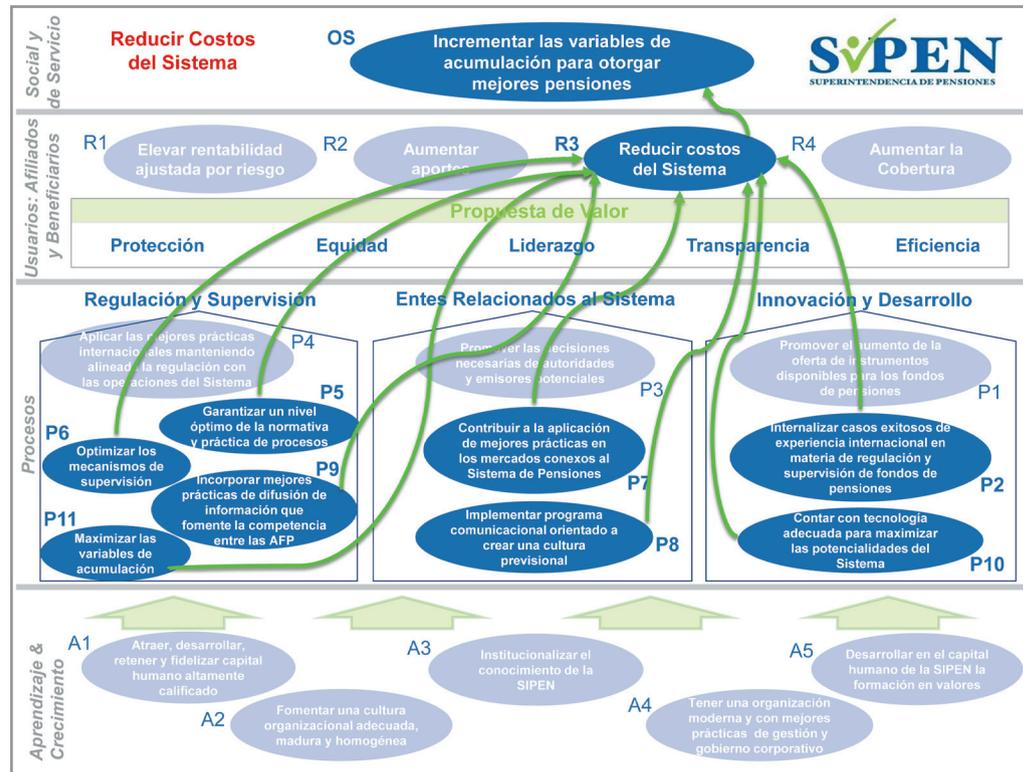
3. Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones

Este proyecto guarda relación directa con los demás proyectos de la Ruta Estratégica 2 pues, una vez implementados los mismos, es indispensable la difusión oportuna con la finalidad de concientizar a los afiliados del SDP en relación a sus derechos previsionales y los beneficios inherentes que se derivan de estos.

Aspiramos a una sociedad con cultura de ahorro previsional, con interés en su retiro, que monitoree la evolución de su saldo, que pueda elegir correctamente quien administre sus recursos. Esto sólo se logra difundiendo y educando a los afiliados al SDP y a las futuras generaciones, lo que redundará en el fortalecimiento de nuestro sistema previsional.



Ruta 3.- Reducir Costos del Sistema

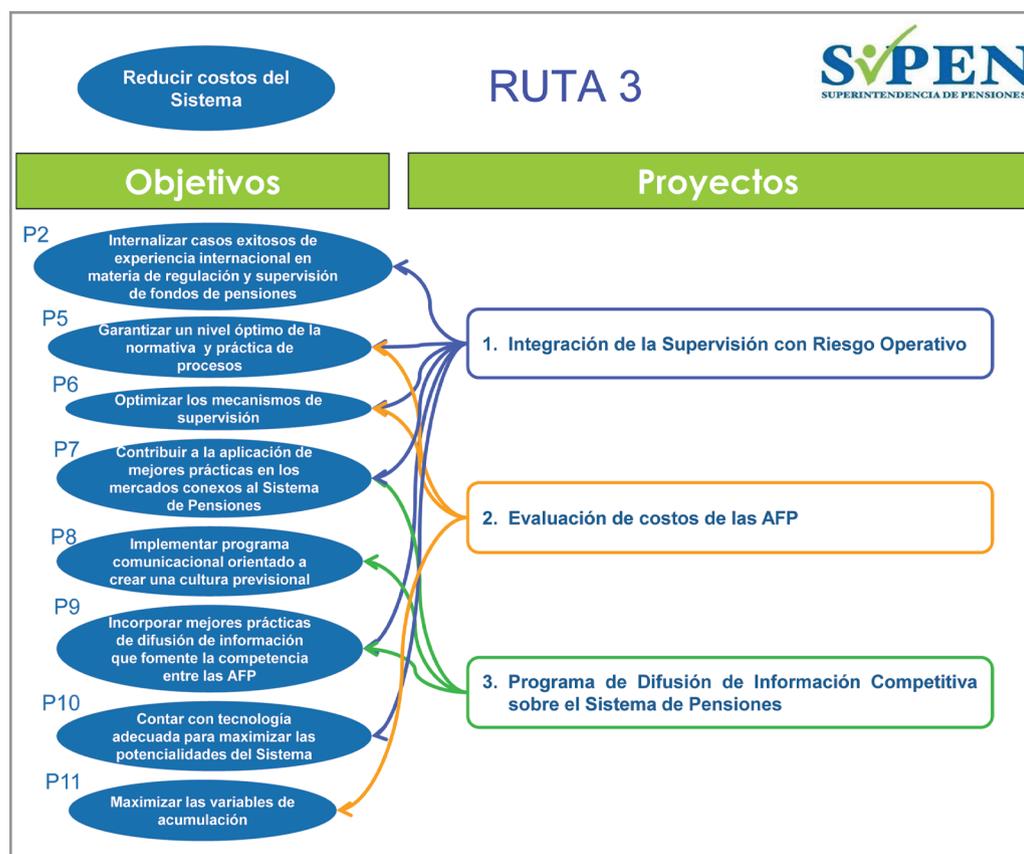


La Ruta 3 del Plan Estratégico de SIPEN está orientada a la disminución de los costos del Sistema Dominicano de Pensiones, SDP, partiendo de la necesidad de una revisión de las comisiones administrativas y complementarias establecidas en la Ley. Asimismo, persigue mantener el uso eficiente y racional de los recursos y, además, identificar áreas de oportunidad para mejorar aspectos normativos que puedan contribuir al logro del gran objetivo estratégico, a fin de que éste incida directamente en la visión institucional de la SIPEN.

Las variables relativas a costos y rentabilidad juegan un papel crucial en el SDP e inciden directamente en el objetivo de otorgar las mejores pensiones de Latinoamérica.



Proyectos por Objetivos de Proceso



Los Objetivos de Proceso en los que esta ruta pretende incidir son los siguientes:

Objetivo de Proceso 2. Internalizar casos exitosos de experiencia internacional en materia de regulación y supervisión de fondos de pensiones.

Objetivo de Proceso 5. Garantizar un nivel óptimo de la normativa y práctica de procesos.

Objetivo de Proceso 6. Optimizar los mecanismos de supervisión.



Objetivo de Proceso 7. Contribuir a la aplicación de mejores prácticas en los mercados conexos al Sistema de Pensiones.

Objetivo de Proceso 8. Implementar programa comunicacional orientado a crear una cultura previsional.

Objetivo de Proceso 9. Incorporar mejores prácticas de difusión de información que fomente la competencia entre las AFP.

Objetivo de Proceso 10. Contar con tecnología adecuada para maximizar las potencialidades del Sistema.

Objetivo de Proceso 11. Maximizar las variables de acumulación.

Los proyectos de la Ruta 3 implican también mejoras continuas de los procesos claves, a fin de trasladar la mayor cantidad de valor a los trabajadores y sus beneficiarios, a través del uso más eficiente de los recursos y el aprovechamiento de las externalidades positivas que se derivan del Sistema Dominicano de Pensiones.

En este orden, podemos ver cómo el peso relativo de cada proceso clave de supervisión varía en el tiempo, a medida que el Sistema alcanza su estado de madurez.

En esta ruta, el equipo está compuesto por el líder de ruta, representado por el Encargado del Departamento de Prestaciones, y los líderes de proyectos, cada uno encabezando sus proyectos específicos y su propio equipo de trabajo, conformado por el personal de la Dirección de Control Operativo, Control de Inversiones, Prestaciones, Estudios Estratégicos, el Departamento de Relaciones Públicas y la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.



Los proyectos planteados en el Plan Estratégico 2008-2011, dentro de esta Ruta 3, buscan movilizar los indicadores hacia las metas esperadas para el año 2011, enfocadas en reducir los costos del Sistema. Estos proyectos se citan a continuación:

1. Integración de la Supervisión con Riesgo Operativo
2. Evaluación de costos de las AFP.
3. Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones.

1. Integración de la Supervisión con Riesgo Operativo:

El fortalecimiento de la supervisión implica la mitigación de riesgos operacionales del Sistema, lo cual tiene un impacto directo en la reducción de costos, debido a que en la medida que el mismo se torna menos riesgoso, los costos por eventualidades tienden a disminuir.

Como resultado de los avances de este proyecto, en la SIPEN existen mecanismos y herramientas que permiten una supervisión integral, que contempla los principales factores utilizados en las evaluaciones de riesgo operativo, así como inculcar a los participantes del sistema previsional una filosofía de trabajo que conlleva un monitoreo constante de sus riesgos al realizar las operaciones rutinarias de los procesos claves.

En este sentido, se tiene elaborado un proyecto de normativa que exige a las AFP incorporar en sus políticas de Control Interno la identificación y evaluación de los distintos riesgos operacionales, logrando así una reducción de costos.



2. Evaluación de costos AFP

Una de las principales metas a largo plazo que debe tener un trabajador es la obtención de una pensión digna al momento de su retiro, para lo cual debe realizar los aportes necesarios durante todo el trayecto de su vida laboral.

A fin de poder minimizar los costos transferidos a los afiliados, las administradoras de los fondos de pensiones deben tener bajos costos en sus procesos de intermediación y administración de las inversiones de dichos fondos, para cumplir con el compromiso que tienen con el afiliado de otorgarle una pensión digna.

En vista de que los costos de operación de las AFP representan un rubro significativo dentro de sus costos totales y dichas entidades se encuentran dentro del ámbito de supervisión de la SIPEN, el análisis de costos del Sistema Dominicano de Pensiones, SDP, iniciará con la evaluación de los costos de las AFP.

El proyecto tendrá como finalidad generar un valor agregado al desarrollo y fortalecimiento del SDP, aportando una adecuada evaluación de los costos operativos del sistema, cuyo alcance incluye presentar las ventajas de evaluar los costos operativos de los procesos claves relacionados a las AFP.

Los principales aspectos a considerar en este proyecto son los siguientes:

- Identificar los procesos que en la actualidad tienen mayor impacto sobre los costos operacionales.
- Realizar un análisis que considere el movimiento que han mantenido las



principales variables de costos.

- Identificar factores que puedan incidir en la variación de los costos operacionales de los procesos claves.
- Modelar el comportamiento que pudieran tener los costos operacionales de los procesos.
- Formular la estrategia a seguir para impulsar la reducción de costos operacionales por parte de las AFP.

De este modo, se busca responder de manera efectiva al logro del objetivo propuesto en el proyecto de Evaluación de Costos de las AFP.

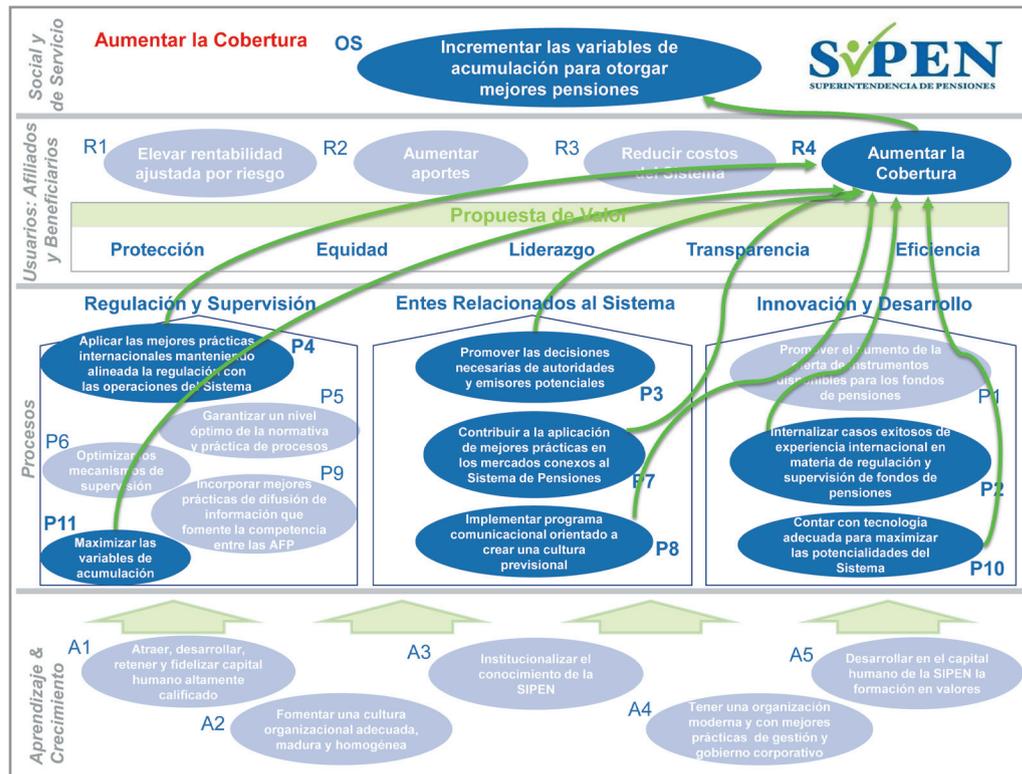
3. Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones

Este proyecto se caracteriza por ser de tema transversal, ya que contribuye con el cumplimiento, no sólo del objetivo de esta Ruta 3, sino que extiende su alcance hasta otras rutas estratégicas. Es importante destacar, que la difusión de información competitiva sobre los servicios que ofrecen las AFP contribuye a reducir los costos del Sistema, pues persigue solucionar la asimetría de información que existe entre las AFP y los afiliados.

Esta asimetría de información sería reducida poniendo al alcance de los afiliados mejor información sobre el sistema de pensiones y sus beneficios. Asimismo, contribuirá a reducir los costos en términos de tiempo y recursos del Sistema.



Ruta 4. Aumentar la Cobertura



La SIPEN, apegada a los principios y derechos previsionales establecidos en la Ley 87-01, ha establecido como parte de su Plan Estratégico 2008-2011, la Ruta Estratégica denominada aumentar la cobertura, orientada a repercutir directamente en lograr la universalidad de cobertura previsional en beneficio de la población dominicana.

Proyectos por Objetivos de Proceso

Esta ruta se articula en el contexto de los temas estratégicos de Regulación y Supervisión, Entes Relacionados al Sistema e Innovación y Desarrollo y pretende incidir en los objetivos de procesos siguientes:



Objetivo de Proceso 2. Internalizar casos exitosos de experiencia internacional en materia de regulación y supervisión de fondos de pensiones.

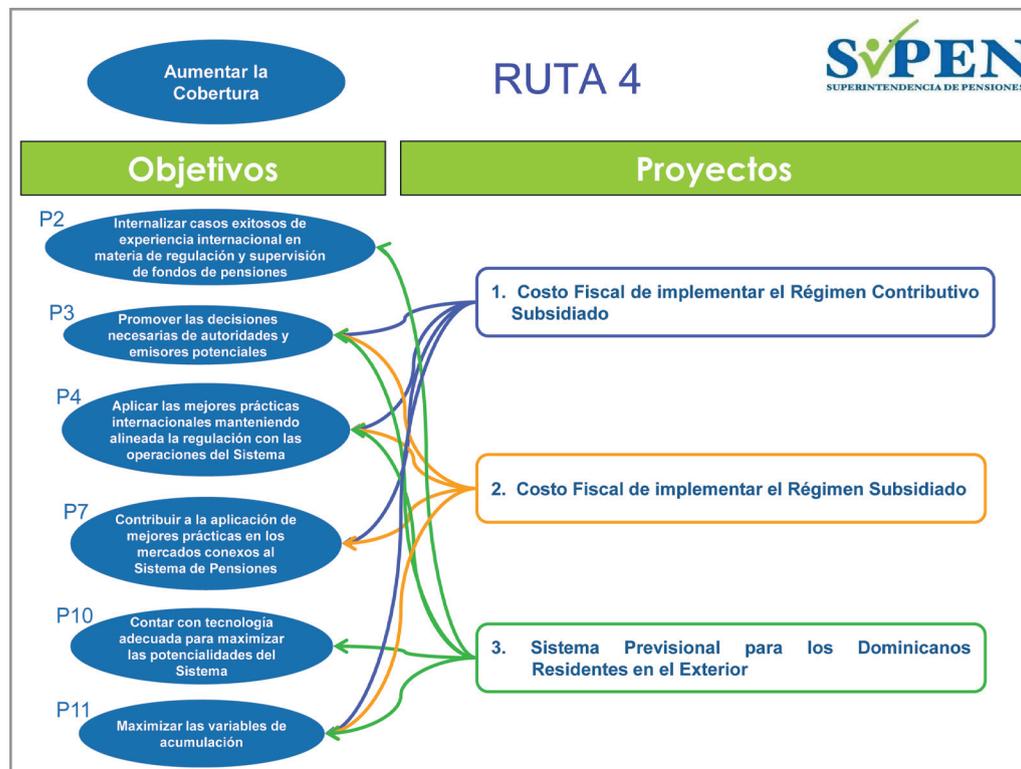
Objetivo de Proceso 3. Promover las decisiones necesarias de autoridades y emisores potenciales.

Objetivo de Proceso 4. Aplicar las mejores prácticas internacionales manteniendo alineada la regulación con las operaciones del Sistema.

Objetivo de Proceso 7. Contribuir a la aplicación de mejores prácticas en los mercados conexos al Sistema de Pensiones.

Objetivo de Proceso 10. Contar con tecnología adecuada para maximizar las potencialidades del Sistema.

Objetivo de Proceso 11. Maximizar las variables de acumulación.



Para la consecución de esta ruta estratégica se han identificado varios proyectos que servirán de apoyo para el logro de estos objetivos y producir el impacto deseado en el principal objetivo estratégico trazado. Estos proyectos, correspondientes a esta Ruta 4, se mencionan a continuación:

1. Costo Fiscal de implementar el Régimen Contributivo Subsidiado.
2. Costo Fiscal de implementar el Régimen Subsidiado.
3. Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior.

El líder de la Ruta Estratégica 4 es el Director de Estudios Estratégicos y el equipo de trabajo de los proyectos está conformado por integrantes de las Direcciones de Prestaciones, Estudios Estratégicos, Control Operativo, Legal, el Departamento de Relaciones Públicas y la Oficina de Acceso a la Información, OAI.

1. Costo Fiscal de implementar el Régimen Contributivo Subsidiado

Los regímenes del Sistema Dominicano de Seguridad Social, SDSS, tendrán una modalidad de financiamiento en correspondencia con su naturaleza y con la capacidad contributiva de los ciudadanos y del Estado Dominicano, asegurando el equilibrio financiero y la suficiencia de las prestaciones contempladas. Este proyecto contempla la cuantificación del aporte anual por parte del Estado Dominicano requerido para la implementación y el funcionamiento del Régimen Contributivo Subsidiado.

A tales fines, se amerita realizar un estudio para determinar el porcentaje de la cotización que realizará el trabajador por cuenta propia mensualmente, atendiendo a su nivel socioeconómico, y el aporte que deberá destinar el



gobierno a la cuenta de los mismos, dicho monto deberá ser incluido en el presupuesto nacional de cada año, según lo establecido en la Ley 87-01, sus modificaciones y normas complementarias.

2. Costo Fiscal de implementar el Régimen Subsidiado

El Régimen Subsidiado tendrá una modalidad de financiamiento que corresponde a su naturaleza y con la capacidad contributiva del Estado Dominicano. Este proyecto contempla la cuantificación del aporte anual por parte del Estado Dominicano requerido para la implementación y el funcionamiento del Régimen Subsidiado.

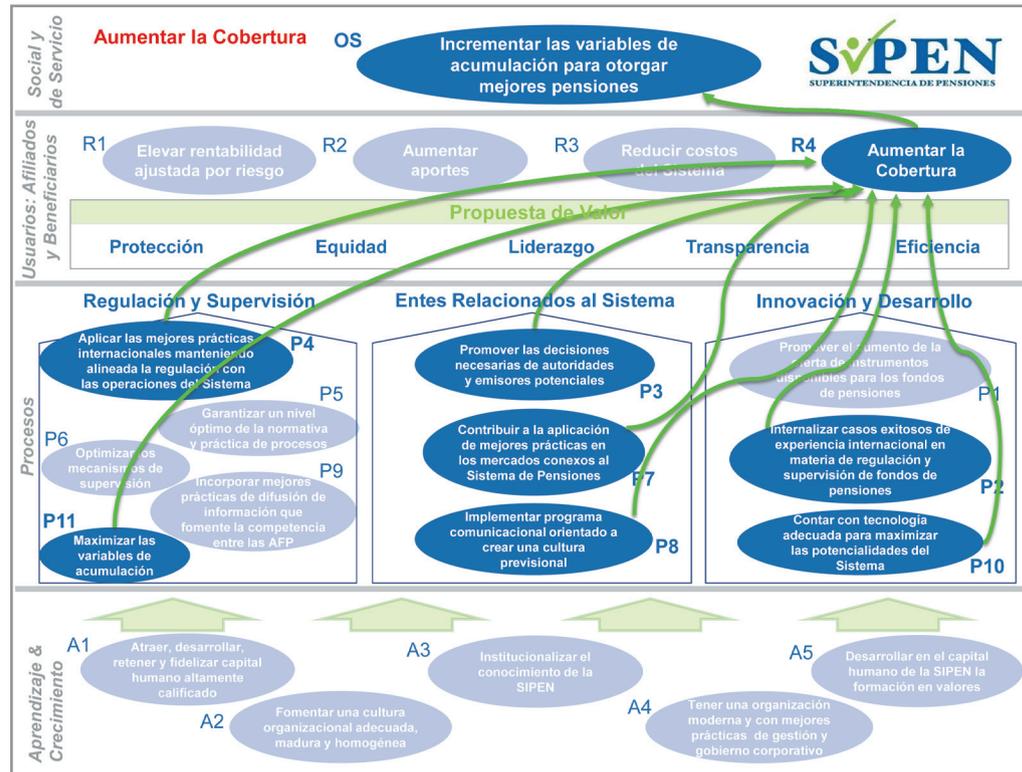
De conformidad con lo establecido en la Ley 87-01, sus modificaciones y normas complementarias, dicho estudio determinará la cantidad de trabajadores y ciudadanos a ser afiliados al Régimen Subsidiado, la estimación de los recursos que mensualmente desembolsará el gobierno para conceder estos beneficios, deberán ser incluidos en el presupuesto nacional.

3. Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior

Este proyecto tiene como uno de sus objetivos principales aumentar la cobertura de nuestro sistema de pensiones, extendiendo los beneficios del régimen contributivo a aquellos dominicanos que actualmente se encuentran residiendo en el exterior, tal como lo prevé la Ley 87-01, ofreciéndoles una alternativa de ahorro previsional, con la opción de recibir una pensión en la misma moneda de sus aportes.



Ruta 5. Aprendizaje y Crecimiento



Esta ruta estratégica es de origen transversal, se enfoca en fortalecer la base esencial para la consecución del Plan Estratégico, compuesta por el capital humano y la infraestructura tecnológica de la SIPEN. La misma plantea como objetivo contar con una organización altamente calificada, madura, moderna y acorde a las exigencias que plantean los nuevos tiempos basados en las mejores prácticas para su gestión.

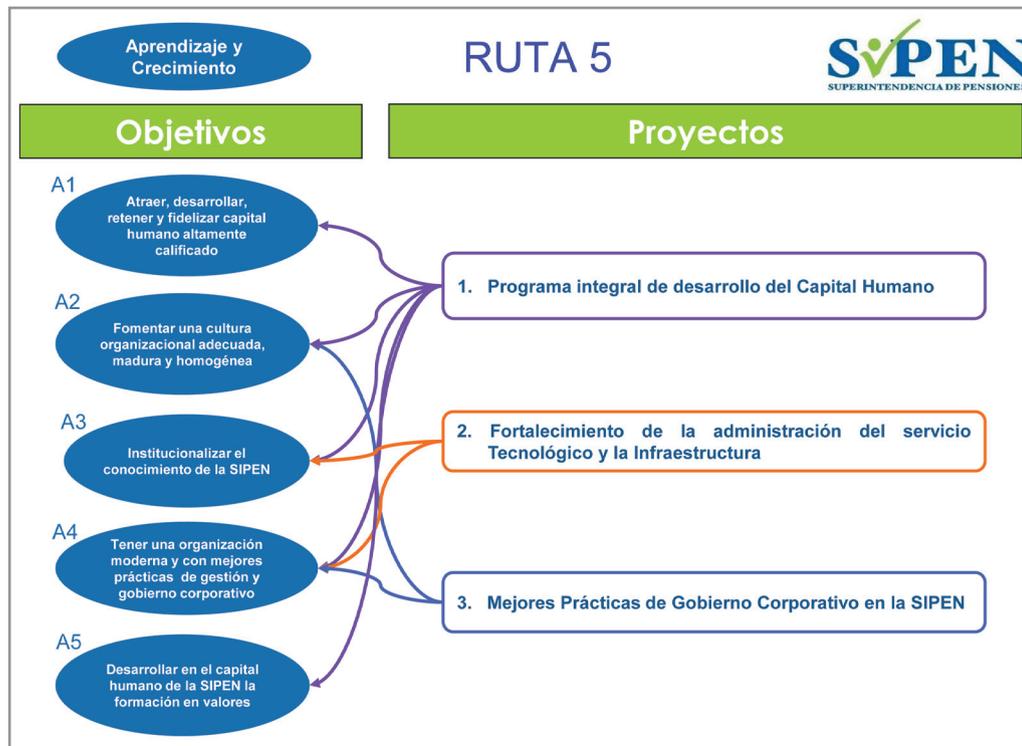
Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas de la Institución, y es por esa razón que se hace preciso renovar la gestión integral, impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la



organización, necesarios para lograr el mejor desempeño apoyado en una tecnología adecuada para afrontar dichos retos.

Una característica de esta ruta es que sirve de apoyo a las demás, ya que sin una buena gestión del aprendizaje y crecimiento, la consecución esperada de los objetivos estratégicos tendría un alto riesgo.

Proyectos por Objetivos



Los objetivos que esta ruta busca alcanzar son:



96

Objetivo A1. Atraer, desarrollar, retener y fidelizar capital humano altamente calificado.

Objetivo A2. Fomentar una cultura organizacional adecuada, madura y homogénea.

Objetivo A3. Institucionalizar el conocimiento de la SIPEN.

Objetivo A4. Tener una organización moderna y con mejores prácticas de gestión y gobierno corporativo.

Objetivo A5. Desarrollar en el capital humano de la SIPEN la formación en valores.

En aras de mantener un crecimiento constante y un servicio adecuado a las necesidades actuales, la SIPEN mantiene actualizada su infraestructura, a fin de contar con una tecnología moderna, un capital humano eficiente y motivado, así como un sistema organizacional de acuerdo a las mejores prácticas internacionales. Para llevar a cabo estos retos, la Ruta 5 se ha planteado los proyectos siguientes:

1. Programa integral de desarrollo del Capital Humano
2. Fortalecimiento de la administración del servicio Tecnológico y la Infraestructura
3. Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la SIPEN

El impacto de los proyectos de esta Ruta 5, en el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, será evaluado a través de distintos indicadores que permitirán medir el número de mejores prácticas implantadas por proceso clave, así como de mejores prácticas de tecnología de información.

Una meta de especial importancia de esta ruta es alinear el capital humano de la SIPEN con la misión y los objetivos estratégicos, por lo que busca fomentar la comunicación interna, y promover el fortalecimiento de la



cultura organizacional. Asimismo, busca desarrollar aplicaciones altamente eficaces que contribuyan al fortalecimiento tecnológico de la Institución y la eficientización de sus procesos claves.

Para fortalecer la cultura organizacional es necesaria una estructura de comunicación interna orientada a establecer la identidad clara y definida de la SIPEN de cara a sus objetivos públicos. Por tanto, es prioridad de esta Superintendencia contar con un personal con alto sentido de pertenencia, que se sienta parte de esta gran familia, y esté identificado con los valores que enarbola la Institución, al tiempo que los vive plenamente.

La Ruta 5 está dirigida por el Director de Sistemas y Tecnología e intervienen las áreas de Gestión de Personal, Sistemas y Tecnología, Relaciones Públicas, Seguridad de la Información, Control Operativo, Prestaciones, Estudios Estratégicos, Secretaría de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión y Control de Inversiones.

1. Programa integral de desarrollo del capital humano

El proyecto de elaboración de un programa integral del capital humano contempla el diseño y ejecución de un esquema de capacitación y formación continua a fin de fomentar un desarrollo y avance permanente en la gestión de la organización.

La Institución requiere colaboradores entrenados y motivados, reconociendo que la información y el conocimiento son factores que representan una ventaja competitiva, siendo estos pilares de la creatividad, la innovación y la respuesta al enfoque estratégico.



Por tanto, la gestión del capital humano persigue el fortalecimiento del proceso continuo de capacitación y formación, enfocado a cada puesto en específico, fusionando los conceptos de desarrollo y aprendizaje para ayudar al enriquecimiento de la capacidad de innovación y de creatividad de las personas que laboran en la SIPEN.

Formación de Valores:

Dentro de ese proceso continuo de desarrollo del capital humano el liderazgo basado en valores ocupa un lugar central, a tenor de los principios éticos que sustentan la filosofía y las estrategias de la SIPEN.

Para cumplir con la responsabilidad que sus opciones axiológicas le señalan, la SIPEN requiere de un comportamiento moral de sus recursos humanos que se correspondan con la misión y la visión de la Institución, y los dictados por la Ley 41-08 sobre Función Pública.

Nuestros funcionarios y empleados son la voluntad y la acción de la SIPEN. De sus actuaciones depende la imagen que proyectamos frente a la ciudadanía. Nuestras siglas adquieren sentido de excelencia ética por la conducta y el empoderamiento que de sus valores y principios hagan los hombres y mujeres que laboramos en la Institución.

El desarrollo moral del capital humano de SIPEN, debe fundamentarse, no sólo en el respeto y acatamiento, sino en la internalización que se haga de los principios y valores que caracterizan la institución, compartiéndolos y demostrándolo así en su comportamiento profesional y privado.



Para la formación en valores, así como para la evaluación de su desarrollo, se realizan diversos ejercicios y prácticas de autoreflexión y reflexión grupal, que son conocidas y aplicadas por los profesionales de la conducta, los educadores y los técnicos en gestión de personal.

Entre ellos, se citan los siguientes: discusión de dilemas, compartir experiencias, diagnóstico de situación, estrategias de autoconocimiento y expresión, autorregulación y autocontrol, asumir el rol y ejemplo a seguir.

El proyecto de Gestión del Capital Humano, del cual forma parte el programa integral de desarrollo, pretende que mediante el aprendizaje continuo y la evaluación del desempeño, mejoren los resultados del personal en la Institución, estableciendo condiciones de superación y medición del potencial humano, cuya productividad puede desarrollarse, creando oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales relativos a las actividades estratégicas y actividades ordinarias, así como al desarrollo de los valores.

Mediante la elaboración de un programa que contiene las formas eficaces de motivación y fidelización del personal, se han creado las bases para implementar la carrera administrativa en SIPEN, a fin de preservar el personal idóneo y especializado que labora en la Institución.

2. Fortalecimiento de la administración del servicio Tecnológico y la Infraestructura



Este proyecto estratégico contempla el objetivo de fortalecer y mantener a la vanguardia los activos tecnológicos que permitan que la SIPEN disponga

constantemente de la infraestructura tecnológica acorde con las exigencias actuales, afianzando el papel fundamental de la tecnología dentro de la gestión de supervisión de los fondos de pensiones y la disponibilidad, administración y respaldo de la información referenciada.

Esto se logrará al fortalecer el aspecto tecnológico en sus dos componentes principales: Hardware (Infraestructura) y Software (Sistemas y Servicios). Con una visión cimentada en el conocimiento de los objetivos de la SIPEN, se evaluarán los estatus actuales de estos componentes a la luz de las mejores prácticas desarrolladas por la experiencia global de instituciones de similar naturaleza y entornos y realidades semejantes, a fin de recomendar la adquisición y desarrollo de los equipos y aplicaciones necesarios para mantener dicho fortalecimiento, el cual una vez alcanzado, se traducirá directamente en la optimización de los procesos de gestión en el área tecnológica.

El gobierno de Tecnología de Información, TI, es una estructura de relaciones y procesos que direcciona la organización, con el fin de lograr las metas, añadiendo valor mientras controla el riesgo, versus el retorno sobre TI y sus procesos.

El principal propósito de la administración de servicios tecnológicos es presentar una política clara y buenas prácticas para el gobierno de TI. A través del análisis de casos de estudio ocurridos en organizaciones en todo el mundo, pretendemos mejorar la comprensión de los riesgos relacionados con TI, así como establecer políticas claras para la administración de los recursos tecnológicos y la información con miras a mitigar los riesgos. De esta manera, lograremos proporcionar un marco de referencia del gobierno de TI y las guías objetivas de control para la administración, los dueños del proceso, los usuarios y los auditores.



3. Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la SIPEN

Con el objetivo de aumentar la confianza de los ciudadanos en el manejo de sus ahorros previsionales, es necesario que la Superintendencia de Pensiones, como la institución más representativa del Sistema Dominicano de Pensiones, cuente con la mayor transparencia posible en su administración. Esta es la meta planteada por el proyecto de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la SIPEN.

Teniendo como principal objetivo aumentar el rendimiento de los fondos de pensiones, a través de promover la estabilidad, seguridad y buena administración de los mismos, así como proteger los derechos previsionales de los trabajadores y sus beneficiarios, nos abocamos a la implementación de mejores prácticas internacionales de Gobierno Corporativo, que sirvan como modelo para los demás entes del Sistema.



4

Procesos Claves

Capítulo 4

Procesos Claves

El camino hacia el logro de la visión institucional y de nuestro objetivo social nos demandan vivir los valores de transformación: liderazgo, trabajo en equipo, proactividad e innovación y mejora continua.

Son estos valores de transformación los que impulsan a la SIPEN a fortalecerse dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de acuerdo con el mapa estratégico generado a través del modelo Balanced Scorecard, BSC, y en particular, con el cumplimiento de los objetivos de procesos de: Tener una organización moderna y con mejores prácticas de gestión y gobierno corporativo e Institucionalizar el conocimiento de la SIPEN.

Los procesos permiten integrar y alinear hacia la estrategia los recursos de tecnología, información y capital humano; de ahí su valor, puesto que representan la inteligencia institucional que permite a la SIPEN lograr sus objetivos estratégicos y cumplir con lo establecido en la Ley 87-01, sus modificaciones y normas complementarias.

En ese sentido, la SIPEN ha profundizado en cada uno de sus procesos claves, a fin de actualizar su documentación, mediante mapas multiniveles que incorporan mejoras objetivas en los mismos.

Estos mapas multiniveles de procesos tienen como objetivo representar gráficamente el flujo de cada proceso e identificar sus principales actores y componentes. Asimismo, facilitan la ejecución estándar del proceso y la definición de sus puntos de control, la realización de mejoras ordenadas y continuas y el establecimiento de relaciones con otros componentes de la Institución como son la estrategia, la normatividad, tecnología e información y capital humano.

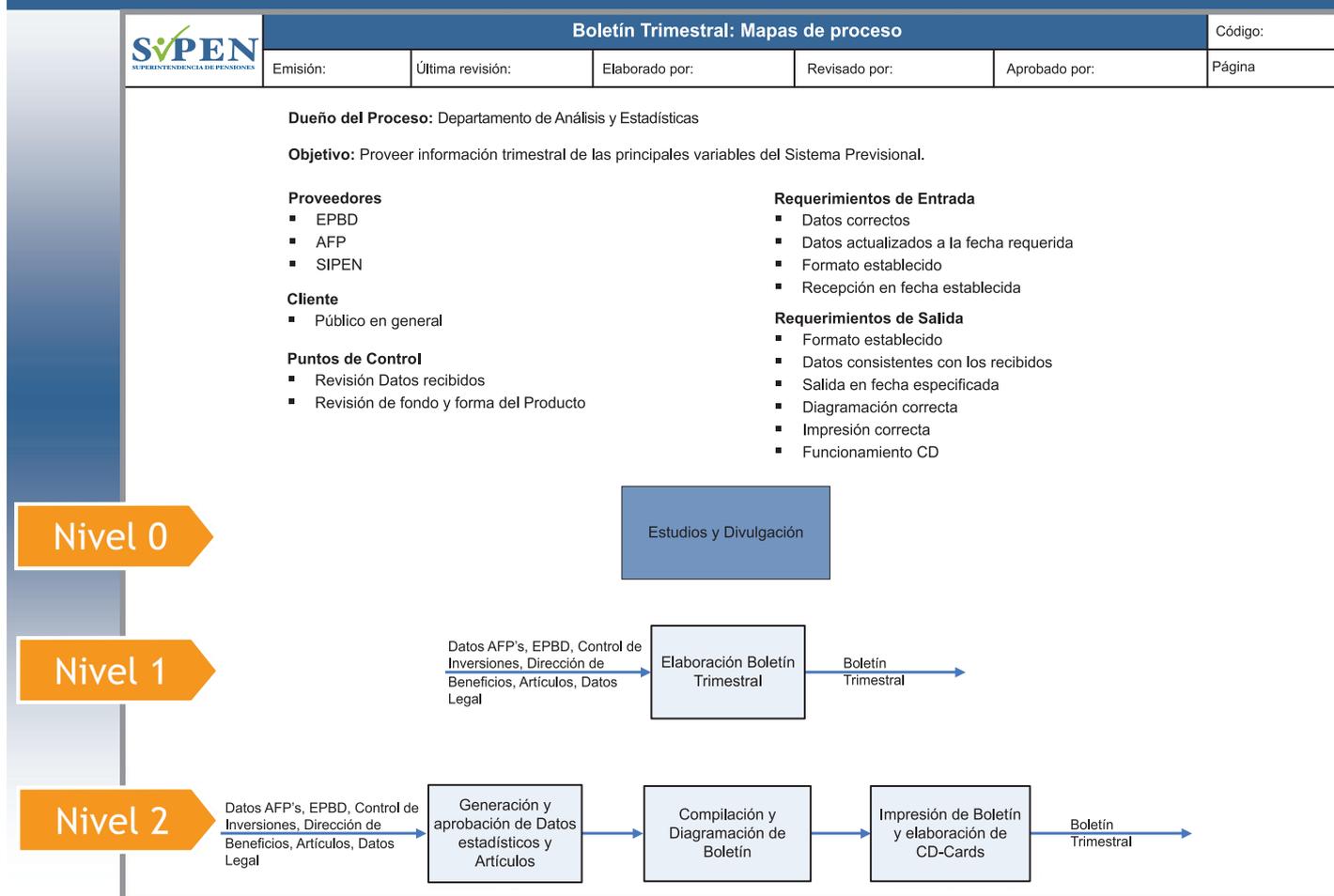
La SIPEN inició la fase de mapeo, definiendo los macroprocesos que constituyen el tren institucional sobre el que se articula la generación de valor para los entes relacionados al Sistema. La definición de estos macroprocesos es relevante para determinar los distintos niveles de procesos de la Institución, donde se identifican, en el primer nivel, los considerados como claves, por su incidencia sobre el objetivo social de la SIPEN.

Una vez determinados los procesos claves de la Institución, se establecieron cuáles son sus insumos, productos y servicios que generan, lo que permitió una mejor identificación de nuestros clientes y proveedores.

En un segundo nivel, se definieron los subprocesos agregados que determinan la generación de valor en su ejecución, permitiendo la estandarización del mismo.



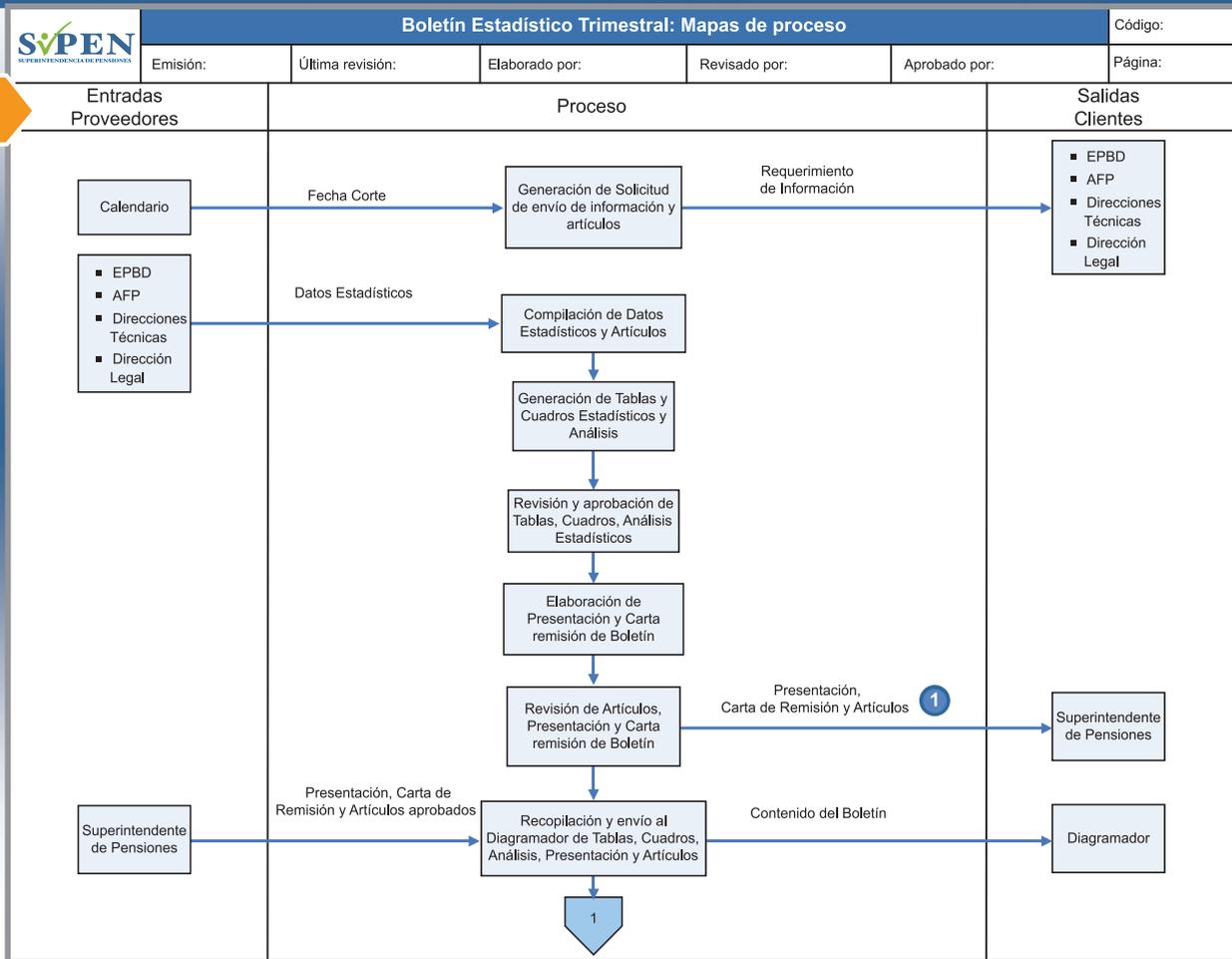
Niveles 0, 1 y 2 de mapeo de procesos



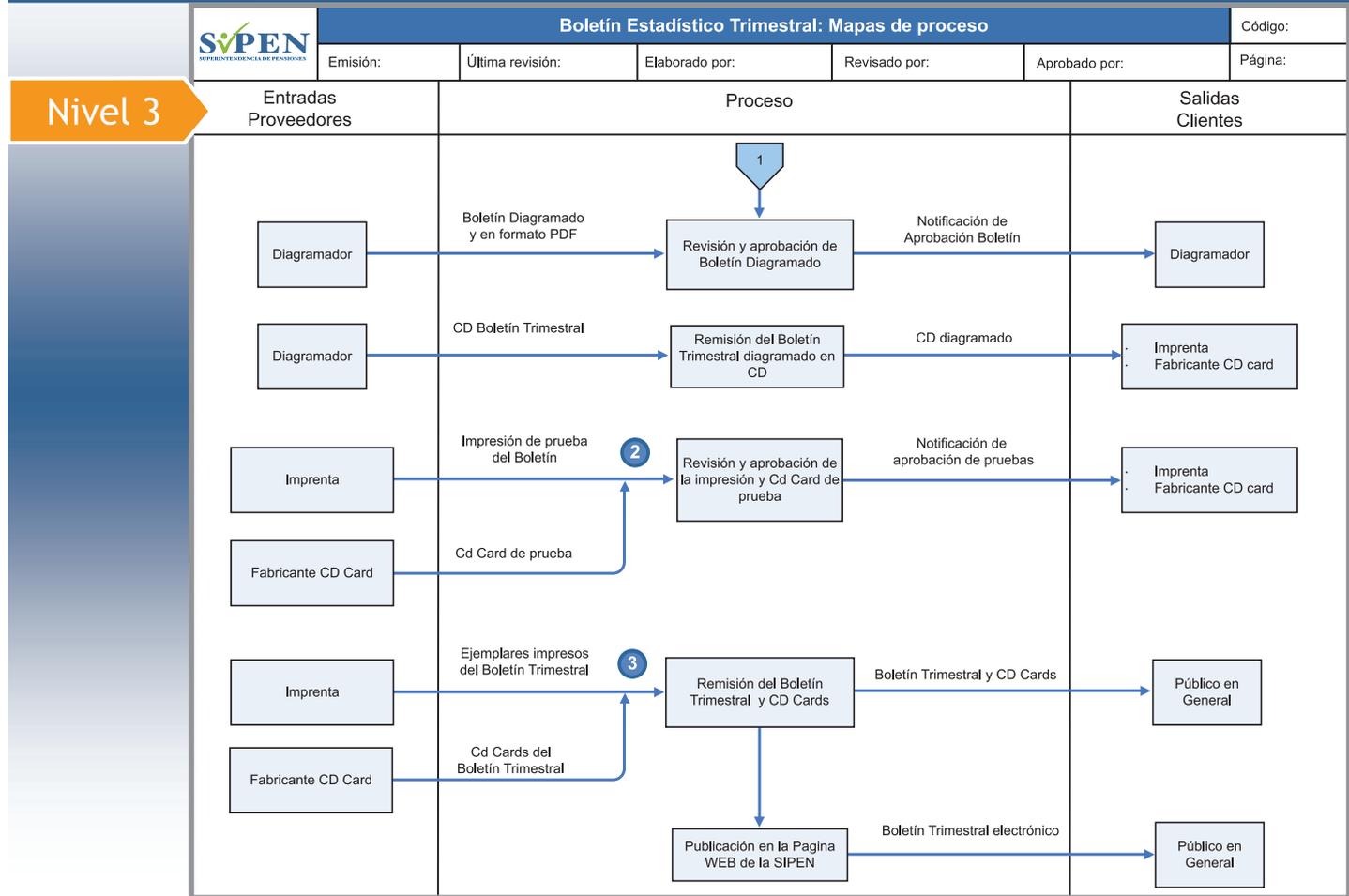
De esta manera, en un tercer nivel de mapeo de procesos se identificó la interrelación con los clientes y proveedores de la Institución, tanto externos como internos, y los productos intermedios que se generan durante la ejecución de cada subproceso.



Nivel 3 de mapeo de procesos



Nivel 3 de mapeo de procesos

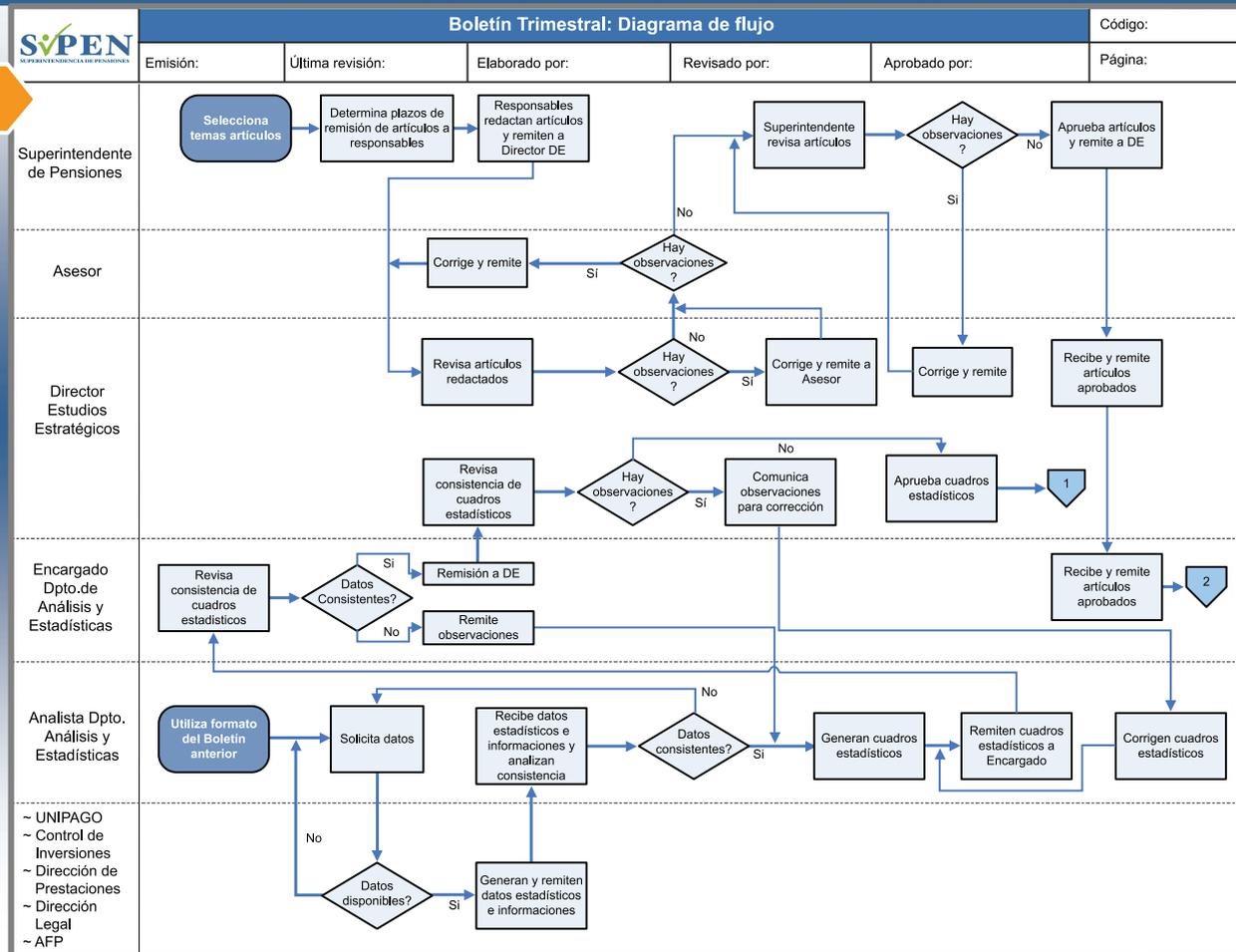


Por último, en un cuarto nivel se incluyeron con mayor detalle las actividades y tareas del proceso, así como las áreas y los responsables de ejecutar las mismas. Esto permitió conocer el flujo de todo el proceso y representó una valiosa fuente de información al establecer la lógica operativa e identificar cuáles son las habilidades requeridas de los puestos, para llevar a cabo las actividades de la manera más eficiente y eficaz.



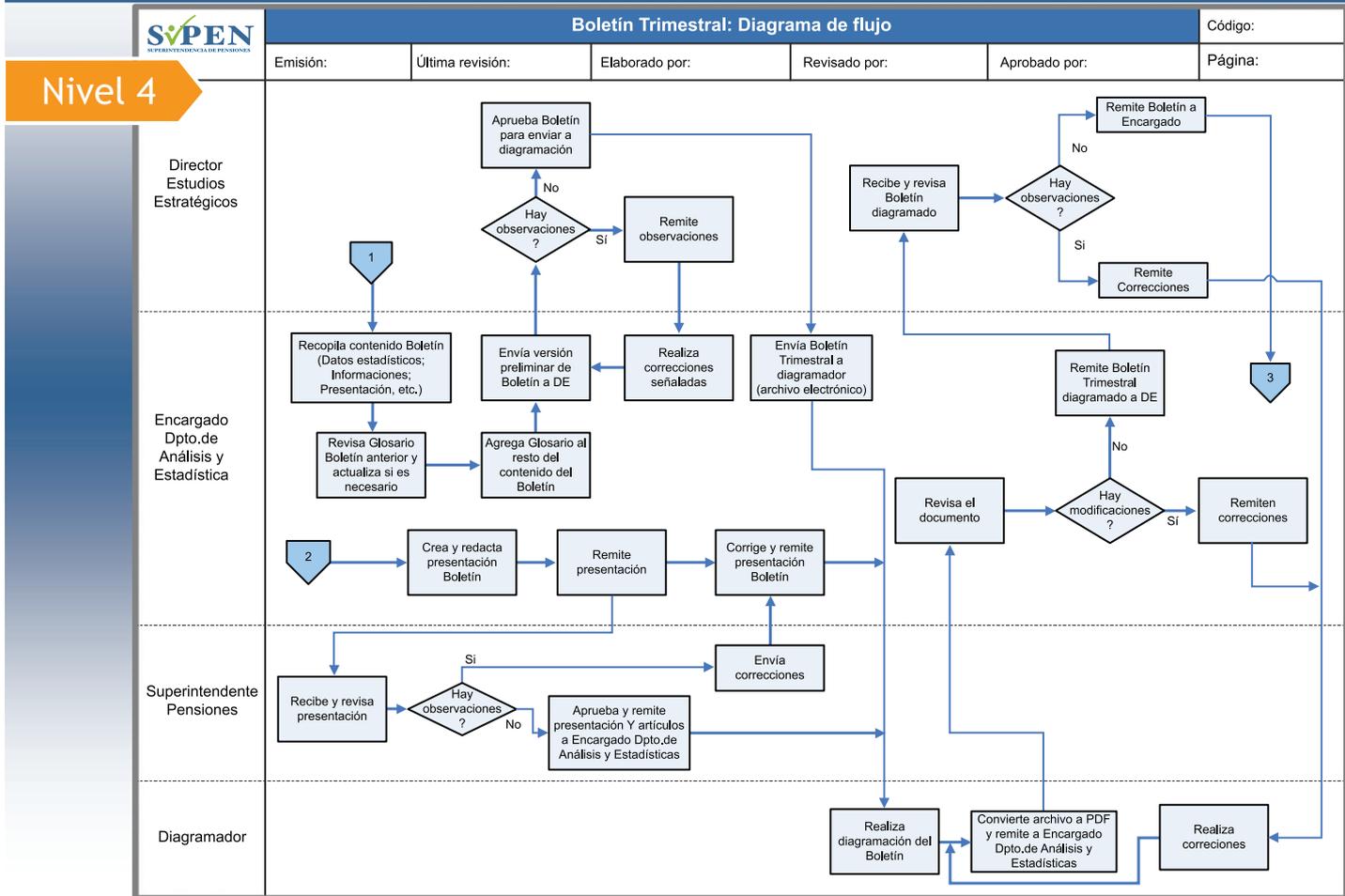
Nivel 4 de mapeo de procesos

Nivel 4



110

Nivel 4 de mapeo de procesos



Nivel 4 de mapeo de procesos

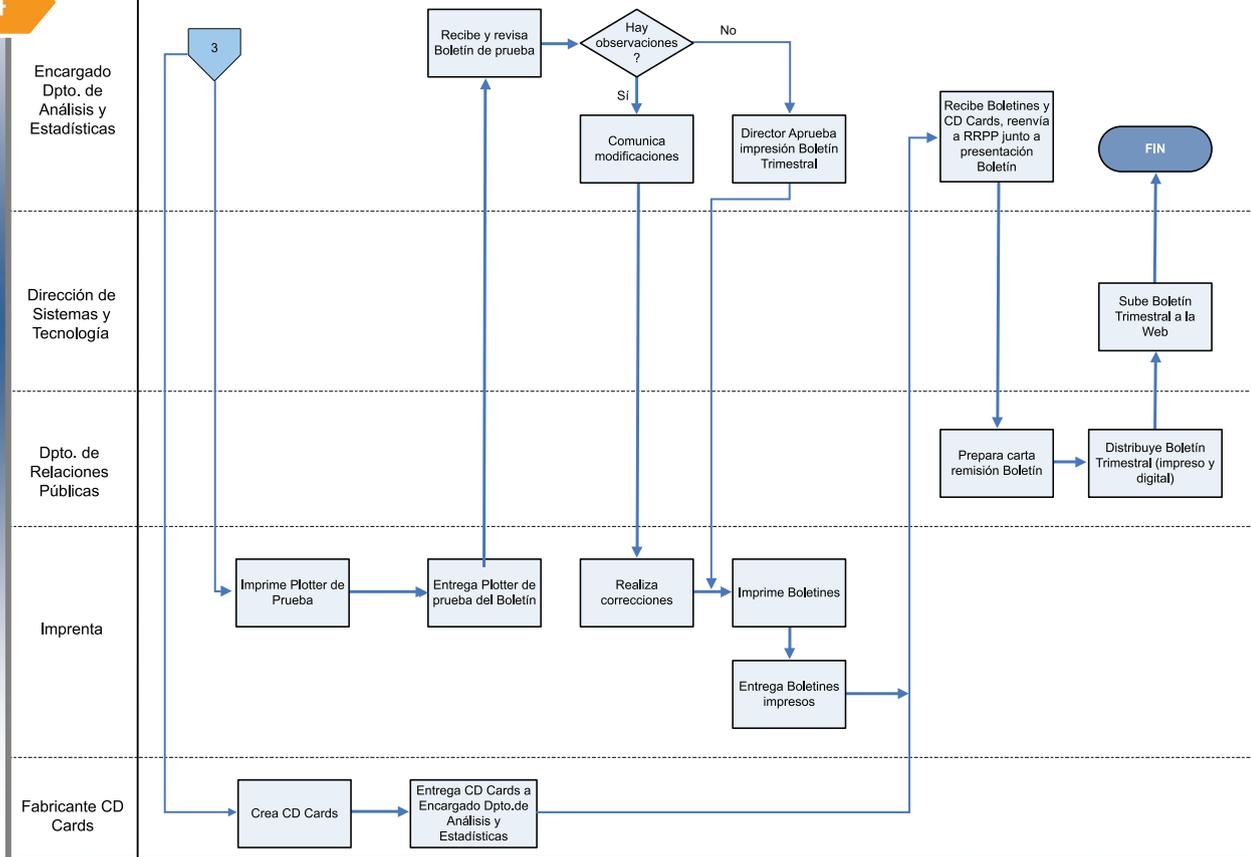


Boletín Trimestral: Diagrama de flujo

Código:

Nivel 4

Emisión: Última revisión: Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Página:



Actualmente, la SIPEN ha establecido cuatro macroprocesos que constituyen la arquitectura funcional e institucional que garantiza el cumplimiento de la misión y de los objetivos trazados en su Plan Estratégico y así alcanzar su visión. Estos macroprocesos son:

- » Regulación y Autorización
- » Supervisión y Fiscalización
- » Estudios y Divulgación
- » Fortalecimiento Institucional



Estos cuatro pilares resumen la función institucional de proteger los intereses de los afiliados, vigilar la solvencia financiera de las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, y de contribuir a fortalecer el Sistema Dominicano de Pensiones.

Regulación y Autorización

La necesidad de regulación de los sistemas previsionales obedece a los objetivos de fomento de la movilización de recursos y la asignación de los mismos dentro de un esquema que garantiza transparencia, seguridad y



estabilidad, a la vez que minimiza costos y promueve una eficiente toma de decisiones.

Este tipo de regulación persigue el objetivo social de garantizar un mayor ingreso durante los años de retiro laboral del trabajador, por lo que los procesos de regulación tienden a fijar normas que garanticen los derechos previsionales de los afiliados.

El macroproceso de Regulación y Autorización soporta la definición de los fundamentos legales que gobiernan esta estructura y de la operación de las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP y los fondos de pensiones de la República Dominicana, asimismo, implica la definición de los lineamientos a seguir en cada una de las funciones que establecen los procesos.

La identificación de la Regulación y Autorización como uno de los grandes procesos, constituye la parte esencial de la arquitectura funcional-institucional de la Superintendencia de Pensiones, de igual modo, representa el primer eslabón que permite el buen funcionamiento del Sistema, ya que con una regulación definida, claramente se llega a una supervisión apropiada.

De esta forma y en vista de la facultad normativa que le confiere la ley, la SIPEN emite las resoluciones y circulares que se ameriten para complementar el ordenamiento jurídico que rige el Sistema Dominicano de Pensiones.

Dentro de este macroproceso se pueden identificar tres procesos claves:



114

- Elaboración de normativas complementarias
- Elaboración de normativas de sanciones e infracciones

- Desarrollo de Normativas de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión

La Superintendencia de Pensiones mantiene en estudio constante las resoluciones y normas complementarias que son emitidas, así como aquellos proyectos de normas que le son sometidos para su consideración. De igual manera, vela por el estricto cumplimiento de la potestad sancionadora sobre los entes supervisados y monitorea que la publicidad que emiten las AFP sobre sus productos previsionales e informaciones del Sistema, cumplan con lo establecido y sean orientadores para sus afiliados.

Es importante destacar, que por el artículo 99 de la Ley 87-01 se crea la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión, CCRyLI, con la potestad de determinar el grado de riesgo de cada tipo de instrumento financiero, la diversificación de las inversiones entre los tipos genéricos y los límites máximos de inversión por tipo de instrumento.

En ese sentido, como la Secretaría Técnica de esta CCRyLI se encuentra en la estructura de la SIPEN, el desarrollo de normativas constituye un proceso clave dentro de este macroproceso, ya que permite cumplir con la función principal de esta Comisión.

Estos procesos claves son parte de la estructura que le permite a la SIPEN velar por el adecuado funcionamiento del sistema previsional y la protección de los intereses de los afiliados, a fin de garantizar a los mismos una pensión digna durante su retiro de la vida laboral.

Cada uno de estos procesos son propios tanto de la Dirección Legal de la SIPEN, como de la Secretaría Técnica de la CCRyLI, ya que tienen dentro de sus



funciones la responsabilidad de complementar la normativa que requiere el buen funcionamiento del Sistema.

Este macroproceso de Regulación y Autorización contribuye al cumplimiento de nuestro gran objetivo estratégico, ya que la constante revisión de la normativa permite garantizar un nivel óptimo de los procesos, lograr el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y aplicar las mejores prácticas internacionales manteniendo alineada la regulación.

Del mismo modo, para la consecución de los propósitos estratégicos, la SIPEN, a través de sus procesos internos de Regulación y Autorización, encamina sus esfuerzos hacia la consolidación de un ente supervisor moderno y efectivo, y dicta las resoluciones y circulares atinentes al marco operativo y prudencial para el buen manejo de las inversiones, para el otorgamiento de las pensiones y demás normas complementarias que garanticen una regulación moderna, transparente y eficaz.

Supervisión y Fiscalización

El objetivo estratégico social de incrementar las variables de acumulación para otorgar mejores pensiones, no sólo es impulsado por las rutas definidas en el Plan Estratégico de esta Superintendencia y los proyectos determinados, sino también por la alineación de los procesos claves de supervisión y fiscalización conferidos en la Ley.



116

La supervisión y fiscalización realizada por esta Superintendencia está orientada a velar por el buen funcionamiento del sistema de pensiones.

En materia operativa, se llevan a cabo los procesos de supervisión siguientes:

- Evaluación de Riesgo Operativo
- Control de Afiliación.
- Control de Traspaso entre AFP.
- Control de Recaudación.
- Administración de las Cuentas de Capitalización de Individual.
- Inspecciones a Entidades Supervisadas.
- Revisión de los Estados Financieros de las AFP.
- Seguimiento al Plan Anual de Control Interno de la AFP.
- Supervisión de la Emisión y Envío de Estados de Cuenta a los Afiliados.

En materia de inversiones se ejecutan los procesos claves siguientes:

- Valoración de las inversiones de los Fondos de Pensiones.
- Actualización de cartera espejo
- Generación vector de Precio
- Supervisión de la inversión en instrumentos permitidos y límites de inversión.
- Supervisión de la custodia de las inversiones de los Fondos de Pensiones.
- Supervisión de la rentabilidad mínima y de la reserva de fluctuación de la rentabilidad.
- Supervisión del valor cuota y la cuenta garantía de rentabilidad.
- Supervisión de la calificación de riesgo – rentabilidad – plazo.

Estos procesos, dentro del enfoque integral de la SIPEN, nos llevan a la principal encomienda de la Dirección de Control de Inversiones, la cual va desde la supervisión de la valoración de las inversiones de los fondos de pensiones hasta la supervisión de los límites de inversión y calificación de riesgo.



Los procesos de supervisión relativos al otorgamiento de beneficios son los siguientes:

- Supervisión de Solicitudes de Pensión por Discapacidad y Sobrevivencia.
- Supervisión de Pensión por Vejez, Cesantía por Edad Avanzada, Ingreso Tardío y Pensión Mínima a cargo del Fondo de Solidaridad Social.
- Evaluación de Planes de Pensiones Existentes.

Una supervisión justa y oportuna, caracterizada por prácticas de ejecución óptimas y transparentes, crea una base intangible constituida por la confianza de los afiliados, beneficiarios y entes relacionados al Sistema, influyendo así, en el aumento de los aportes y en la reducción de costos del Sistema.

Alcanzar prácticas óptimas en procesos de supervisión emana un sentido de resguardo de los derechos previsionales en una de las fases que más interesa a todos los afiliados del Sistema: la recepción de los recursos que han ahorrado durante su vida laboral. Dicho sentido de resguardo hace que las personas sean más propensas a la realización de aportes voluntarios y al reclamo de sus derechos.

La ejecución de los procesos de supervisión y fiscalización inciden directamente en nuestros valores, visión y misión institucional. Las mejoras continuas, combinadas con la optimización de las prácticas de supervisión, colocan a la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana en una posición de liderazgo en el renglón previsional, dentro de los demás entes de la región, y por tanto, genera mayor valor agregado a los afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones.



Estudios y Divulgación

La divulgación de la información, a través de datos estadísticos, estudios e investigaciones que realiza la SIPEN, tiene un impacto directo en alcanzar nuestro objetivo principal con miras a nuestro Plan Estratégico 2008-2011.

Los procesos claves enmarcados en este macroproceso, permiten lograr de forma efectiva la organización, presentación y disponibilidad de la información previsional, contribuyendo a la consecución de los objetivos planteados, y encauzando una de las rutas que conducen al logro de nuestro objetivo estratégico.

El acceso a la información pública y la actualización permanente de la información previsional, se mantiene disponible para garantizar la calidad en la toma de decisiones de nuestros usuarios y relacionados, así como incrementar su confianza en la pulcritud y transparencia de nuestra Institución.

La recepción, tramitación y elaboración de respuesta a consultas que realizan los afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones y ciudadanos en sentido general, permite poner en manos de nuestros usuarios, informaciones que facilitan el empoderamiento de estos, al tiempo de mejorar la proyección institucional, contribuyendo a una mejor conexión con el entorno.

Estas informaciones facilitan una labor de retroalimentación, pues las solicitudes de información y de consultas realizadas por los ciudadanos permiten identificar aspectos claves del Sistema de Pensiones, desde la perspectiva de los afiliados y los ciudadanos en sentido general, como indicador del nivel de realización de todos los procesos, a la vez que genera valor.



La generación, análisis e integración de estadísticas sobre las principales variables del Sistema Dominicano de Pensiones tiene como objetivo brindar mayor información a las autoridades y las instituciones financieras que participan en la toma de decisiones de impacto del Sistema.

Con este proceso no sólo se cumple uno de los roles intrínsecos de la SIPEN, de crear una cultura previsional en la población dominicana, sino que crea las bases para implementar programas orientados a sensibilizar al trabajador sobre las principales variables del sector, facilitando su toma de decisiones.

La publicación del Boletín Estadístico Trimestral es uno de las ejecutorias fundamentales para lograr la visión de SIPEN, que consiste en consolidar el Sistema Previsional Dominicano para otorgar a los afiliados y sus beneficiarios las mejores pensiones de Latinoamérica.

Los procesos claves de este macroproceso son:

- Investigación y estudios
- Elaboración de reportes estadísticos
- Elaboración de Boletín Trimestral
- Acceso a la información y consultas

Fortalecimiento Institucional

Este es un macroproceso de apoyo, puesto que impacta indirectamente a todos los demás procesos que se llevan a cabo en la Institución. Está concebido de manera articulada, desde las diferentes áreas, para que sus integrantes interioricen y apliquen los valores de la SIPEN en las actividades



propias de cada proceso a desarrollar en el ejercicio de las funciones que les corresponden de acuerdo a su cargo, promoviendo y ejerciendo el liderazgo, trabajo en equipo, pro actividad, innovación y mejora continua.

Asimismo, está basado en el aprendizaje y crecimiento, así como orientado hacia el fortalecimiento de la tecnología y el capital humano, para asumir las transformaciones y retos de la Institución, procurando mejorar la capacidad de respuesta para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.

En este contexto, el aprendizaje y crecimiento se concentra en la innovación y cambio tecnológico, así como en la comprensión de los procesos de capacitación y desarrollo de competencias para hacer más efectiva las actividades que desarrolla la Institución, sobre todo asegurar que el ejercicio de sus facultades se ejecute de manera oportuna e integral.

Los objetivos de este macroproceso procuran compatibilizar los requerimientos de cada uno de los procesos de la Institución con los planes de formación y capacitación de su personal.

Los procesos claves de apoyo se enfocan en alcanzar los objetivos estratégicos relacionados al capital humano de la SIPEN, a su cultura organizacional, la institucionalización del conocimiento y el desarrollo de tecnologías adecuadas y mejores prácticas de gestión.

Las nuevas Tecnologías de la Información, la Comunicación (TIC) y la SIPEN

Infinidad de cambios, a veces inesperados, se vienen dando en la realidad científica y tecnológica, y se aceleran con la globalización. Esas transformaciones



exigen nuevos modos de actuar y de ser a las organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas, si se quieren garantizar, no solo la eficiencia y la eficacia, sino sobre todo los aciertos sociales de resultados que se esperan de las mismas.

Las TIC inciden, no sólo en el presente, sino en el futuro que va a ser distinto, precisamente por la dinámica que a los cambios insuflan las tecnologías, y por las innovaciones que ellas vienen generando y van a generar cada vez con más fuerza.

Las TIC cruzan todos los sectores, impactan todas las actividades humanas y sociales. Ellas son un medio para avanzar el conocimiento y sirven como cadena de información para acceder, diseminar y compartir datos, información, comunicación y mejoras prácticas en todos los niveles sociales e institucionales, así como también interpersonales.

Tanto la búsqueda por Internet, que sustituye a las tradicionales consultas en manuales o enciclopedias, como la comunicación interna (Intranet) o externa en las organizaciones o instituciones, hacen de las TIC un instrumento indispensable para facilitar el trabajo y economizar tiempo en las tareas institucionales de cualquier tipo. Pero más que una revolución de las TIC y con las TIC en procedimientos y técnicas, lo que ellas representan es una verdadera revolución del conocimiento y más allá, la denominada Sociedad del Conocimiento.

La SIPEN, en su “Transformación Renovadora”, entiende y abarca las TIC como un elemento fundamental dentro de su Visión Estratégica enfocada en la excelencia.



No sólo se refuerza el uso de las TIC en las labores diarias de la SIPEN, como herramienta de gestión imprescindible, (gobierno digital) sino que se pretende expandir y profundizar el abanico de las nuevas tecnologías, para dar a los usuarios de nuestros servicios la capacitación indispensable para acceder y participar proactivamente en las redes establecidas por SIPEN, utilizando los modernos sistemas de "Mobil Learning" (Aprendizaje móvil) que permite acceder o comunicar información y conocimientos en cualquier lugar, a cualquier hora.

Dentro de la visión progresista de la SIPEN, el Mobil Learning se concibe como un componente de valor agregado que permite elevar los servicios a nuestros usuarios desde el plano informativo a lo formativo.

Las TIC, pues, dentro de la nueva etapa de crecimiento cualitativo de la SIPEN, al asumir el BSC, son un instrumento esencial que contribuye a fortalecer una cultura de gestión participativa, al generalizar la conectividad más efectiva, y a optimizar esa gestión, tanto hacia dentro como hacia fuera, dando el impulso perfecto para la innovación y la renovación que se pretende en nuestra visión estratégica hacia la excelencia.

Se han identificado como procesos tecnológicos claves para la consecución de los objetivos estratégicos de fortalecimiento institucional los siguientes:

- Desarrollo de aplicaciones tecnológicas y de Sistemas
 - » Aplicaciones internas
 - Software de administración de proyectos: Microsoft Project
 - Contabilidad: Peach Tree
 - Software de seguridad de la información



- Inventario: Sistema de Inventario, Equipo y Mobiliario, SIEM SIPEN
- Oficina de Acceso a la Información Pública, OAI: Sistema de recepción de consultas
- Departamento de Secretaría: File Cabinet
- Análisis de Datos: ACL

» Aplicaciones de supervisión y fiscalización

- Control de Inversiones/Control Operativo: Sistema Automático de Supervisión, SAS
- Prestaciones: Software de Ingreso Tardío

• Administración de servicios tecnológicos y de Sistemas

El desarrollo de aplicaciones es un proceso clave de apoyo que involucra y beneficia a todas las áreas de la organización. Este proceso está orientado a desarrollar nuevas aplicaciones con el objetivo de tener una organización que se mantenga a la vanguardia de los organismos supervisores, contando con las tecnologías adecuadas para el desarrollo de las actividades propias de la SIPEN, siempre enfocados en el fortalecimiento institucional.

De igual forma este proceso introduce las mejores prácticas para la gestión de desarrollo de software, con miras a entregar aplicaciones de alta calidad al menor costo posible en tiempo óptimo.

Otros procesos claves para la consecución de los objetivos estratégicos de fortalecimiento institucional son los siguientes:



124

- Gestión Estratégica
- Administración de proyectos

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Inducción del Personal
- Determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación

La gestión estratégica está orientada a definir los lineamientos estratégicos de la SIPEN, sus iniciativas y proyectos, así como la construcción del mapa estratégico y los indicadores que posteriormente servirán para darle seguimiento y adecuar el plan estratégico. Todos estos puntos se orientan a contar con una organización moderna que aplique las mejores prácticas corporativas utilizadas en la actualidad.

Este es uno de los procesos más importantes para la organización debido a que a través de este se define la estrategia y se traza el camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos.

El reclutamiento y selección de recursos humanos tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de personal de las diferentes áreas de la Institución, atrayendo profesionales altamente calificados, acorde a los requerimientos de calidad de servicio establecidos para cada puesto.

En el reclutamiento y selección del personal en la SIPEN nos enfocamos en atraer profesionales que se identifiquen con los valores de la Institución, lo que garantiza que se sientan identificados con la organización, proporcionándonos una mayor calidad en el servicio brindado y a la vez que asuman un alto grado de lealtad y compromiso.

La inducción al personal es la plataforma para transmitir al nuevo personal nuestra cultura organizacional y su funcionamiento, logrando un compromiso entre el personal y la razón de ser de la Institución.



Este proceso garantiza que el personal cuente con una cultura organizacional adecuada, madura y homogénea, a través de la institucionalización del conocimiento de la SIPEN, el cual tiene como objetivo implementar y diseñar programas de capacitación y desarrollo acorde con la misión de la organización, para elevar los niveles de satisfacción del personal de la SIPEN, cuya motivación e involucramiento es un factor decisivo para el logro de los fines de la Institución.

La capacitación tiene el propósito de desarrollar un capital humano altamente calificado, que se mantenga constantemente evolucionando en su quehacer profesional orientado a las mejores prácticas de su área, y que internalice los valores institucionales como responsabilidad propia, para el cumplimiento de las tareas que, dentro de su visión, misión y declaraciones estratégicas ha establecido la SIPEN en su Plan Estratégico 2008-2011.



5

***Mejora Continua
de Procesos***

Capítulo 5

Mejora Continua de Procesos

En este capítulo, concebimos a la SIPEN como una pirámide, la cual tiene en su cúspide la estrategia, en el centro los procesos y, como base, la tecnología y la organización, en particular, los recursos humanos, de acuerdo al modelo BSC.

La correcta interrelación entre la base y la parte central de la pirámide, como sugiere el BSC, es lo que permite la rápida obtención de resultados estratégicos. De ahí la relevancia de acelerar el ritmo de desarrollo e incidencia de estos componentes de la estructura de la institución, para su alineación y contribución al logro de las metas estratégicas.



Asimismo, la base de la pirámide es la responsable de poner en marcha la herramienta de mejora continua de procesos, que constituye parte central de la pirámide.

La Superintendencia de Pensiones cuenta con una poderosa herramienta que le permite consolidar e institucionalizar su modelo de gestión del proceso de mejora continua, a fin de impactar su plataforma de regulación, supervisión y fiscalización del sistema previsional.

La mejora continua es un mecanismo que ha permitido a la SIPEN fortalecer sus fuentes de desarrollo institucional y personal, pues plantea como base tanto el conocimiento profundo de los propios procesos de la Institución como su evaluación crítica.

La mejora continua debe ser sistémica, lo que demanda disciplina para adoptar y ejecutar una metodología, que sea la guía de los procesos de mejora en toda la organización, y que permita a las personas que laboran en la SIPEN, de manera individual y colectiva, participar de dichos procesos sin importar el área en que se desempeñe.

Metodología SIPEN

Existen diversas metodologías enfocadas a la mejora continua de procesos, por lo que se ha estructurado una Metodología SIPEN, que integra enfoques adecuados para la Institución.

La metodología de mejora continua de SIPEN aporta un método uniforme para el perfeccionamiento de procesos y constituye una excelente referencia a ser utilizada por sus líderes y equipos de trabajo.



Dicha metodología es altamente consistente con diversas prácticas internacionales, incluyendo, entre otras, la Norma ISO 9000¹, el ciclo PDCA² y el DMAIC que se utiliza en Seis Sigma³. Asimismo, contempla once pasos que desde el enfoque PDCA se pueden agrupar de la manera siguiente:

Planear

1. Identificación del problema
2. Reconocimiento de las características del problema
3. Enunciar el objetivo de mejora

Hacer

4. Análisis de causa - efecto
5. Eliminación o mitigación de causas
6. Establecer agentes de cambio

Revisar

7. Confirmación de la acción
8. Revisar resultados de las pruebas

Actuar

9. Aplicar acciones correctivas
10. Eliminar el problema
11. Documentar el proceso

Adicionalmente, la metodología SIPEN plantea como su modelo de inteligencia institucional, partir de los datos para crear información y hacer uso de ésta, a fin de generar conocimiento profundo, siendo éste último después de su evaluación crítica, el que permite pasar a las acciones de mejora.

1. Normas de calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización, ISO.

2. Conocido como "Círculo de Deming", de Edwards Deming.

3. Acrónimo, por sus siglas en inglés: Define, Measure, Analyze, Improve and Control, de los pasos de la metodología Seis Sigma, Six Sigma: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.





La planeación de la mejora parte de delimitar cuál es el estado del proceso, y qué efectos perniciosos puede tener. Conforme a prácticas internacionales, las probabilidades de éxito de una mejora, cuando una sola persona decide cómo darle solución a un problema, son muy bajas, por tanto se constituye un equipo de trabajo dentro de su área funcional en la organización de la SIPEN.

Las mejoras deben estar enfocadas a sus objetivos, por lo que en la planeación se debe establecer con claridad qué se logrará con éstas, y así maximizar el esfuerzo del equipo.

Toda la información de la que se pueda disponer en esta fase de planeación es muy relevante, en particular la documentación del proceso y el mapa detallado del proceso.



Las actividades que componen la fase de planificación de un proyecto de mejora, y que tiene como fin lograr la identificación del problema y sus características son las siguientes:

- Identificar la situación
- Establecer el equipo de trabajo y sus reglas de interacción
- Enunciar el objetivo de la mejora
- Proceso original documentado

El análisis de causa raíz es un paso fundamental de la metodología, pues permite a los equipos de trabajo llegar a causas profundas en sus procesos, y así identificar las mejoras que puedan cambiar dramáticamente el desempeño de éstos y, por tanto, el logro de los resultados esperados.

Ese análisis debe soportarse en datos e información histórica con el objetivo de obtener conocimiento más profundo y evidencia de los efectos que se buscan modificar, por lo que la definición de los indicadores a utilizar para medir el desempeño del proceso, y en especial de su mejora, es fundamental.

La herramienta utilizada en la SIPEN para el análisis de causa efecto es el Diagrama de Ishikawa⁴, también conocido como Diagrama de espigas de pescado, que facilita la revisión de todas las posibles cadenas de causa–efecto que puedan estar generando la situación que se pretende modificar para mejorar el proceso.

La práctica continua de esta fase de la metodología puede llegar a arrojar resultados sorprendentes, siempre y cuando se cuestione a fondo las causas más probables que afectan el buen desempeño del proceso. Una vez que se encuentran las causas, la teoría de cambio resulta fácil de establecer.

4. Concebido por el ingeniero japonés Dr.Kaoru Ishikawa, en el año 1943.



El análisis de causa raíz y la eliminación y/o mitigación de dichas causas se realiza considerando los elementos metodológicos siguientes:

- Definir y/o validar indicadores
- Datos históricos de indicadores
- Análisis causa-efecto
- Identificación de causas más probables
- Establecer teorías de cambio

Si bien el análisis de causa efecto puede ser muy preciso, es imprescindible verificar que la mejora tiene los efectos esperados en el proceso, así, por ejemplo, si se llega a determinar que cambiar el orden de los pasos parece lo apropiado, se deben efectuar las pruebas necesarias para corroborar que efectivamente el efecto se debe a la mejora propuesta o teoría de cambio y marginar, entonces, posibles causas del entorno de prueba.

La información sólo puede ser construida a partir de datos, por lo que se debe establecer una forma de recopilación que permita corroborar los efectos de la propuesta de mejora y, así, poder verificar tanto los datos de las pruebas como la forma de evaluar la implementación de la mejora.

La confirmación de la acción, como parte de la fase de revisión, conlleva las acciones siguientes:

- Definir plan de recolección de datos
- Revisar resultados de las pruebas
- Aplicar acciones correctivas



La mejora continua debe ser contundente, esto significa que las acciones que se tomen modifiquen en forma definitiva el desempeño del proceso, con una evidencia clara de mejora que tenga como primer resultado la desaparición del problema, ser sostenible en el tiempo y admitir futuros cambios para que se siga perfeccionando.

Es importante que esta continuidad sea comprendida a cabalidad en la organización, pues se trata de mejorar paulatinamente, generando avances sólidos para que a partir de los mismos se pueda construir un nuevo ciclo de mejora.

La eliminación permanente del problema y la revisión y planeación del trabajo futuro implican las actividades siguientes:

- Revisar resultados de la mejora
- Normalización o estandarización
- Planes futuros
- Documentación del proceso

La metodología de Mejora Continua de la SIPEN se desarrolla sobre la base de tres perspectivas esenciales:

Enfoque sistémico: Diseño de sistemas y procesos, en búsqueda de mejores formas de trabajar.

Implementación: Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.

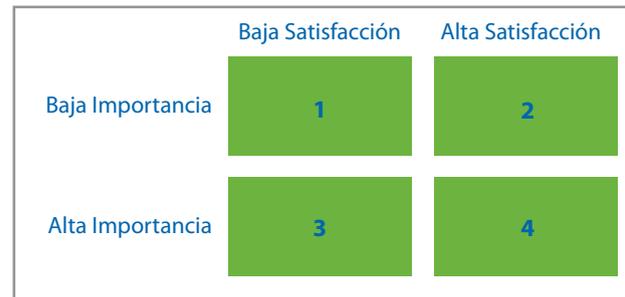
Resultados: Efecto causal de las dos dimensiones anteriores, para crear valor hacia todos los grupos de interés de la Organización.



La metodología utilizada por la SIPEN hace énfasis en que el proceso de mejora continua implica cambiar, por lo que identificar oportunidades encaminadas a ese fin, requiere que el proceso esté estandarizado, entonces la propia estandarización puede ser una mejora.

La identificación de oportunidades de mejora deberá valorarse aplicando una Ventana de Johari⁵ en donde se establecen cuatro cuadrantes que conjugan la importancia con la satisfacción que pueda generar en el cliente el buen resultado:

1. Baja Importancia-Baja Satisfacción
2. Baja Importancia-Alta Satisfacción
3. Alta Importancia-Baja Satisfacción
4. Alta Importancia-Alta Satisfacción



Si la oportunidad de mejora se encuentra en el primer cuadrante, deberá ser descartada. Si está en el cuarto cuadrante sin duda deberá atenderse a través de la metodología utilizada por la SIPEN. En el caso de los cuadrantes 2 y 3, se deberá discutir en el seno del equipo de trabajo, a fin de valorar si se debe atender en ese momento o no.



5. Es una herramienta para ilustrar el proceso de interacción humana creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, cuyas primeras letras de los nombres conforman la palabra Johari.

Herramientas gerenciales

El objetivo básico de las herramientas para la mejora de procesos es proporcionar instrumentos y mecanismos efectivos al nivel directivo para implementar estrategias, planes y acciones enfocados.

Para la SIPEN, la capacitación y formación en temas de gestión y mejora continua es vital. Fueron impartidos talleres a todo el personal de la SIPEN sobre los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas⁶. Asimismo, los siete componentes y herramientas de la metodología de mejora continua, que constituyen un conjunto de apoyo orientado a sistematizar el análisis y la solución de problemas, con estándares que contribuyen a mantener el proceso de mejora continua vigente en la Institución:

1. Diagrama de Afinidad
2. Diagrama de Causa – Efecto o de Ishikawa
3. Diagrama de Árbol o Sistemático
4. Matriz de Priorización
5. Diagrama tipo Matriz
6. Diagrama de Contingencias
7. Diagrama de Flechas

Si bien no es indispensable hacer un uso de todas las herramientas, éstas conservan una interrelación metodológica que hace converger los elementos siguientes:

6. Talleres sobre “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas”, de Stephen R. Covey.



- Creatividad
- Lógica
- Organización de los datos
- Análisis de información
- Modelado

1. Diagrama de Afinidad

El Diagrama de Afinidad es una herramienta que permite captar un conjunto importante de datos o información verbal (ideas, opiniones o conceptos) y organizarlo en grupos basados en la relación natural y similitud que exista entre los elementos.

Este diagrama se fundamenta en un proceso de tipo creativo, por lo que permite integrar la creatividad del personal a los requerimientos de planeación estratégica de la SIPEN.

Esta herramienta tiene especial impacto en su uso, cuando el resultado o desempeño de un proceso relacionado con un efecto no deseado, muestra un comportamiento errático, o bien cuando es necesario modificar los procesos en base a conceptos o ideas no convencionales.

Asimismo, es recomendable hacer uso de esta herramienta cuando es indispensable el apoyo y la participación gerencial para lograr la implantación exitosa de un proyecto.

2. Diagrama de Causa – Efecto o de Ishikawa



138

El Diagrama Causa – Efecto toma una condición o efecto clave y concreto de un proyecto, programa o proceso y a partir de conexiones de causa –

efecto, permite encontrar la causa que aporta una mayor contribución a la permanencia de la situación no deseada o que se pretende mejorar.

Aun cuando la construcción del Diagrama de Causa - Efecto implica un proceso creativo, el mayor impacto en la utilización se logra cuando las ideas de los participantes en la elaboración del mismo tienen un enfoque lógico, y el foco es llegar a la causa raíz.

Este diagrama permite identificar las relaciones lógicas y causales sobre el problema de un proceso o servicio para tratar de detectar su causa raíz y facilitar la solución.

Esta herramienta ha resultado ser muy poderosa, no sólo en la SIPEN, sino en otras instituciones tanto públicas como privadas, pues es la clave para llegar a causas raíz que pueden generar verdaderos cambios trascendentes en la organización, cuando se parte de ellas para encontrar soluciones.

Por tanto, en su aplicación se deben identificar todos los factores relevantes mediante consulta y discusión, expresar las características en forma concreta, hacer un diagrama por cada característica, escoger características y factores medibles, y lo principal, descubrir factores donde se pueda actuar.

El Diagrama Causa – Efecto se puede utilizar cuando el concepto o problema a analizar es suficientemente complejo, de tal manera que la relación entre las ideas es difícil de determinar. También es de utilidad al enfrentar casos donde consideran que la secuencia correcta del proceso analizado es un factor crítico. Y, por supuesto, debe aplicarse si existe la sensación de que el problema bajo discusión es sólo un síntoma.



3. Diagrama de Árbol

El Diagrama de Árbol o Sistemático es una herramienta que muestra el conjunto de elementos o tareas necesarios para alcanzar un objetivo, así como las metas relacionadas con cada una de sus etapas de implementación. Describe los métodos a través de los cuales se alcanzará un propósito trascendente para la Organización.

Este diagrama permite describir la secuencia ideal de actividades que deben realizarse, con el fin de lograr en forma eficiente un objetivo.

Esta herramienta se emplea para traducir un objetivo general en las acciones necesarias para lograrlo. Se inicia con el resultado del Diagrama de Causa-Efecto, con los encabezados del Diagrama de Afinidad, o bien con un tema abierto.

Identificar relaciones lógicas entre las acciones permite identificar actividades del nivel operativo.

El Diagrama Sistemático se desarrolla en forma estructurada, pasando de lo general a lo específico. La transición debe ser articulada y coherente con la estructura organizacional y los procesos de la SIPEN.

La lógica y la validez del Diagrama Sistemático se verifican con los cuestionamientos de lo específico a lo general: ¿Conducirán estas acciones al objetivo buscado? Y de lo general a lo específico: Si quiero lograr este objetivo, ¿realmente necesito estas acciones?



4. Matriz de Priorización

La Matriz de Priorización, como su nombre indica, se utiliza para priorizar acciones combinando un Diagrama de Árbol y un Diagrama Matricial tipo L. Para utilizar esta herramienta es necesario desarrollar ciertos criterios de priorización. Uno de los pasos en la planeación de la calidad es ordenar por su importancia o relevancia aquellas tareas y acciones que están asociadas con los medios definidos en el Diagrama de Árbol o Sistemático.

Esta herramienta es particularmente útil cuando existe un desacuerdo respecto al rumbo o secuencia que debe seguirse para lograr algún objetivo, cuando se han definido varias posibilidades junto con la importancia asignada a cada una de las vías de acción.

Ante la limitación de recursos deben establecerse prioridades que permitan su utilización en forma efectiva.

5. Diagrama tipo matriz

La herramienta tipo matriz organiza grupos de características, funciones, procesos y/o actividades con el propósito de mostrar la correlación entre cada uno de sus componentes, así como la fuerza de su relación.

Este diagrama funciona para el análisis de correlación entre elementos. Se utilizan arreglos de columnas y renglones, y el número de variables que se integran a la matriz, determinará la forma del arreglo aplicable.

El diagrama tipo matriz facilita la identificación de la relación que eventualmente puede existir entre los factores de un problema, ya que su



diseño permite relacionar mediante arreglos de columnas y renglones los diferentes elementos o factores.

Mediante estos diagramas logramos conocer la fuerza de la relación que existe entre los factores de causa y efecto de un proceso. El análisis se hace para identificar las medidas más convenientes para solucionar el caso que se estudia.

6. Diagrama de Contingencias

Este diagrama muestra todos los eventos y las contingencias concebibles que pueden ocurrir durante la ejecución de un proceso o la solución de un problema.

En el Diagrama de Contingencias se indican las acciones alternativas que deben considerarse ante la presencia de una eventualidad.

Una de las ventajas de este diagrama es que intenta anticipar las contramedidas para prevenir que se presenten desviaciones en las características claves de los procesos y también para reaccionar oportunamente en caso de que ocurra la desviación.

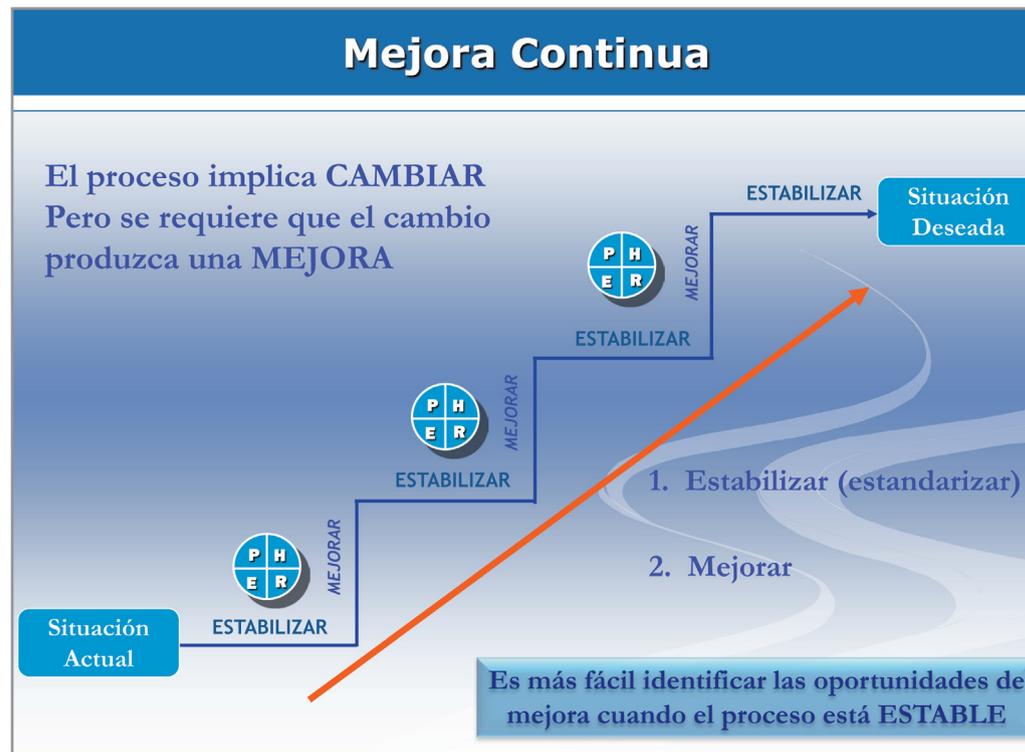
Este diagrama sirve para definir el tiempo durante el cual se llevará a cabo un determinado proyecto, y busca determinar la utilización óptima de los recursos a emplear: personal, dinero, materiales y equipos.

Esta herramienta está integrada a la administración de proyectos por parte del PMO, pero eventualmente es de mucha utilidad para enfrentar situaciones indeseables que de otra forma podrían acumularse.



7. Diagrama de Flechas

El Diagrama de flechas o ruta crítica, muestra el plan más apropiado para llevar a cabo un proyecto, cuando se conocen todas las actividades y las etapas que lo integran. Esta herramienta está integrada a la gestión de proyectos en la PMO, pero es de interés entender que su utilidad radica en gestionar un uso eficiente de los recursos y el control efectivo del avance del proyecto.



El criterio que determina el uso del Diagrama de Flechas es el conocimiento detallado de la secuencia, la duración, los costos y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto.

Esta herramienta es de gran utilidad para organizar la ejecución de las acciones de corrección o mejora que deban hacerse al momento de llevar a cabo la fase



de planeación del futuro, y en su momento, poder gestionar las interacciones de la mejora continua.

Institucionalización de la Mejora Continua

La SIPEN conformó el Comité de Mejora Continua como un órgano de apoyo para la definición e instrumentación de las iniciativas dirigidas a ese fin que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y la misión institucional, atendiendo al Plan Estratégico 2008-2011.

El Comité de Mejora Continua está conformado por la Superintendente de Pensiones, quien lo preside, así como por los directores de la SIPEN, quienes no podrán hacerse sustituir dado el carácter estratégico que tiene este organismo.

Así también, se definió una secretaría técnica que fungirá como equipo de apoyo y estará integrada por tres personas que podrán ser encargados de departamentos, seleccionados por el propio Comité.

El Comité de Mejora busca fomentar una filosofía de trabajo basada en la planeación, eficiencia, efectividad en los resultados, satisfacción del cliente y desarrollo del capital humano, buscando una mejor calidad de vida laboral para tener un impacto positivo en la sociedad, a través de una actuación honesta y transparente que garantice el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la SIPEN.



144

Por tal razón, el Comité de Mejora también debe coordinar las acciones concretas que, en base a las herramientas establecidas, se encaminen

al cumplimiento de las estrategias de la Institución, atendiendo al Plan Estratégico 2008-2011, y al modelo BSC.

También será responsabilidad del Comité de Mejora coordinar la instrumentación de acciones encaminadas a la adopción de la mejora continua y el trabajo en equipo, como parte de la cultura laboral de la SIPEN.

El comité promueve un liderazgo participativo, a través del involucramiento sistémico de la Superintendente y los directores; así como de todo el personal de la SIPEN.

La existencia de este Comité de Mejora permite a la Organización llevar el seguimiento a los acuerdos, tareas o actividades que se deriven de las sesiones en comité, de manera ordenada y sistémica.

Como todo proceso de cultura organizacional, que en el fondo así se sustenta la mejora de procesos, es importante una adecuada difusión, comprensión y aplicación del enfoque de mejora en la organización, para lograr el empoderamiento de todo el personal en el proceso.

Un factor clave para el éxito de la aplicación sistémica de la mejora continua es el enfoque al cliente, que usualmente son los beneficiarios y usuarios del Sistema Dominicano de Pensiones, aunque también existen clientes internos y algunos menos tangibles en el ámbito de la SIPEN.

Otro factor de éxito para la ejecución de las actividades del Comité de Mejora es promover alianzas estratégicas y acuerdos de apoyo interinstitucional en caso de que se requiera, y también, para compartir con otros organismos públicos y/o privados nuestras experiencias.





146



147

El Comité de Mejora de la SIPEN tiene muy claras sus responsabilidades, entre las que destacan:

1. Crear y definir los lineamientos de la cultura organizacional que se adoptarán en la SIPEN y promover su adopción
2. Establecer las líneas a desarrollar para la implementación de las estrategias de la SIPEN.
3. Aprobar el Programa Integral de Mejora Continua, que contempla los programas particulares de mejora de los procesos.
4. Revisar y evaluar los resultados de los indicadores del Programa Integral de Mejora Continua, a fin de definir las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias.
5. Establecer y conformar los equipos de trabajo necesarios al interior de la SIPEN para el logro de los objetivos.
6. Promover la participación de la SIPEN en intercambios de experiencias con otras entidades y dependencias de la Administración Pública dominicana y de otros países, en la implementación de programas y acciones encaminadas al cumplimiento de las estrategias de gestión pública, y en la difusión del modelo BSC.

El papel del presidente del Comité es relevante desde el punto de vista de la colaboración y los valores de la SIPEN, pues en principio debe representar al comité, convocar y presidir las sesiones, y dirigir los debates que se presenten. Esta práctica ha sido de gran utilidad, pues quien preside el comité ayuda a enfocar los esfuerzos de mejora de la organización hacia las prioridades institucionales y contribuye a la alineación estratégica.



148

El Comité de Mejora debe llevar a cabo sesiones ordinarias periódicas, a fin de garantizar un mejor seguimiento de las acciones, así como los procesos

de integración de los equipos de trabajo y de formación de los líderes de los equipos.

En este sentido, se han definido las sesiones de supervisión y orientación sobre los procesos de mejora continua y las sesiones de formación, que tendrán como objeto realizar charlas, foros, conferencias, talleres, entre otros, cuyos temas girarán en torno a la misión y visión institucional y al Plan Estratégico 2008-2011, siempre dentro de la metodología del BSC.

El Gestor de la Estrategia y el Administrador de Proyectos deberán dar seguimiento a los acuerdos derivados de las sesiones del Comité de Mejora, en cuanto a estrategia y cumplimiento de los proyectos.

El Comité de Mejora prevé la participación de asesores que lo orienten en cuanto a los requerimientos para el cumplimiento de las estrategias de la SIPEN, así como para la implementación de la mejora continua, asimismo le corresponde dar seguimiento a los proyectos sobre el tema de los procesos de la SIPEN, así como definir e instrumentar las iniciativas de mejora e innovación ejecutadas por los equipos de las diferentes unidades y áreas de la SIPEN, evaluando su congruencia con el modelo BSC que se privilegia.

La Superintendencia de Pensiones cuenta hoy con una poderosa herramienta que le permite consolidar e institucionalizar su modelo de gestión del proceso de mejora continua, a fin de impactar su plataforma de regulación, supervisión y fiscalización del sistema previsional, de manera que resulte en mejoras cualitativas importantes para velar por los derechos previsionales de los trabajadores y afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones.



Es importante destacar que todos los empleados de la SIPEN aportan sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios.

También es vital que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de sus Direcciones, por lo que identifican, definen y priorizan los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por el marco jurídico vigente, y a las necesidades y expectativas de los trabajadores y sus beneficiarios.

De esa manera pueden definir claramente en cada área y en sus respectivos tramos de control, a los dueños de los procesos, facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en la generación de valor para cada producto o servicio.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de mejora continua, así como los valores institucionales de la SIPEN, en particular los encaminados hacia la transformación cualitativa de nuestra estructura y los servicios a los trabajadores dominicanos.



6

Capital Humano

Capítulo 6

Capital Humano

Desde el momento de su creación, en la SIPEN el personal ha sido considerado un factor importante y fundamental que da vida a la organización. En el mapa estratégico de la SIPEN, el tema del Capital Humano resulta crucial para dar viabilidad a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, conocida como Ruta 5, pues implica que todo el capital humano entienda y comprende la trascendencia de la Institución en su rol de organización joven e innovadora, y no de manera exclusiva el departamento de gestión del personal.

La gestión del Capital Humano es un Factor Clave de Éxito, FCE, para alcanzar los objetivos que se han establecido a través del modelo *Balanced Scorecard*, BSC, de la SIPEN, por lo que no se han escatimado esfuerzos para su desarrollo y fortalecimiento.

La arquitectura institucional de la SIPEN nos revela lo que cada dirección y su gente hace, por lo que conocer con profundidad el perfil y la descripción del puesto permite realizar un análisis continuo por cada área y con cada una de las personas que colaboran en ellas.

Los puestos de la organización deben estar acorde a lo establecido, tanto en los procesos como en los sub-procesos y actividades que se realizan para lograr el objetivo integral de los mismos.

Un aprendizaje relevante que obtuvo la SIPEN del enfoque de procesos es que lo que se documenta es porque existe, así es como figuran los procesos que se llevan a cabo en la organización, y es esta documentación la que permite describir el puesto y la función, no la persona.

Al poder analizar los puestos desde su descripción, se facilita la identificación de las áreas de oportunidad para la capacitación, fundamentada en lo que hace, objetivo, y cómo lo hace, mapa del proceso, y para qué lo hace, alineación a la estrategia.

Aquí es cuando tiene sentido el tema de invertir en capacitación y formación, un aspecto en el que la SIPEN siempre se ha distinguido, no sólo buscando la participación de su personal en cursos y talleres, sino realizando prácticas y entrenamientos con consultores que faciliten el proceso de transferencia de conocimientos, lo que ha sido una fortaleza institucional aprovechada durante la implementación del BSC.

Las personas que laboran en la SIPEN están conscientes que deben prepararse y elevar su aptitud táctica tanto en los procesos como en la ejecución de la estrategia.

La reflexión importante es mantener una revisión de esta visión integral de la SIPEN desde su arquitectura institucional, donde todos sus componentes están interrelacionados, y conocer con profundidad cómo interactúan e impactan mutuamente, para poder producir los cambios requeridos al menor costo posible y con el mayor beneficio para la institución.



Alineación de las descripciones y perfiles de puestos con los procesos

Una etapa importante fue la actualización de las descripciones y perfiles de puestos, alineadas a las funciones, actividades y tareas identificadas y evidenciadas en los mapas de procesos durante la etapa de documentación, así como alineadas a las actividades de ejecución de las iniciativas estratégicas contempladas en el Plan Estratégico 2008-2011 de la SIPEN.

De esta manera, se logró organizar y alinear las descripciones y perfiles de puestos de toda la organización, no solo a los requerimientos de los procesos mejorados, sino también a los objetivos estratégicos de la Institución.

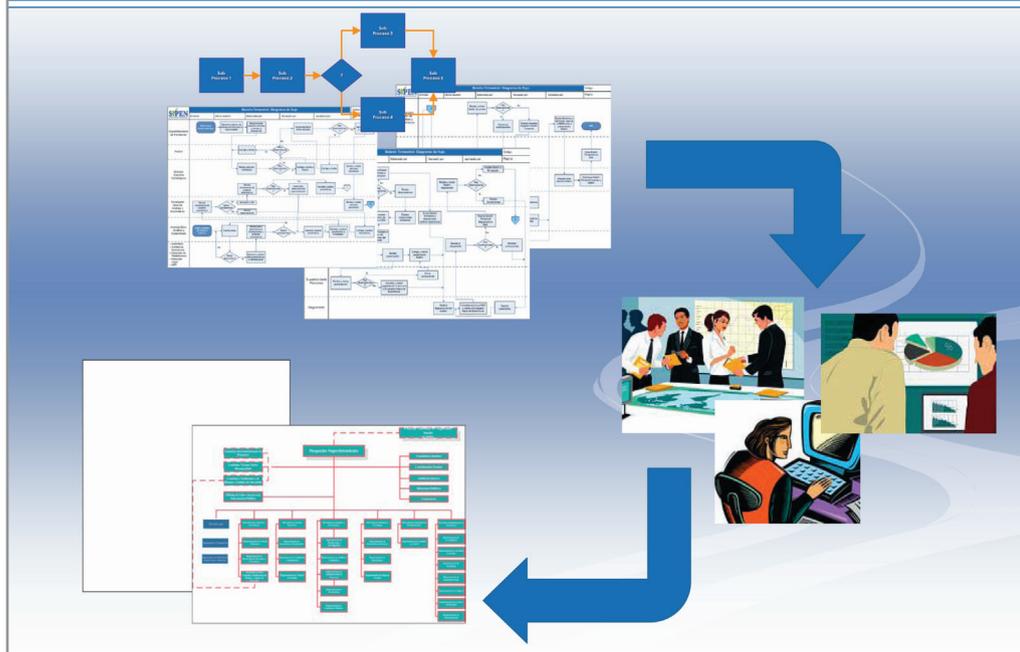
El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que se evalúe el puesto de trabajo y no la persona que lo ocupa. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un puesto de trabajo en específico.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Normalmente este proceso es utilizado en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implementación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.



Perfiles y Descripciones de Puestos alineados a los Procesos SIPEN



Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos: Es un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos de trabajo, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean. Con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

El proceso de análisis de puestos permite la determinación de las funciones, actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.



Descripción de puestos de trabajo: Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto, tal como las responsabilidades, descripción de su misión, funciones principales, tareas necesarias y deberes inherentes del puesto en la organización.

Según Idalberto Chiavenato, 1999¹: “La descripción del cargo o puesto de trabajo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la institución; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, cómo lo hace y los objetivos del cargo, por qué lo hace. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”

Las especificaciones del puesto están relacionadas con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia profesional, características personales, entre otros. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elabora el perfil de puesto. La definición de ese perfil, según Wayne Mondy y Robert Noe, 1997 determina: “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona, a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.”

1. Chiavenato, Idalberto - Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill. 1999.



El objetivo principal de la SIPEN al realizar su análisis y descripción de puestos ha sido definir y acotar las responsabilidades de los empleados para su conocimiento y el de la alta dirección, establecer las relaciones entre departamentos y puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la institución, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Los beneficios más importantes que busca la SIPEN con la alineación de los perfiles de puestos a la estrategia son:

- Definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de la posición, de manera tal que los empleados conozcan, qué es lo que se espera de ellos, cuándo y cómo.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas sobre explicación e instrucciones similares.
- Mostrar a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, determinando claramente las responsabilidades y asegurándose, que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable.
- Cumplir con las exigencias de las diferentes normativas de calidad en cuanto a, la descripción de las funciones y responsabilidades del personal en la organización.
- Facilitar el entrenamiento del nuevo personal y reducir el periodo de capacitación inicial.
- Permitir el aseguramiento de las políticas de la Dirección donde trabaje la persona, y las de la SIPEN.
- Reducir errores operativos.
- Evitar que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional



La descripción de puestos se utiliza como elemento de información para la planeación y administración de los recursos humanos, permite conocer los puestos de la estructura organizacional, y determinar el perfil que se requiere ocupar para los puestos.

Del mismo modo, la herramienta de descripción de puestos es una base para la evaluación de puestos, el registro de las estructuras organizacionales y facilita la mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal. Es un elemento importante en los manuales de organización y punto de referencia para efectos de supervisión y auditoría.

Además, constituye un mecanismo importante para establecer programas de capacitación y desarrollo profesional. Es un insumo del sistema de sueldos, salarios, remuneraciones, prestaciones e incentivos y sirve como base para determinar las metas de evaluación del desempeño, ya que permite un conocimiento definido sobre los logros, tanto individuales como colectivos.

Por otro lado, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la Institución.

Capacitación y formación continua

La capacitación y formación continua, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.



Como componente del proceso de desarrollo del Capital Humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas, tanto a lograr la integración del colaborador a su puesto y su progreso personal y laboral, como garantizar a la institución, en este caso la SIPEN, el incremento y mantenimiento de su eficiencia. Desde el enfoque de arquitectura institucional, la capacitación y formación continua contribuye a la comunicación, pues se capacita y forma en los temas de relevancia, alineados a la estrategia y que permitan soportar los procesos críticos, sean sustantivos o de apoyo, con los que funciona la institución. De igual forma, es un agente armonizador entre los componentes de esta arquitectura, dado que va generando habilidades requeridas por la organización desde las distintas perspectivas de la SIPEN.

En tal sentido, la capacitación y formación continua constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, es el pilar fundamental en el cual las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una



organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales, tales como los que se postulan en el modelo BSC.

El propósito general del proceso de capacitación y formación continua es impulsar la eficacia organizacional para contribuir a:

- a. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la Institución.
- b. Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad
- c. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- d. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- e. Mantener la salud física y mental en tanto que ayuda a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente laboral seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- f. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Importancia de la capacitación en la SIPEN

La capacitación permite preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que le han sido asignadas de acuerdo al puesto que desempeñe y permite brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.



***Seminario-taller
"Liderazgo Gerencial
en Valores", impartido
a todo el personal
de la SIPEN
por Monseñor
Benito Ángeles Fernández.***





De igual forma, la capacitación es de utilidad para modificar actitudes, contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

El énfasis especial que las autoridades de la SIPEN han puesto en el desarrollo de su personal, en particular a través de la capacitación, le ha permitido en un momento clave para la SIPEN como lo es la instrumentación del modelo BSC, desarrollar habilidades y actualizar los conocimientos requeridos para el desempeño de puestos específicos en áreas especializadas.

La capacitación contribuye a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo, acorde al mapa estratégico de la Institución, y contribuye a la continuidad y desarrollo del sentido de responsabilidad hacia la Institución, a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Proceso de capacitación y formación continua

Un factor importante es que la SIPEN considera la capacitación como un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios que suceden en el entorno. De ahí que en la SIPEN se ha adoptado el término de capacitación y formación continuas, dentro del paradigma de educación permanente, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO².

Toda institución ejecuta proyectos que son prioritarios para su desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente, por lo tanto, la búsqueda de capacitación es la clarificación de las



demandas educativas de los proyectos estratégicos de la SIPEN, dentro del nuevo marco elegido de BSC.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de los directores y encargados de la SIPEN y también una función del departamento de Gestión de Personal. Corresponde a los primeros la responsabilidad de percibir los problemas provocados por la carencia de una capacitación pertinente, y a los segundos su correspondencia con los perfiles de puesto establecidos, y además, con las nuevas necesidades surgidas de la implementación del BSC.

A fin de verificar el éxito de un programa, la gestión del personal debe insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso formativo en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo, y de integración motivada al trabajo.

La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección,



aunque en la actual sociedad de la información y el conocimiento, el grado de formación y el desarrollo de competencias pertinentes se considera un factor insustituible para garantizar la calidad de los servicios de una institución que, como la SIPEN, busca mantener elevados índices de modernidad y eficiencia. Además, se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes, así como para dar continuidad al proceso de capacitación permanente.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones: i) desde el punto de vista de la institución, en cuánto mejora sus niveles de productividad y rendimiento económico, y en el caso de la SIPEN, también social y ii) desde el punto de vista del empleado, en cuánto incrementó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal y profesional.

Específicamente, la evaluación abarca la verificación del cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, entre otros.

Actualmente, la idoneidad o no del programa de capacitación está en función del impacto en el trabajo. Los objetivos del programa aplicado se habrán logrado con éxito si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la institución, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación.





Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico

Capítulo 7

Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico

La gestión de la estrategia a través de tableros de control

La orientación estratégica habilitada con la implementación del Balanced Scorecard, BSC, en la SIPEN, constituye una fortaleza institucional para la mejora continua de procesos, el plan de desarrollo del capital humano y el fortalecimiento de la plataforma tecnológica. La integración y alineación de todos los componentes institucionales a la estrategia deben ser articulados a partir de lo que en la SIPEN se conoce como la arquitectura institucional.

La ejecución de las tareas cotidianas puede conllevar a perder de vista el foco estratégico por lo que los directivos deben de enfrentar la problemática de conocer con claridad si se avanza o no en el rumbo estratégico definido, versus la atención de los asuntos pendientes que van surgiendo en el diario devenir.

Los tableros de control son una herramienta gerencial que permite efectuar un monitoreo continuo de las distintas perspectivas de la Institución, de tal manera que permite a los directivos organizar la información y acrecentar el valor que se genera para el logro de los objetivos estratégicos de la SIPEN.

El BSC constituye por sí solo un tablero de control muy útil para definir las mediciones de desempeño de la organización, así como de otras

variables, que es importante mantener supervisadas con una visión amplia e institucional. En adición, éstas permiten comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo con la participación activa y coordinada de toda la Organización.

Contribución de los tableros a la gestión de la estrategia

El tablero de control es una importante y útil herramienta para el personal directivo de la SIPEN, que les permite dar seguimiento a la evolución y maduración del Sistema Dominicano de Pensiones, SDP.

Los tableros de control de la SIPEN permiten sobreponerse a situaciones incluso cuando no exista experiencia previa en gestionar, a través de mediciones.

La gestión con tableros de control ha sido un apoyo para mejorar la forma de dirigir la Organización, con una cultura de trabajo en equipo, información abierta y colaboración, en los diferentes niveles de la SIPEN.

La SIPEN tiene los tableros de control como una herramienta de implementación de la estrategia, replicando la filosofía del Balanced Scorecard en un terreno más práctico y cotidiano, en donde podemos destacar como aspectos claves los siguientes: adopción generalizada de la visión, comunicación de la estrategia, planificación continua de las actividades con base a los datos del tablero de control y aprendizaje colectivo.

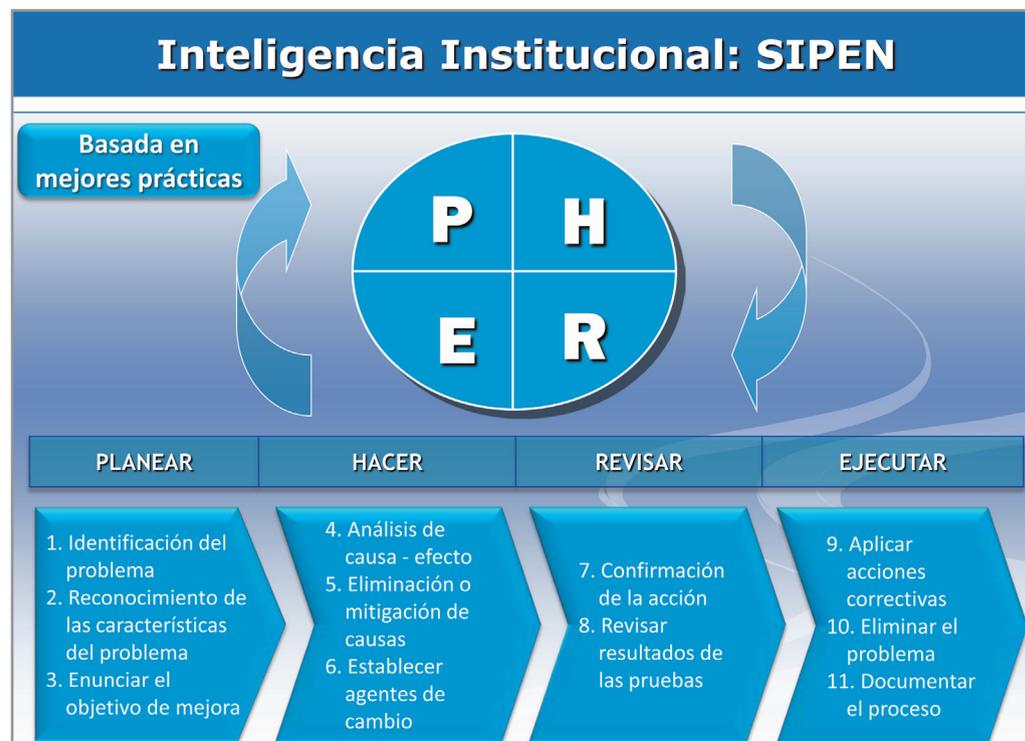
El proceso de formación en la materia de tableros de control ha sido arduo y complicado, pero también ha sido un factor crítico de éxito para desarrollar la organización, ya que ha permitido a la SIPEN incorporar capacidades en la gestión del día a día manteniendo el enfoque estratégico.



El proceso de aprendizaje es fundamental para la SIPEN, y requiere mejora continua en la función de detectar y corregir errores. Este se nutre del monitoreo de los indicadores del tablero de control y de la comprensión sobre cómo se relacionan estos a través del modelo de inteligencia institucional que ha adoptado la Organización, lo que es un excelente camino para desarrollar capacidades de gestión.

Si queremos contar con un BSC flexible, la forma más eficiente de hacerlo es a partir de los tableros de control.

En ese sentido, la SIPEN sustenta la alineación y realineación sistemática de su estrategia en los resultados de los tableros de control, lo que permite mantener ciclos de mejora continua en toda la Organización.



Inteligencia institucional

La inteligencia institucional de la SIPEN parte de cuestionarse a partir de los datos ¿qué está ocurriendo? Así, puede generar información que le permita entonces saber ¿por qué está ocurriendo? Es decir, explicar en una relación causa efecto la situación que se está presentando para después pasar al análisis de información que permita generar conocimiento profundo, y entonces poder resolver ¿qué se puede mejorar?

La metodología SIPEN, en su fase de diseño de tableros de control, establece componentes básicos que permiten la gestión de sus cuatro dimensiones: la estrategia, los procesos, los proyectos y los recursos.

Los componentes relevantes del tablero de control son los objetivos, los factores críticos de éxito, los indicadores, las metas, los responsables, los semáforos, las prioridades y las acciones, o en su caso proyectos que se requieren para alcanzar los objetivos en cada dimensión.

Los tableros de control se enfocan en el cumplimiento del plan de acción de acuerdo a cada dimensión y permiten identificar si se están alcanzando los objetivos. Además, ayudan a identificar las causas, a corregir las líneas de acción y permiten tomar decisiones de manera oportuna. Pueden ser tan sencillos o complejos como se requiera y estar o no automatizados, lo importante es que existan y se utilicen para gestionar a los equipos de trabajo.

La identificación de los factores críticos de éxito facilita la ejecución de las acciones y el logro de los objetivos, por lo que se debe monitorear si esos factores se están presentando o no, sean resultado del entorno, de la gestión



de los recursos humanos, materiales y financieros, o de las actividades y los proyectos previos.

Los indicadores son un elemento clave en los tableros. Se puede decir que son los que le dan vida a los tableros, pues son los portadores de los datos que permitirán construir la cadena causa - efecto que nos permita llegar a la toma de decisiones y a las acciones.

Los indicadores deben permitir la comparación con otras instituciones, conocidos también como *benchmarks*, estar enfocados a las expectativas de usuarios y demás entes relacionados, conocidos como *stakeholders*, medir absolutamente el objetivo, enfocarse al resultado y no a la acción, conservar la relación causa - efecto entre los objetivos y ser claves relevantes. Lo importante es tener indicadores precisos en lugar de tener muchos indicadores que no puedan establecer un significado.

Por tal razón, es importante cuidar que los indicadores no se enfoquen únicamente en el corto plazo, evitar que sean demasiado complejos y que sean difíciles de obtener o administrar, pues se trata de formar un hábito de medición de datos para generar información, conocimiento y acciones de solución.

Las metas son la razón de ser de la estrategia. Permiten incorporar el factor tiempo y se recomienda se definan a partir de un análisis racional y exhaustivo. Estas deben ser agresivas, con aspiraciones, y provocar acción. Del mismo modo, deben ser realistas, alcanzables y progresivas, esto es, que no deben tener un comportamiento uniforme en el tiempo, sino elevar continuamente el nivel de exigencia.



Metodología SIPEN

La arquitectura institucional de la SIPEN implica armonizar los grandes componentes de la organización: la estrategia, los procesos, los recursos y la tecnología, y a partir del conocimiento profundo del quehacer institucional, articular sus interrelaciones para maximizar su aprovechamiento alineado al mapa estratégico, para el logro de los objetivos de la organización.

El enfoque de inteligencia institucional, que es la base conceptual de la mejora de procesos y del desarrollo del capital humano, parte de transformar los datos en acciones, elevando el nivel de comprensión de esos datos para convertirlos en información y a partir de ahí obtener conocimiento que permita tomar decisiones que generen acciones concretas.

Dimensión de la estrategia

Desde la dimensión de la estrategia, los tableros de control sirven para diagnosticar y compartir información. De igual forma, para que las personas que reciban esa información sean motivadas a actuar a partir de ella, es decir, que las ayude a cambiar conductas que impactan directamente en la cultura de la gestión, basada en la eficiencia y orientada a los resultados.

El entendimiento práctico de la ejecución de la estrategia, a través de su monitoreo en un tablero de control, contribuye a fortalecer una cultura organizacional de mejora continua, compartiendo información y asignando responsabilidades con racionalidad y oportunidad, incitando a la práctica de los valores para la consecución de los altos objetivos sociales de la SIPEN, a través, como explica Salvador Alonso en el Prólogo, “de una oportuna retroalimentación estratégica-táctica”.



La alineación con la estrategia encuentra en esta dimensión un apoyo a la Organización, al revelar con claridad los sistemas de objetivos e incentivos y mantenerlos en contacto visual y ordenado.

Si bien toda información genera cambios en los comportamientos, aquellos sistemas que definen claramente los objetivos son los que tienen como principal misión medir para orientar la acción.

En el caso de la dimensión de la estrategia, para la SIPEN se ha definido el monitoreo constante y casi personal de la contribución efectiva a movilizar los indicadores estratégicos en la dirección que nos acerque al logro de nuestras metas y objetivos.

Dimensión de proyectos

El seguimiento puntual de los proyectos es una fuente de información y conocimiento, que al paso del tiempo y con el apoyo del Administrador de Proyectos, PMO, y el Encargado de Calidad, QA, incrementa las capacidades de gestión de la SIPEN, pues permite elevar el grado de precisión durante la planificación de los proyectos, la asignación de recursos y la definición de los atributos de los entregables de cada proyecto.

El tablero de control en la dimensión de los proyectos busca conocer con precisión el avance de éstos y comparar contra el avance estimado, con el fin de conocer con oportunidad la desviación o desviaciones que tenga el proyecto.

Los tableros de control en la dimensión de proyectos buscan establecer un estado, a través del uso de semáforos, donde el verde representa que no existen desviaciones mayores y que no se tienen problemas sin resolver; el



amarillo en tono preventivo que alerta posibles riesgos identificados junto con desviaciones que, si bien no son fatales sí son de consideración para evitar que se agudicen y generen problemas, y el rojo que indica que existe algún problema que afecta el curso del proyecto, lo que incluso implica una desviación relevante entre el avance real y el estimado.

Tablero Proyectos

Ejemplo

AVANCE GENERAL DEL PROYECTO

<input checked="" type="radio"/>	Desviación Actual 0%	Avance Real 65%	Avance Previsto 65%	Desviación Anterior 11%
----------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

AVANCE POR ENTREGABLES

¿Los entregables previstos hasta el momento ya han sido verificados y aceptados por QA? (marcar con una X)

<input checked="" type="radio"/>	SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
----------------------------------	--	-----------------------------	------------------------------

AVANCE POR FASES

Fase	Desviación Actual	Avance Real	Avance Previsto
Fase 1	0%	100%	100%
Fase 2	1%	23%	22%



De igual forma, el tablero de control permite saber si los entregables ya han pasado por el proceso de verificación de la calidad que ejecuta el QA, y conocer si han sido aceptados.

Dimensión de procesos

El tablero de control en la dimensión de procesos es extremadamente útil para monitorear las actividades sustantivas y permitir el acceso al personal directivo a información diaria por tipo de operación, supervisión, administradora de fondos de pensiones, AFP, tipo de instrumento u otro punto o nivel de referencia, de acuerdo con el proceso de que se trate en cualquiera de las funciones de la SIPEN.

El tablero brinda la posibilidad de analizar su propio desempeño en indicadores operativos claves, ya sea que tengan que ver con el tiempo de respuesta, la precisión en la información o la eficiencia en el uso de recursos.

Tener información diaria oportuna permite desarrollar capacidades sobresalientes para un entorno cada vez más complejo y cambiante, que requiere extremar las actividades sustantivas de la SIPEN, como la regulación y la supervisión.

Dimensión de recursos

La importancia de la gestión de recursos puede pasar desapercibida, por ser tan cotidiana y, por tanto, los efectos sólo se evidencian cuando tienen impactos macro en la organización, por lo que si el problema está disperso su resolución puede implicar un gran esfuerzo y consumo adicional de recursos.



Cuando desde el tablero de control se puede mirar uno o más indicadores que revelen asuntos claves o críticos en la gestión de los recursos, se puede actuar de manera puntual y oportuna, ya sea para resolver situaciones de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos o de información, entre otros.

Los problemas típicos de capacidad técnica operativa y que implican gestionar la demanda con mayor inteligencia institucional, en buena parte requieren de un conocimiento profundo sobre el estado de los recursos, que deben tramitar cotidianamente.

La dimensión de recursos, entonces, se ha incorporado a los tableros de control de la SIPEN en aras de completar esta visión integral de la arquitectura institucional, para mantenernos atentos a los hechos que ocurren en la base de la organización, que son componentes vitales y críticos que deben gestionarse de la mejor forma posible y que, por supuesto, corresponden básicamente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del mapa estratégico de la Institución.

Implementación y seguimiento

En la SIPEN ya existían tableros de control, como son los cronogramas de actividades y en el caso de proyectos, las planillas de seguimiento, tomando mayor importancia al ser utilizados para pasar a la acción.

Al gestionar a través de los indicadores que están fuera del rango o meta esperados, el personal tiende a mirarlos con claridad, a enfocarse en su logro, y así se minimiza la entropía propia de los procesos de implementación y ejecución de la planeación, aún más cuando el período estratégico es a largo plazo.



El BSC de la SIPEN parte de definir los Factores Críticos de Éxito, FCE, clasificados en el enfoque de las perspectivas definidas en el mapa estratégico, en donde se determinaron uno o dos indicadores críticos para monitorear el avance y las relaciones causa-efecto entre ellos, que permiten entender y resolver el modelo estratégico.

Así por ejemplo, un FCE es contar con el personal capacitado y motivado, con las competencias necesarias para participar en un proyecto dado. El tablero de control permite conocer las asignaciones en tiempo del personal con antelación y, por tanto, enfrentar con mayor oportunidad el problema.

De igual forma, en el caso de la gestión de proyectos que atiende el PMO, si bien la práctica en la SIPEN permite identificar riesgos y plantear su mitigación con oportunidad a efecto de que no se conviertan en problemas, esta identificación sólo ocurría en el entorno del proyecto, y en muchas ocasiones la mitigación del riesgo implicaba la participación de otros departamentos que no son gestionados dentro del proyecto.

El BSC en la Institución evoluciona a un sistema central de gestión en el más alto nivel, que depende de la clara definición de FCE e indicadores, ya que los tableros de control que se utilizan en el resto de la organización buscan dar seguimiento a los datos que permitan saber si el FCE se está dando y, en el caso de los indicadores, conocer su comportamiento.

Con el tiempo, el modelo BSC de la SIPEN ha madurado, haciéndose más sofisticado, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para cada uno de los niveles de la organización, integrado con los sistemas de planeación táctica anual (cronogramas) y con el de incentivos (evaluación del desempeño).



El seguimiento periódico a través de cada tablero de control en cada una de las direcciones y departamentos de la SIPEN permitirá contar con un mayor conocimiento de la Institución a cada momento y en cada perspectiva. Este conocimiento profundo no sólo de lo que hace, sino de lo que logra la Institución, aunado al desarrollo del capital humano y la mejora continua de procesos, son fundamentales en la cultura organizacional.

La clave de una implementación estratégica exitosa está en establecer sistemas de controles interactivos apoyados en tableros de control.

Los tableros de control articulados en toda la organización, con la interacción entre departamentos, facilita el entendimiento de los posibles riesgos y la resolución de problemas, a través de los foros establecidos según la dimensión:

Estrategia.- en las Reuniones de Alineación Estratégica, RAE.

Proyectos.- en las reuniones de seguimiento con el Administrador de Proyectos, PMO.

Procesos.- en las sesiones del Comité de Mejora Continua.

Recursos.- en las reuniones de los Comités de Recursos Humanos y Sistemas y Tecnología

Evaluación de desempeño

La alineación de los recursos humanos y la organización de la estrategia desde el enfoque de arquitectura institucional, implica pasar por temas como la comunicación, los incentivos, las consecuencias y la cultura organizacional. Estos elementos ocasionalmente pueden ser influenciados por la subjetividad y en lugar de contribuir a la alineación, generar confusiones o desviaciones,



que como se ha planteado en la dimensión de recursos de los tableros de control, no se aprecian hasta que los efectos son mayores.

La evaluación del desempeño adoptada por la SIPEN contempla, no sólo la revisión y seguimiento de lo que se hace o no en la organización por cada uno de los individuos que la integran, sino también el logro de las metas individuales y colectivas, en particular metas de índole estratégica, por lo que encontramos en la herramienta la posibilidad de comunicar de manera formal, cuál debe ser el enfoque individual y colectivo, período a período de evaluación.

La relevancia de la evaluación del desempeño

En general, los factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño son las capacidades del individuo, el valor de las recompensas ofrecidas, el esfuerzo individual, el desempeño en el puesto, la probabilidad de alcanzar las recompensas y el entendimiento de su papel en la organización.

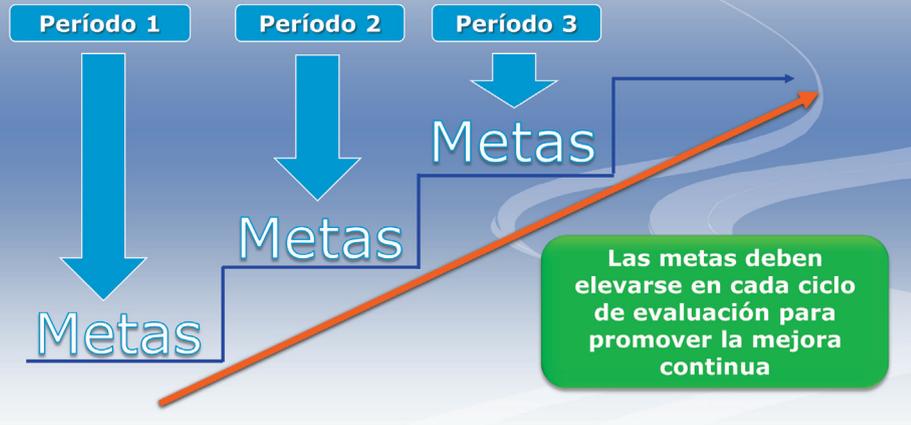
La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y constituye un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados en las organizaciones con cierta continuidad, sea formal o informalmente.



Enfoque de la evaluación

- La evaluación está orientada a promover y validar el logro de las metas individuales e institucionales, así como la práctica sistémica de los VALORES de la SIPEN.



Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad de la administración pública en la República Dominicana, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en la actualidad.

Asimismo, permite identificar condiciones de desacuerdos, de desaprovechamiento de personal con potencial más elevado que el requerido por el puesto y de motivación, y puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.



182

Consideremos que toda evaluación por sí misma es un proceso para estimular el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Alineación con la estrategia

La evaluación del desempeño como herramienta de gestión se ha incorporado a la SIPEN no sólo para mejorar los resultados de sus recursos humanos, sino también para aterrizar de manera puntual y personalizada la orientación estratégica que debe tener la organización, tanto por lo que debe lograr cada persona en su esfuerzo individual, como por lo que la Institución requiere como logros colectivos.

La contribución de la evaluación del desempeño a la organización, tiene que ver con apuntalar una concepción integral de las personas, para pasar de la gestión del personal a la gestión del capital humano, en donde la evaluación juega el trascendente rol de verificar que los esfuerzos de desarrollo y capacitación han surtido efecto.

En esta travesía de modernización administrativa y cultural, la aplicación de la evaluación del desempeño es de orden general, o sea, que no es un examen que deba aplicar el Departamento de Gestión de Personal, sino que ésta es ejecutada por todo el personal de la Institución, y en ella participan tanto el que evalúa como el evaluado.

El propio mapa estratégico, desde su perspectiva de aprendizaje y crecimiento, revela la relevancia que debe darse al tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede y debe desarrollarse indefinidamente, procurando su retención en la Organización.

Por tanto, la evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones para dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos estratégicos, y por la otra los objetivos individuales.



Institucionalización de la evaluación del desempeño

En interés de hacer de la evaluación del desempeño una práctica institucional, la SIPEN definió un manual en el que se establecen las políticas y lineamientos para su ejecución en la Institución, y en especial para que su difusión tenga una referencia escrita sobre en qué consiste y cómo se realiza.

La evaluación del desempeño diseñada en la SIPEN está apegada a las mejores prácticas internacionales, con el fin de garantizar a los trabajadores de la República Dominicana, que el personal que labora en la Organización es evaluado de manera continua para mejorar su rendimiento laboral.

En términos prácticos, la herramienta de evaluación del desempeño es el conjunto de formatos, electrónicos o en papel, que permiten fijar las metas individuales e institucionales, así como los valores que serán evaluados en las fechas o períodos que se establezcan, con las ponderaciones, reconocimientos y consecuencias que se incluyan en la misma para la aplicación de la evaluación.

Un aspecto clave para habilitar la evaluación del desempeño es tener el mejor conocimiento posible de los roles y componentes que se requieren para poderla aplicar de manera confiable y que detecte con efectividad los elementos que busca la Institución.

La Superintendente, de acuerdo a sus funciones, define las metas institucionales a corto y mediano plazo que aplicarán de manera colectiva a la SIPEN y a las direcciones involucradas.

La herramienta de evaluación del desempeño debe ser personalizada, o sea, incluir los datos de identificación del evaluado, así como los del evaluador en dónde y cómo corresponda.



La herramienta de la evaluación del desempeño de la SIPEN contiene cuatro secciones que obedecen a las necesidades de alineación estratégica de la Institución, por lo que en el tiempo podrían variar si así se requiriera.

Las secciones de la herramienta de evaluación son las siguientes:

1. Metas individuales.
2. Metas institucionales.
3. Valores SIPEN.
4. La hoja de evaluación global.

Las metas individuales deben ser acordadas entre el evaluador y el evaluado en las evaluaciones previas, es decir, se debe plantear una meta para el siguiente período de evaluación y otra meta en la misma línea de acción, pero más exigente y retadora.

Las metas institucionales estarán definidas por la Superintendente y cuando el caso lo amerite podrán establecerse para cada dirección, deberán estar alineadas al plan estratégico de la SIPEN. Lo importante es comunicar al evaluado las metas a las que deberá de contribuir y la calificación será determinada en la reunión de alineación estratégica, RAE.

Los valores SIPEN serán evaluados de manera individual y su enfoque estará dirigido a la conducta manifestada por el evaluado de manera cotidiana.

En la evaluación del desempeño es muy importante la vivencia y adopción personal de los valores de la Institución, que son los que figuran en las declaraciones estratégicas de la SIPEN como valores esenciales y de transformación, los cuales están incluidos en la evaluación del desempeño.



Estos valores se han difundido ampliamente en la SIPEN a través de talleres y los diferentes mecanismos de comunicación, pero mediante la evaluación del desempeño se establece su observancia y la posibilidad de cotejar su cumplimiento, lo que contribuye a fortalecer la asimilación de los valores de manera habitual y cotidiana en la Organización.

Proceso de evaluación del desempeño

En la SIPEN se definieron los períodos de evaluación del desempeño, de modo que con un año de antelación se definen las metas a evaluar, sin descartar el seguimiento mensual que debe hacerse para verificar el nivel de avance y cumplimiento con las metas que se fijan en la evaluación.

La evaluación anual deberá ser enviada por el evaluador al Departamento de Gestión de Personal quien será responsable del resguardo y administración de las mismas. Cada año se llevará a cabo la evaluación del período comprendido entre octubre del año anterior y el mes de septiembre del año de la evaluación.

En el caso de la evaluación de seguimiento mensual, esta es enviada por el evaluador al Departamento de Gestión de Personal, quien será responsable del resguardo y administración. Cada mes se llevará a cabo la evaluación correspondiente al mes anterior.

El proceso de evaluación tiene un efecto cascada, desde la cúspide de la arquitectura institucional, esto es la estrategia, por lo que parte de las metas institucionales que sean definidas por el equipo directivo con el pleno aval de la Superintendente, se aplicarán en la evaluación. Las etapas del proceso son las siguientes:



1. Preparación de la sesión de evaluación. Consistirá en preparar la retroalimentación para el evaluado, elaborar un guión y el planteamiento tentativo de las metas para el siguiente período.
2. Ejecución de la evaluación. Llevar a cabo la retroalimentación así como la evaluación de las metas establecidas y acordar las nuevas para el siguiente período.
3. Formalización de la evaluación. Completar el formulario de evaluación para su impresión y firma.

Las ponderaciones por sección y especificaciones prácticas de la herramienta de evaluación del desempeño son aprobadas por la Superintendente y los directores, con base en las metas individuales e institucionales, de igual modo en que con sus ponderaciones, incluidos los valores SIPEN, gestionan su uso individualizado en toda la Organización.

El Departamento de Gestión del Personal conservará y guardará bajo su custodia las herramientas de evaluación del desempeño que sean formalizadas y en su momento auditadas para su inclusión en el expediente correspondiente del personal.

Cronogramas de Proyectos y Actividades

Los cronogramas son una herramienta de trabajo que tradicionalmente se utiliza en la SIPEN para la gestión de los proyectos y actividades anuales, que permite entre otras cosas hacer una adecuada gestión del presupuesto en términos de definición y ejecución.

No obstante, la SIPEN encontró adecuado hacer una serie de ajustes que permitieran aprovechar esta herramienta para alinear la ejecución de las



tareas, incluso con su vinculación al presupuesto anual de la organización, y así generar un tablero de control que permita dar un seguimiento integral al desempeño de cada departamento y de cada persona a lo largo del año en cuestión.

Nuevo enfoque del cronograma

Una primera acción fue hacer del cronograma de cada dirección y departamento su tablero principal de control y seguimiento, ya que en éste se establecen todas las actividades que deberán realizar, al igual que las asignaciones de tareas y actividades que deberán ejecutar con el personal a su cargo, por lo que aprovechando el formato establecido se definieron y alinearon las categorías.

El primer nivel o categoría está relacionado con la estrategia; en su sentido práctico, el cronograma asegura que se cuente con el presupuesto necesario para llevar a cabo los proyectos estratégicos que impacten en los objetivos buscados.

Así también, permite apreciar en una perspectiva temporal las concurrencias, gestionar la demanda y en su momento someter a consideración de la RAE los ajustes o requerimientos necesarios para reorientar o alinear los esfuerzos a logro de la estrategia.

Bajo estas consideraciones, se pide ahora en el cronograma distinguir por cada proyecto si éste contribuye a alguna de las rutas del Plan Estratégico de la SIPEN.



Como segunda categoría relevante está la de proyectos, que si bien cuenta con el seguimiento puntual del PMO, es importante que el director o encargado tenga forma de apreciar en el cronograma la concurrencia de proyectos o actividades para facilitar las tareas de gestión de proyectos.

Tal y como se mencionó en la dimensión de proyectos, habitualmente existen recursos compartidos entre la ejecución de proyectos y la ejecución de los procesos ordinarios de la Organización. De ahí la imperiosa necesidad de gestionar la asignación oportuna, racional y eficiente de recursos.

El cronograma incorpora además una categoría de los proyectos que no se encuentran dentro de la estrategia y sus rutas, y se han enunciado de manera no limitativa los siguientes: Normativos, Mejora de procesos y Especiales.

La siguiente categoría está vinculada con los procesos de la organización. Si bien los tableros de control son altamente requeridos para su gestión cotidiana, el cronograma contribuye a poder apreciar de manera conjunto los tiempos y nivel de esfuerzo requerido en el año para atender la demanda pronosticada.

Así también, la medición en el tiempo de la ejecución de actividades y en particular, del tiempo efectivo que se invierte en la ejecución de los procesos ayuda en el terreno de la toma oportuna de decisiones, como es llevar a cabo la mejora de aquellos procesos críticos, incluso al punto de convertirse en proyectos de mejora.



190

Para la SIPEN es de vital importancia una gestión integral que facilite no sólo el seguimiento de lo que se hace, sino también si se está o no alcanzando

la meta esperada en el tiempo establecido para en su caso, emprender las acciones que mitiguen los riesgos o incluso replanteen nuevos proyectos.

En la categoría de procesos se puede distinguir a cuál de los macroprocesos definidos para la SIPEN corresponden las actividades que se programen en el cronograma.

Otra de las categorías establecidas para fortalecer los cronogramas de la SIPEN fue la de recursos, orientada a programar las actividades relativas a la gestión de los recursos de la organización por cada dirección y departamento, dentro de las actividades que estén relacionadas con la gestión de recursos relevantes, tales como:

1. Recursos humanos.- tratándose de temas de capacitación, formación o cultura organizacional
2. Recursos financieros o materiales.- tratándose de la gestión de recursos, inventarios o actividades no incluidas en los procesos.
3. Recursos tecnológicos.- cuando se requiera de la gestión de la tecnología y ésta no se encuentre ni en los procesos ni en los proyectos,
4. Información.- para temas como seguridad de la información, clasificación y en general, que implique la custodia de información, cuando no sea parte ni de los procesos ni de los proyectos.

Existe la posibilidad de establecer alguna otra categoría si el caso lo amerita, considerando que lo importante es mantener el enfoque en los componentes de la arquitectura institucional de la SIPEN, cuya cúspide no es otra cosa que el mapa estratégico de la organización; pero como se ha demostrado, implica una labor de integración, coordinación y entendimiento que debe ser



gestionada de manera racional y oportuna por todas las personas que laboran en la Institución.

Control y seguimiento

La relevancia del cronograma en la SIPEN es aprovechar su utilidad actualmente más allá de su uso anual, ya sea para elaborar el presupuesto o para revisar su cumplimiento, por lo que se convierte en una herramienta de uso cotidiano en la que se puede constatar la ejecución de las tareas y proyectos programados.

Hacer del cronograma una herramienta de control y seguimiento requirió fortalecer los indicadores básicos como el porcentaje de avance para cada rubro, y de forma similar a la gestión de proyectos conocer, entre otras cosas si se ejecutó la actividad o proyecto y el grado de avance que lleva con respecto a lo esperado.

Otra modificación relevante al cronograma es utilizar códigos de color para reportar la asignación de tiempos a cada actividad, tarea o proyecto, en donde cada casilla representa una semana de trabajo:

- a. Casilla Gris.- Actividad programada
- b. Casilla Verde.- Actividad ejecutada conforme a lo planeado
- c. Casilla Amarilla.- Actividad no ejecutada (en riesgo)
- d. Casilla Roja.- Actividad detenida (con un problema)
- e. Casilla Azul.- Actividad ejecutada fuera del plan o reprogramada



192

Otro componente importante del nuevo cronograma SIPEN es la asignación de un valor de ponderación, con lo cual se pueden establecer prioridades y

fortalecer el enfoque al logro, lo que también permite la alineación estratégica, ya que da mayor peso a las actividades y proyectos relevantes y proporciona una excelente referencia para la toma oportuna de decisiones.

El cronograma incorpora también la actividad de evaluación del desempeño, considerando:

- a. Metas individuales.- seguimiento del logro de metas por persona.
- b. Metas colectivas.- seguimiento a los indicadores institucionales.
- c. Cumplimiento de los valores institucionales.- seguimiento de incidencias.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
NOMBRE:	<input type="text"/>	
PUESTO:	<input type="text"/>	CÓDIGO EMPLEADO: <input type="text"/>
DIRECCIÓN:	<input type="text"/>	FECHA: <input type="text"/>
EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE EVALUACIÓN DE NOVIEMBRE DE 2009		
Descripción de la sección que se evalúa	Ponderación	Evaluación
METAS INDIVIDUALES	40%	40.0%
METAS INSTITUCIONALES	25%	25.0%
VALORES SIPEN	35%	35.0%
TOTAL	100%	100.0%

El nuevo cronograma de la SIPEN considera la programación de las actividades, así como factores relevantes tales como los períodos vacacionales del personal, los tiempos que se requieren del personal para tomar cursos o participar en los programas de capacitación y formación continua, así como el tiempo a dedicar a la mejora de los procesos actuales.



Finalmente, los proyectos de desarrollo de sistemas y tecnología deben prever no sólo el esfuerzo desde la óptica de los recursos necesarios para la parte tecnológica del departamento de desarrollo, sino que permiten definir la asignación de tiempo del personal de la dirección solicitante para las definiciones, seguimiento, acuerdos y pruebas y en general, para considerar la participación total que deben tener en el proyecto.





***Avances en la Implementación
del Plan Estratégico***

Capítulo 8

Avances en la Implementación del Plan Estratégico

La estrategia marca el camino a recorrer por las acciones de la Institución. El análisis de las interrelaciones de causa-efecto en el mapa estratégico ofrece a la alta dirección factores relevantes de decisión para la identificación y priorización de las iniciativas estratégicas, permitiéndoles reenfocar o hasta desestimar aquellos proyectos que no vayan a tener un impacto significativo sobre los objetivos, indicadores y metas de la SIPEN.

Como se expuso en el Capítulo III, los proyectos estratégicos buscan ejercer impacto directo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de SIPEN, y por tanto en el objetivo social, movilizand así a la Institución hacia el logro de su visión.

El seguimiento y la evaluación periódica del impacto de las actividades para la ejecución de los proyectos estratégicos, permite monitorear el avance del plan y la realineación de sus iniciativas cuando se amerite, logrando una estrategia dinámica y funcional que repercute directamente en las variables que inciden en las futuras pensiones de nuestros afiliados y sus beneficiarios.

El cumplimiento de las metas establecidas para las diferentes etapas de los proyectos, incide en los objetivos identificados, poniendo en marcha la estrategia institucional.



A continuación se presentan los avances en la ejecución de los proyectos del Plan Estratégico de la SIPEN 2008-2011.

Ruta 1. Elevar la rentabilidad ajustada por riesgo

Proyecto	Año de Inicio	Etapas de Desarrollo	Año de Término
Promover la inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros como alternativa de inversión para los Fondos de Pensiones	2008	2009-2010	2011
Promover el desarrollo del mercado de los instrumentos permitidos	2008	2009-2010	2011

En los años 2008-2009, se ha avanzado en el cumplimiento de las metas intermedias programadas en cada uno de los proyectos estratégicos que componen la Ruta 1.

Como se mencionó en el Capítulo III, el primer proyecto estratégico de la Ruta 1, "Promover la inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros como alternativa de inversión de los Fondos de Pensiones", tiene como objetivo principal mejorar la diversificación de las inversiones y la rentabilidad de los fondos de pensiones y está orientado a tres tipos de instrumentos: i) títulos emitidos por el Estado Dominicano; ii) títulos de deuda emitidos por Organismos Multilaterales de los cuales República Dominicana sea miembro, transados en el mercado de valores local para financiar proyectos exclusivamente en la República Dominicana, y; iii) cuotas de Fondos cerrados de inversión y Fondos Mutuos o Abiertos.



La primera etapa, se inició con la planificación y levantamiento de información para la elaboración de los informes técnicos de sustento a la propuesta de inclusión de nuevos tipos de instrumentos financieros, los cuales fueron analizados por el Comité Técnico Interinstitucional de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión y presentados al conocimiento de dicha comisión.

En una segunda etapa, la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión, de conformidad con lo establecido en el literal h) de la Ley 87-01, revisó, aprobó y remitió al Consejo Nacional de Seguridad Social, la propuesta de inclusión como alternativa de inversión de los fondos de pensiones los instrumentos siguientes:

1. Títulos emitidos por el Estado Dominicano
2. Títulos de deuda emitidos por Organismos Multilaterales de los cuales República Dominicana sea miembro, transados en el mercado de valores local para financiar proyectos exclusivamente en la República
3. Cuotas de fondos cerrados de inversión y fondos mutuos o abiertos

Por otra parte, el proyecto “Promover el desarrollo del Mercado de los Instrumentos permitidos”, tiene como objetivo incidir en el desarrollo de los instrumentos que ya están incluidos en el artículo 97 de la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, sus modificaciones y normas complementarias.

Este proyecto estratégico tiene como objetivo mejorar la diversificación de las inversiones y la rentabilidad de los fondos, contempla la revisión y actualización de la normativa vigente de manera que se logre un mayor número de emisiones con características distintas, por tal motivo, se orienta a



cinco tipos de instrumentos financieros: Letras Hipotecarias, instrumentos de deuda titularizados, instrumentos de deuda emitidos por empresas y acciones.

La primera etapa de este proyecto estratégico plantea en su alcance la adecuación de la normativa que regula la emisión de Letras Hipotecarias y de instrumentos titularizados, lo que se logró con la participación de la SIPEN en la Comisión Intersectorial que elaboró el Proyecto de Ley para el Desarrollo del Mercado Hipotecario en la República Dominicana.

Este proyecto de Ley, revisado y aprobado por la Junta Monetaria fue sometido por el Poder Ejecutivo al Congreso Nacional para su consideración y posterior promulgación. Dicho Proyecto de Ley contempla crear las figuras necesarias y fortalecer las existentes para eficientizar el financiamiento hipotecario, impulsar el desarrollo de un mercado hipotecario en la República Dominicana, y contribuir a reducir el déficit habitacional existente.

La segunda etapa del proyecto estratégico, proyectada para el año 2010, está orientada al desarrollo de otros instrumentos financieros.

Ruta 2. Aumentar los Aportes

Proyecto	Año de Inicio	Etapa de Desarrollo	Año de Término
Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones	2008	2009-2010	2011
Rediseño del Estado de Cuenta	2009	2009	2010
Calculadora de Proyección de Monto de Pensión	2009	2009	2009



Tener una cultura previsional permite crear en las sociedades el hábito del ahorro e incide positivamente en el conocimiento de los derechos previsionales de la población, le permiten tener una adecuada calidad de vida durante su retiro laboral.

El proyecto estratégico Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones, persigue inducir en la República Dominicana un cambio radical en este contexto, a través de la promoción de una cultura previsional desde los primeros años de escolaridad, mediante el desarrollo de programas educativos que se puedan llevar a cabo en las aulas escolares a nivel nacional.

Para el logro de estos objetivos, la Superintendencia de Pensiones suscribió con la Secretaría de Estado de Educación, SEE, un Convenio de Colaboración Interinstitucional para desarrollar el Proyecto “Aprendizaje de una cultura previsional en el sistema educativo dominicano” que pretende incluir en la educación básica y media la importancia del ahorro y la cultura previsional bajo el lema “Ahorro para el Futuro”.

Este proyecto tiene como objetivos: i) instaurar un Programa de Promoción de Cultura Financiera de alcance nacional y sostenible, ii) promover entre las autoridades de la SEE la inclusión de esta temática como eje transversal y obligatorio en los programas de estudio; e, iii) incluir en el currículo de la educación básica la asignatura “Ahorro para el Futuro”, así como divulgar entre los estudiantes de 4to. grado de las escuelas públicas y privadas, un mensaje informativo y formativo sobre el Sistema de Pensiones de la República Dominicana, a través de docencia presencial en las aulas, charlas y dinámicas en los centros educativos.





En la foto, el Dr. Rafael Alburquerque, Vicepresidente de la República, Javier Cascante, Superintendente de Pensiones de Costa Rica, Persia Alvarez de Hernández, Superintendente de Pensiones de la República Dominicana y Melanio Paredes, Secretario de Estado de Educación.

Por otra parte, la SIPEN junto a la Confederación Autónoma Sindical Clasista, CASC, la Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos, CNTD, y la Confederación Nacional de Unidad Sindical, CNUS, han impulsado la difusión de esta cultura previsional, a través de la ejecución de programas de capacitación y sensibilización de afiliados, trabajadores y dirigentes sindicales, a fin de contribuir con un mayor fortalecimiento, difusión y desarrollo del Sistema, mediante una participación más activa y consciente de los afiliados, y proporcionarles herramientas que les permitan tomar las decisiones adecuadas y el ejercicio más efectivo de sus derechos previsionales.

En otro orden, la ejecución del proyecto Rediseño del Estado de Cuenta, orientado a incentivar el ahorro voluntario, inició con el análisis de la perspectiva actual del diseño de los Estados de Cuentas y las funcionalidades que este ofrece a los afiliados del Sistema Dominicano de Pensiones.

El propósito de este proyecto es lograr un diseño de estado de cuenta de capitalización individual más informativo y adaptado a la realidad de nuestro Sistema, en el cual los afiliados conozcan cuál es la situación presente de su Cuenta de Capitalización Individual, CCI, la regularidad del pago de los aportes por parte de su empleador, la rentabilidad obtenida, las comisiones cobradas, así como mostrar a los afiliados los beneficios que le traería a su futura pensión el hecho de realizar aportes voluntarios extraordinarios a su CCI.

En relación al proyecto de rediseño de la calculadora de proyección de monto en la cuenta de capitalización individual, orientado a cuantificar bajo supuestos plausibles el efecto que tienen variables claves al momento del afiliado obtener su pensión, inicia con la comparación y análisis del uso de este tipo de herramientas en otros países pertenecientes a la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones, AIOS.



Actualmente, El Salvador se encuentra ejecutando las etapas de desarrollo y puesta en marcha de su calculadora de proyecciones, mientras que México, a través de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, CONSAR, ha implementado calculadoras de proyección de saldos de los pensionados, poniéndola al alcance de los ciudadanos vía Internet, en la página WEB de dicha institución, y vía telefónica.

Es importante destacar que las calculadoras de proyecciones difieren dependiendo de los objetivos que las mismas persigan, y a la vez, los resultados que arrojan dependen de los supuestos utilizados por cada país.

Dentro de la ejecución de este proyecto estratégico se han analizado y establecido los supuestos que incluirá esta calculadora de proyección de monto en la cuenta de capitalización individual, ajustados a las necesidades y condiciones de nuestro país y por tanto del Sistema de Pensiones. Esta herramienta permitirá que cada afiliado esté informado de su futuro retiro y le proporcionará variables esenciales para tomar decisiones que puedan impactar la obtención de una mejor pensión durante su retiro laboral.

Ruta 3.- Reducir los Costos del Sistema

Proyecto	Año de Inicio	Etapas de Desarrollo	Año de Término
Integración de la Supervisión con Riesgo Operativo	2008	2008-2009	2010
Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones	2008	2008-2010	2011
Evaluación de Costos AFP	2009	2009	2010



Los avances en el proyecto de Integración de la Supervisión con Riesgo Operativo han permitido contar con herramientas y mecanismos de evaluación orientada al riesgo, integrados a un modelo de supervisión preventivo y proactivo en la Institución.

Dentro de los objetivos logrados con la implementación de este sistema de supervisión están: i) determinar, en forma integral y con criterios homogéneos, los niveles de riesgo que surgen de los procesos críticos vinculados con la administración de los fondos de pensiones; ii) dar seguimiento a los procesos y funcionamiento de las AFP, a través del análisis de Riesgo Operativo, de una manera preventiva; iii) determinar la calidad de gestión de las AFP mediante la calificación del riesgo a los distintos procesos críticos; iv) asignar más eficientemente los recursos de la Institución destinados a la labor de supervisión; e v) integrar el análisis de riesgo con la política de detección de incumplimientos y sancionadora.

Por otro lado, los avances del Proyecto Programa de Difusión de Información Competitiva sobre el Sistema de Pensiones, se encuentran descritos en los avances de la Ruta 2 dada la naturaleza transversal de este proyecto, en el sentido de que éste impacta también a dicha Ruta.

El Proyecto de Evaluación de Costos AFP, que está programado para iniciar en el presente año 2009, se encuentra en su etapa de Planificación, es decir, definiendo su alcance, impacto y programación en el tiempo. La etapa de ejecución y desarrollo de este proyecto está pautada para el año 2010.



Ruta 4. Aumentar la Cobertura

Proyecto	Año de Inicio	Etapa de Desarrollo	Año de Término
Costo Fiscal de implementar el Régimen Contributivo Subsidiado	2009	2010-2011	2011
Costo Fiscal de implementar el Régimen Subsidiado	2009	2010-2011	2011
Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior	2009	2010-2011	2011

El proyecto de Costo Fiscal de Implementar el Régimen Contributivo Subsidiado, actualmente se encuentra en la fase de planificación y ya se tiene el alcance del mismo, así como los términos de referencia para la contratación de un consultor internacional con experiencia en la materia. Su ejecución está programada para ser iniciada en el año 2010. En ese sentido, dentro de los avances de esta fase, se han identificado los objetivos de proceso sobre los cuales este proyecto pretende incidir y se han trazado las directrices principales de su ejecución con miras a alcanzar dichos objetivos dentro del Plan estratégico.

Asimismo, en cuanto al proyecto del Costo Fiscal de Implementar el Régimen Contributivo Subsidiado, al igual que el proyecto anterior, se encuentra en su primera fase, dentro de la cual se han definido los objetivos y alcance del mismo. Actualmente, estamos trabajando en la definición de las estrategias y de la programación para el logro de dichos objetivos. Es importante destacar que la fase de ejecución dará inicio en el año 2010.



Por otra parte, dentro de la Ruta 4 del Plan Estratégico, Aumentar la Cobertura, el proyecto Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior, presenta avances significativos, ya que fruto del esfuerzo dedicado por la Superintendencia de Pensiones a implementar dicho proyecto, se tiene establecido el marco legal y los mecanismos que sustentan su aplicación.

En el 2005 la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana emitió la Resolución 251-05 que establece el sistema previsional para los dominicanos residentes en el exterior, la cual contempla los procesos que permitirán a los dominicanos residentes en el exterior interesados en afiliarse, llenar una solicitud y contrato de afiliación, conjuntamente con un promotor de la AFP de su elección debidamente registrado en dicha Superintendencia.

Se ha dispuesto que una vez certificada la afiliación por la Empresa Procesadora de la Base de Datos, el afiliado podrá realizar sus aportes al sistema, a través de una empresa remesadora de divisas o a través de Internet utilizando su tarjeta de crédito. El proceso de recaudación es similar al sistema de recaudo centralizado del actual régimen contributivo, lo que permite realizar de una manera segura, eficiente y transparente la recaudación de dichos recursos en la moneda del país donde se encuentre el afiliado.

La implementación de este proyecto será realizada de manera inicial en el Estado de Nueva York, Estados Unidos, así como en España, tomando en consideración la alta concentración de inmigrantes dominicanos que residen en esas localidades.



Ruta 5. Aprendizaje y Crecimiento

Proyecto	Año de Inicio	Etapa de Desarrollo	Año de Término
Programa integral de desarrollo del Capital Humano	2008	2008-2010	2011
Fortalecimiento de la administración del servicio Tecnológico y la Infraestructura	2009	2009-2010	2011
Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la SIPEN	2010	2010	2011

El programa integral de desarrollo del capital humano, tiene como fin contar con un personal altamente calificado con una mejora continua y con los estándares de las mejores prácticas profesionales.

En esta etapa de implementación del Plan Estratégico 2008-2011, se ejecutaron las labores de detección de las necesidades de formación de cada Dirección y de su personal especializado, a fin de identificar los recursos necesarios para el fortalecimiento y desarrollo continuo del conocimiento del capital humano de la Institución.

A partir de este levantamiento se desarrolla el plan de formación del personal, en el que se incluyen las formaciones técnicas generales y especializadas propuestas por cada área de trabajo partiendo de cada una de sus metas estratégicas.

La otra base de apoyo en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento es la relativa a la estructura tecnológica de la Institución. En este sentido, el



proyecto Fortalecimiento de la Administración del servicio Tecnológico y la Infraestructura, está compuesto de dos (2) sub-proyectos: i) mejor práctica para la administración de servicio TI; y, ii) fortalecimiento de Hardware y prácticas de operaciones.

Estos tienen como objetivo principal dotar a la SIPEN de los mejores controles de seguridad de la información, así como mantener la Institución a la vanguardia, contando con las mejores y más adecuadas tecnología para la supervisión del Sistema de Pensiones.

La etapa de ejecución de este proyecto estratégico se extiende hasta el año 2010, sin embargo ya se ha iniciado la etapa de levantamiento de información, evaluación de propuestas y determinación del modelo a seguir. De igual manera, se han adquirido nuevos Software para el monitoreo y la seguridad de las bases de datos y de los servicios en los servidores, procurando obtener un mejor performance de dichos equipos y previniendo las eventualidades que se puedan presentar.

Por otro lado, la iniciativa estratégica Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la SIPEN, tiene como objetivo consolidar la confianza de los ciudadanos en el manejo de sus ahorros previsionales, a través de la implementación de mejores prácticas de un Gobierno Corporativo basado en estas reconocidas prácticas internacionales. La ejecución de este proyecto está programada para el año 2010.

Cultura enfocada a la Gestión Estratégica



La Superintendencia de Pensiones fue creada con el fin de velar por el estricto cumplimiento de la Ley 87-01, sus modificaciones y normas complementarias

en lo relativo al Sistema Previsional, proteger los intereses de los afiliados, vigilar la solvencia financiera de las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, y contribuir a fortalecer el sistema de pensiones dominicano.

A partir de este compromiso, la SIPEN estableció sus objetivos institucionales, a través de los cuales ha cumplido desde sus inicios con lo establecido en las leyes y normas complementarias que rigen a la Institución y su rol en el Sistema. Estos objetivos son:

- √ Proteger los derechos previsionales de los afiliados y beneficiarios.
- √ Garantizar la solvencia y eficiencia de los entes del sistema previsional.
- √ Velar por la transparencia del mercado y el cumplimiento de la Ley y sus normas complementarias.
- √ Ser una superintendencia altamente competitiva, moderna y eficaz.

Estos objetivos institucionales sentaron las pautas para establecer un sistema de gestión estratégica basado en cronogramas de trabajo por Dirección, que definieron las metas y las actividades de la Organización, guiando su día a día operativo hacia al cumplimiento de sus obligaciones de regulación, supervisión y fiscalización del Sistema Previsional.

En el marco de este enfoque de gestión, se da seguimiento a la ejecución de las actividades programadas por parte de cada Dirección en el tiempo y alcance establecidos en sus cronogramas de trabajo.

Los cronogramas de trabajo plasman no sólo las actividades rutinarias requeridas para el cumplimiento de los objetivos esenciales, basados en la normativa establecida, sino, además, los proyectos especiales de la Institución que impulsan la mejora continua de sus labores de regulación y fiscalización.



El compromiso de promover la sostenibilidad del Sistema nos lleva a plantearnos mayores aspiraciones que conduzcan los aportes de la Institución a, además de velar por el resguardo de los derechos previsionales del trabajador dominicano, consolidar el Sistema para otorgar mejores pensiones a los afiliados y beneficiarios, aplicando las mejores prácticas de regulación y supervisión a los entes que lo componen.

Así, la SIPEN inicia el proceso de creación de su Plan Estratégico 2008-2011, diseñándolo en paralelo a la ejecución de lo cotidiano y utilizando la herramienta de cronogramas de trabajo como puente para llevar a cabo la alineación entre lo normativo y lo estratégico.

El diseño de cronogramas de trabajo alineados al Plan Estratégico permite establecer un instrumento para organizar y evaluar los planes de trabajo, a fin de lograr el fortalecimiento institucional, optimizar la consecución de sus objetivos y hacer operativa su visión.

Mediante el seguimiento a la ejecución de las actividades programadas en los cronogramas de trabajo de cada Dirección se puede medir el logro de metas, sin embargo no otorgaba al evaluador la información precisa para un análisis del impacto real en los objetivos.

Para poder realizar este análisis se requirió una metodología que permitiera visualizar los distintos componentes de los proyectos estratégicos y su interdependencia, las actividades, sus responsables y la asignación de recursos, a fin de efectuar el seguimiento periódico de los avances y resultados obtenidos.



En ese sentido, se establece una nueva metodología basada en Balanced Scorecard, que incorpora una estructura responsable de ejecutar y velar por el desempeño esperado de la estrategia, donde sus diferentes roles ejercen las labores de seguimiento y análisis en sus respectivos ámbitos de acción, velando por el movimiento de los indicadores establecidos y su impacto en el alcance de los objetivos estratégicos¹.

Cultura enfocada a la Metodología del Balanced Scorecard

La experiencia del primer año de aplicación de la Metodología del Balanced Scorecard acompañado del proyecto de actualización del mapeo de los procesos de la SIPEN, fueron llevados a cabo conjuntamente en el 2008, lo que permitió a la Institución generar un mayor valor social.

En ese orden, nuestras actividades rutinarias conjuntamente con las relativas al Plan Estratégico se ejecutan de manera interrelacionada. De esta forma, las actividades cotidianas están alineadas a la estrategia para obtener resultados a largo plazo.

La utilización de la metodología Balanced Scorecard, para la implementación del Plan Estratégico ha permitido al personal dedicarse a otras actividades complementarias que agregan valor, permitiendo la alineación de sus actividades a la estrategia.

1. En el Capítulo II se detalla el papel de cada figura de esta estructura.



Cultura enfocada en la Metodología del Balanced Scorecard



Es preciso destacar, que la estandarización facilita la continuación de la automatización de los procesos de la Institución, maximizar las capacidades del personal, enriquecer los perfiles de puestos y el monitoreo constante de los indicadores de los procesos, a fin de dar seguimiento a los proyectos de mejora continua de procesos.

Por tanto, la gestión estratégica basada en la metodología del Balanced Scorecard que ha asumido la SIPEN, integra el enfoque de las actividades rutinarias y estratégicas de cada Dirección, tanto a los objetivos y metas, como a los macroprocesos de nuestra Institucion y además, la conduce a trabajar en base a resultados.



De esta manera, la SIPEN, además de cumplir con lo establecido en la Ley y las normativas complementarias, está enfocada en alcanzar el gran objetivo social de incrementar las variables de acumulación para otorgar mejores pensiones a los trabajadores, con lo cual contribuye a elevar el nivel de vida y bienestar de los dominicanos.





***Consistencia entre el Plan Estratégico
de la SIPEN y la Propuesta
de Estrategia Nacional de Desarrollo***

Capítulo 9

Consistencia entre el Plan Estratégico de la SIPEN y la Propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo

Al ser el Sistema Dominicano de Pensiones uno de los ejes nacionales de mayor repercusión e impacto social, la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo, coordinada y elaborada por la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, SEEPyD, contempla el Seguro de Vejez, Discapacidad y Supervivencia como una de sus áreas estratégicas.

Al igual que el Plan Estratégico 2008-2011 de la SIPEN, que parte de un objetivo social del cual se desprenden las cinco rutas presentadas en el Capítulo III, la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo, con la finalidad de lograr avances significativos y perdurables, identifica tres (3) objetivos instrumentales mediante los cuales se persigue alcanzar el Objetivo Estratégico de *“Lograr la protección de la población frente a los riesgos de vejez, discapacidad y supervivencia”*. Estos objetivos instrumentales son:

1. Universalizar la cobertura del aseguramiento frente a los riesgos de vejez, discapacidad y supervivencia y garantizar la equidad y la solidaridad.
2. Diversificar las inversiones de los fondos de pensiones para disminuir los riesgos no sistemáticos, aumentar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera.
3. Garantizar el equilibrio financiero del Sistema Previsional.

Del mismo modo, identifica tanto sus principales prioridades y retos, como las líneas de acción estratégica que se llevarán a cabo durante los próximos veinte años.

En la actualidad, se evidencia consistencia entre la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico de la SIPEN, que aunque de corto plazo, constituye una herramienta clave para la ejecución y el logro de la Imagen Objetivo concebida para nuestro país.



En cuanto al objetivo instrumental No.1 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, el aumento de la cobertura posee un elevado nivel de importancia dentro del Plan Estratégico de la SIPEN, constituyendo en sí mismo una de las Rutas Estratégicas que lo sustentan. Como parte de esta ruta estratégica, se destacan los proyectos de determinación del costo fiscal para la implementación de los Regímenes Subsidiado y Contributivo-Subsidiado; el inicio de la afiliación de los dominicanos residentes en el exterior, y la difusión de información



competitiva sobre el Sistema Dominicano de Pensiones. Todo lo anterior, en consonancia con las líneas de acción estratégicas identificadas en la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo.

Para alcanzar el nivel de cobertura deseado frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, es necesario profundizar en la promoción de los beneficios inherentes que ofrece el Sistema Dominicano de Pensiones. Ofreciendo a los afiliados las herramientas necesarias para fomentar el interés y conocimiento de sus derechos previsionales, se contribuye a la creación de una cultura de ahorro previsional.

En lo atinente a las inversiones de los fondos de pensiones, tanto para el Plan Estratégico 2008-2011 de la SIPEN, en su Ruta 1, como para la Propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo, en su objetivo instrumental No.2, es de gran importancia la diversificación de dichas inversiones para disminuir los niveles de riesgos en su cartera de inversión, así como aumentar su rentabilidad.

Se refleja una singular armonía en el entendimiento de las vías para lograr estos objetivos, las cuales se resumen en: a) Promover la emisión por parte de los sectores productivos nacionales de los tipos instrumentos permitidos como alternativa de inversión para los fondos de pensiones y, b) Promover la inclusión de nuevos tipos de instrumentos dentro del conjunto autorizado, tanto los ya existentes en nuestro mercado como aquellos que se encuentran en etapa de creación.





Conversatorio para dar seguimiento a los planteamientos resultantes de la Mesa de Trabajo “Cómo Acceder a los Fondos de Pensiones”, con la participación del Dr. Rafael Alburquerque, Vicepresidente de la República, Persia Alvarez de Hernández, Superintendente de Pensiones de la República Dominicana, y representantes de los trabajadores y del sector empleador.

La SIPEN ha incluido dentro de su Plan Estratégico 2008-2011, un proyecto que persigue incorporar nuevos tipos de instrumentos financieros para ser alternativa de inversión para los fondos de pensiones, a saber: a) Los títulos emitidos y/o garantizados por el Estado Dominicano, b) Las cuotas de fondos de inversión y de fondos mutuos y c) Los títulos representativos de Deuda emitidos por Organismos Multilaterales de los cuales la República Dominicana sea miembro, transados en el mercado de valores local para financiar proyectos exclusivamente en la República Dominicana¹. Asimismo, ha incluido un proyecto para el desarrollo de instrumentos actualmente permitidos, como son las Letras Hipotecarias y los bonos de empresas titularizadoras.

Por lo anterior, y motivado por la necesidad de buscar una solución viable al déficit habitacional, el Excelentísimo Señor Presidente de la República, Dr. Leonel Fernández Reyna, introdujo al Congreso Nacional el Proyecto de Ley para el Desarrollo del Mercado Hipotecario en la República Dominicana, el cual provee el marco regulatorio que viabiliza la emisión de nuevos tipos de instrumentos para desarrollar este mercado, por parte de las entidades de intermediación financiera.

Este proyecto de Ley fue elaborado por una comisión multisectorial siguiendo las directrices pautadas por el Excelentísimo Señor Presidente, en aras de crear un marco legal adecuado y eficiente. Dicho Proyecto de Ley fue aprobado por la Junta Monetaria antes de ser sometido al Congreso Nacional.

El desarrollo del mercado de viviendas atrae tasas de interés fijas, lo que a largo plazo tiende a crear un mercado más transparente y de tasas de interés

1. Instrumentos propuestos al Consejo Nacional de Seguridad Social, CNFF, por la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión, CCRyLI.



más estables. De igual forma, la construcción de nuevas viviendas, además de reducir el déficit habitacional, crea una amplia fuente de empleo.

Esto nos da la razón para afirmar que en la actualidad todas las condiciones están dadas para el desarrollo del mercado de viviendas, resultando en un financiamiento de largo plazo, que permite un calce perfecto con los fondos de pensiones. Ello facilita a las familias adquirir sus viviendas propias, lo cual viabiliza las metas establecidas tanto en el Plan Estratégico de la SIPEN, como en la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo.

Finalmente, en referencia al objetivo instrumental No.3 de la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo, el resguardar el equilibrio financiero del Sistema Dominicano de Pensiones es una tarea transversal para todos los proyectos dentro del Plan Estratégico de la SIPEN, con lo cual contribuimos a fortalecer y asegurar la sostenibilidad del Sistema.

Actualmente, nuestro sistema previsional se encuentra en la etapa de acumulación, la cual debe alcanzar su punto óptimo para culminar con la consolidación del mismo y otorgar las mejores pensiones de América Latina.

-Para el logro de esta visión, se requiere de un esfuerzo coordinado e integral de todos los sectores de la sociedad dominicana, de manera tal que no solamente participen activamente los reguladores y los regulados, sino que también puedan tener un rol enérgico y eficaz los demás sectores que promueven e impulsan la sostenibilidad económica nacional.



224

Como resultado de estos esfuerzos, se puede lograr un óptimo desarrollo del mercado de valores dominicano, a la vez que se crea en las empresas una

cultura de financiamiento. La emisión de títulos representativos de deuda, permitiría que las empresas tengan acceso al crédito con mejores condiciones de monto, plazo y costo, lo que además generaría una mayor oferta de instrumentos de adecuada calidad crediticia para los fondos de pensiones.

Lo anterior contribuye directamente al desarrollo nacional, ya que un mercado de valores más profundo en cuanto a oferta de instrumentos y volumen de transacciones, constituiría el nexo idóneo entre proyectos de inversión y los fondos de pensiones. La inversión de estos recursos, ayudarían a disminuir la carga que actualmente recae en el sector público y a aumentar la competitividad del sector productivo nacional.

Es por esto que desde un principio, la SIPEN ha considerado primordial el desarrollo del mercado de valores, así como la integración de nuevos tipos de instrumentos financieros para que las Administradoras de Fondos Pensiones, AFP inviertan los recursos de los fondos de pensiones administrados, a fin de lograr una mayor diversificación que se traduzca en el tiempo en mayores niveles de rentabilidad, sin incrementar los niveles de riesgo de estas inversiones.

Las inversiones de los fondos de pensiones dominicanos se han realizado dentro de los niveles prudenciales de los límites de riesgo establecidos, tomando en consideración el perfil conservador que debe tenerse al invertir los ahorros obligatorios de los trabajadores dominicanos, para de esta manera crear una pensión que le represente un retiro digno.

Es a través de este Plan Estratégico, que la SIPEN está construyendo los cimientos para el desarrollo del camino hacia la consolidación exitosa de la Visión 2028,



la cual constituye un gran desafío para el Sistema Dominicano de Pensiones. No obstante, siendo un plan estratégico elaborado para ser implementado en un período de cuatro años, su alcance coincide con la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo, dado que las medidas adoptadas estarán dando fruto durante las próximas décadas.



Conclusión

El texto cuya lectura concluye, es el testimonio de la voluntad sincera de una institución dominicana empeñada persistentemente en renovarse, la SIPEN.

Como pudo observar el lector, es la descripción paso a paso de una experiencia de crecimiento y de avance en el camino hacia la excelencia, para cumplir con los elevados objetivos sociales, éticos y humanos para lo que nuestra Institución fue creada.

Se recogieron en este volumen las valiosas vivencias de la adopción e implementación del Balanced Scorecard, BSC, un modelo de gestión estratégica que inició su aplicación en empresas privadas, y que actualmente ha penetrado, cada vez con más éxito, en el sector público a nivel internacional, utilizándose como herramienta esencial de las instituciones gubernamentales, en tanto se perfeccionan los instrumentos de gestión, se mejoran, cualifican y depuran los servicios a la ciudadanía.

La inserción de esta valiosa herramienta de trabajo en las operaciones y funciones que realiza desde su creación la SIPEN, se constituyó en un animado proceso continuo de trabajo, estudio, análisis, talleres y reuniones diversas, que dinamizaron aun más nuestras habitualmente ágiles estructuras administrativas y técnicas, insuflándoles curiosidad científica y entusiasmo ante los nuevos saberes.

Esos afanes, y sus provechosos resultados, son los que hemos recogido en las páginas anteriores como una especie de estudio de casos interesante y pertinente.

La labor concienzuda y paciente que requiere la aplicación de un modelo como el BSC, resultó menos ardua de lo que podría en principio suponerse. La SIPEN dispone, desde el inicio de sus operaciones el 11 de diciembre del año 2001, de una planificación estratégica bien definida y revisada periódicamente, con los postulados tradicionales, Misión, Visión, Valores y Objetivos, claramente diseñados y acordes con la naturaleza de nuestra Institución.

Podríamos afirmar que aun antes de conocer por su nombre y manejar en la práctica los elementos del BSC, en la SIPEN se habían dado las condiciones favorables para su adopción, gracias a la disciplina interna, la programación permanentemente renovada, la supervisión alerta de las acciones que se emprenden y el apego riguroso a la ética en el cumplimiento de nuestras metas institucionales.

Estas características de la Institución, se constituyeron en una zapata firme para la construcción del nuevo paradigma BSC. SIPEN siempre ha estado dispuesta a abrirse a nuevos ejercicios que enriquezcan su modernidad.

Aun disponiendo de esta base sólida, la adopción del BSC representó para el personal de SIPEN, la señora Superintendente, los Directores, los Asesores y demás empleados, muchas horas extras de trabajo, que se asumieron con una decisión entusiasta basada en valores de solidaridad, responsabilidad y fidelidad a la Institución, propios de nuestros recursos humanos.



Cada uno de los capítulos que componen esta obra, es un escalón ascendido, un reto afrontado y vencido, un dominio de competencias logradas en equipo. Y los conceptos con que se resumen esos pasos en la adopción del BSC, tomaron de la experiencia internacional sus elementos básicos, para adaptarlos a la realidad nacional y a los experticios ya madurados en SIPEN, resultando, por tanto, un producto que honra el talento humano de nuestro país, y que puede servir, como lo plantea en su introducción la señora Superintendente, de modelo y ejemplo a seguir por otras instituciones del Estado.

Debemos reiterar en esta breve conclusión una mención y una gratitud especiales a nuestro consultor Salvador Alonso. Ralph Waldo Emerson dijo que “no se puede ser convincente sin estar convencido”. Salvador Alonso, quien ha participado en otras exitosas experiencias internacionales de implementación del BSC, cree firmemente en la eficiencia y eficacia de esta herramienta de gestión, como se pudo leer en el Prólogo que escribió para este libro.

Su consultoría devino en una jornada persuasiva y dialógica, que dinamizó a todo el personal de la SIPEN en pos del mejor resultado de la transformación innovadora como la bautizó la Superintendente en la Introducción de este libro.

Todos los mecanismos y recursos de la SIPEN se movilizaron en este esfuerzo compartido, cuyos resultados han podido seguir paso a paso en los capítulos anteriores.

Reiteramos que el motivo principal de publicar en extenso el proceso y sus resultados, es el de ofrecerlo como estímulo, casi como desafío cordial, a otras



dependencias gubernamentales, sobre todo aquellas fraternas que comparten con la SIPEN la suprema responsabilidad de optimizar su desempeño para servir mejor al desarrollo humano, económico y social del país.

La paremiología popular, que es casi siempre sabia, alerta que “una golondrina no hace verano”. Ese cauteloso pesimismo, basado, en una estadística y una lógica formales, puede sin embargo equivocarse.

Así lo comprueban ejemplos estupendos de iniciativas valientes e innovadoras que se inician en solitario, con indiferencia e incompreensión en su entorno, y que concluyen con exitosos resultados que concitan entusiasmo y admiración, y sobre todo gratitud de los que resultan beneficiados.

Nuestra “golondrina”, es decir, la experiencia recogida en los capítulos anteriores, en cuanto a implementación del BSC, espera encontrar en su ruta muchas otras dispuestas a emprender, como lo hizo la SIPEN, el vuelo hacia horizontes de progreso y de excelencia.

Dentro de las políticas sociales que impulsa el superior gobierno – presidido por el Dr. Leonel Fernández Reyna, la oferta solidaria y eficiente de los servicios y prestaciones de Seguridad Social que incluye el Sistema Dominicano de Pensiones, es una prioridad claramente enunciada.

Es apoyando esa aspiración compartida plenamente, que hemos publicado el recuento de nuestra “Visión Innovadora”.



230

Es como decir, en la descripción del proceso, que si queremos, podemos. Al desarrollar, como hicimos y seguiremos haciendo en la SIPEN, una conciencia

ética, cívica y honesta, tensando voluntades y energía para ensayar mejores métodos de trabajo con cada vez más fidelidad y entusiasmo, los resultados siempre serán cónsonos con los esfuerzos.

Esa es la moraleja de esta conclusión que redactamos satisfechos de lo que acabamos de lograr, y mirando y planeando el porvenir.

Porque, como dijo Dwight D. Eisenhower, “Ninguna persona sabia o valiente se tiende en las vías de la historia para que llegue el tren del futuro y lo arrolle”.

Hoy disponemos de la nueva herramienta del BSC, que es garantía de modernidad en el presente. Tomando en cuenta el consejo del General Eisenhower, la SIPEN se prepara para, sabia y valientemente, aguardar el futuro innovando, con imaginación, competencias y espíritu de servicio, como siempre lo hemos hecho.



Bibliografía

Estrategia

Aguilar, Luis F. (2000-2). La hechura de las Políticas; estudio introductorio. Miguel Ángel Porrúa, México.

Aguilar, Luis F. (2000-3). Problemas públicos y agenda de gobierno; estudio introductorio. Miguel Ángel Porrúa, México.

Bardach, Eugene – Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. CIDE y Miguel Ángel Porrúa. México. 2001.

Chan Kim, W. y Maunborgne, Reneé – “Herramientas y esquemas analíticos”. En La estrategia del Océano azul. Bogotá, Norma. 2005.

Collins, David J., Rukstand, Michael G. – “¿Puede decir cuál es su estrategia?”. Chile: Harvard Business Review. Abril 2008.

Gayle Rayburn L. – Contabilidad y Administración de Costos, México, Mc Graw Hill.

Gill, Indermit – Keeping the promise of old age income security in Latin America.- A regional study of social security reforms. World Bank. 2004.

Goodstein Leonard D. – Planeación Estratégica Aplicada. México, Mc Graw Hill, 1998.

Hansen Don R. – Administración de Costos, México, International Thomson Editores, 2003, 502 pp.

Kaplan Robert y Norton David, – The Balanced Scorecard (El Tablero de Control), Harvard Business School Press, 2000. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, Robert y Norton, David. – The Strategy Focused Organization (Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral) Harvard Business School Press, 2000, Ediciones Gestión 2000, S.A. 412 pp.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?”. En Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Capítulo 2, Págs. 34 - 54. (7495). 1997.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “Creando sinergia entre unidades del negocio”. En Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000. Cap. 6. Págs. 183-207. (11831). 2001.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “Planificando y haciendo presupuestos”. En Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000. Cap. 11. Págs. 303 - 326. (12282). 2001.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “Mapas estratégicos”. En Mapas Estratégicos - Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. España. Ediciones Gestión 2000. Capítulo 2. Págs. 57-91. (11829). 2004.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “Creación de la organización focalizada en la estrategia”. En La organización focalizada en la estrategia. España: Ediciones Gestión 2000. Capítulo 1. Págs. 13 – 41. 2005.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. – “Despliegue, el Procedimiento”. En Alignment. Barcelona, Gestión 2000. Cap. 6. Págs. 203 229. 2006.

Kaplan, R. y Norton, D. – “Creando sinergia a través de servicios compartidos”. En Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000. Cap. 7. Págs. 215-235. 2001.

Keyes, J. – “Aligning It with Organizational Strategy”. En Implementing the It Balanced Scorecard. USA. Auerbach Publications Taylor & Francis Group. Págs. 91 - 113. [Online]. http://www.ism-journal.com/ITToday/AU2621_CH04.pdf . 2005.

Levy, Santiago – Los nuevos desafíos de la seguridad social. Revista Nexos Octubre 2003, 54-58 pp. México. 2003.

Markides, Constantinos C. – “Devolver innovación a la estrategia”. En La Estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias. Colombia. Editorial Norma S.A. Cap. 1, Págs. 1-26. 2000.



Norton, D. P. – Managing the development of human capital. Balanced Scorecard Report. Vol 3. Número 5. Septiembre - Octubre 2001.

Olve, N, Roy, J. y Wetter, M. – “El proceso de creación de un cuadro de mando integral”. En *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. Capítulo 3, Págs. 5–99 (10121). 2000.

Porter Michael E. – *Ventaja Competitiva*, México, CECSA, 1990, 550 pp.

Pressman, Jeffrey L. y Wildavsky, Aaron B. – *Implementación*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y el Fondo de Cultura Económica. 1984.

Ramírez Padilla, David Noel – *Contabilidad Administrativa*, México, Mc Graw Hill, 7ª ed., 2004, 488 pp.

Rugman, Alan M. – *Negocios Internacionales*, México, Mc Graw Hill, 1997, 709 pp.

Solís, Fernando – *Los Sistemas de Pensiones en México: la agenda pendiente*. En “Una agenda para las finanzas públicas de México”. ITAM, México. 2001.

Srivannaboon, S. – *Linking Project Management with Business Strategy*. 2006 PMI Global Congress Proceedings – Seattle Washington. [Online] http://www.pmi.org/PMIEF/scholarship/documents/ISPA_2006.pdf

Warren, Carl S. – *Contabilidad Administrativa*, México, International Thomson Editores, 1999, 510 pp.

Warren, Carl S. – *Contabilidad Financiera*, México, International Thomson Editores, 1999, 666 pp

Weiss, Carol H. – *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 1997.

Capital Humano

Brain, H. – “Incentive Strategy Within Organizations”. - USA: Harvard Business School. 2003.



Chiavinato, Idelberto – Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, Bogotá, 2004.

Galbraith, Jay, Downey, Diane y Kates, Amy – “Defining and Rewarding Success”. En *Designing Dynamic Organizations*. USA: AMACOM, 2002. Cap. 5. Págs. 189-226. (11835).

Haygroup – Documento de Trabajo. “Supere la brecha del pago por desempeño”. [Online]. 2003. http://www.haygroup.com/downloads/ar/WP_Supere_la_brecha_del_pago_por_Desempeño.pdf. (15001).

Haygroup – Documento de Trabajo. “Supere la brecha del pago por desempeño”. [Online]. 2003. http://www.haygroup.com/downloads/ar/WP_Supere_la_brecha_del_pago_por_Desempeño.pdf. (15001).

Haygroup – Documento de Trabajo. “Principios básicos para el diseño de una organización efectiva”. [Online]. 2004. http://www.haygroup.com/downloads/co/WP_Principios_Básicos_para_el_Diseño_de_una_Org._efectiva.pdf. (15000)

Hugues, Barry B. – *Continuity and change in world politics*, Primer capítulo: “Forces of change”, Prentice Hall. 1994.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. – “Definiendo objetivos personales y de equipo”. En *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000, 2001. Cap. 9. Págs. 255-274. (11890). 2001.

Kaplan, R. y Norton, D. – “La retribución equilibrada”. En *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. España, Gestión 2000, 2001. Cap. 10. Págs. 275-296. (11832). 2001.

Meyers, Christopher – “Cómo ayudan a destacar a los equipos las medidas adecuadas”. Págs. 109-134. En *Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa*. Serie en *Rústica de Harvard Business Review*. Colombia 2003. Ediciones Deusto. (12757).



236

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe – *Administración de Recursos Humanos*. Pearson, Prentice Hall.

Sánchez, G. – “Tres paradigmas contra el desarrollo” en Futurali@, AIP.

Tarver, L. Tarver y Godkin, L. – Lamar University. “Employee Motivation: Intrinsic Motivation vs. Extrinsic Rewards”. [Online] <http://dept.lamar.edu/lustudentjnl/VOL2/EDITION%20II%20ARTICLES/Employee%20Motivation%20-%20Intrinsic%20Motivation%20vs%20Extrensic%20Rewards.pdf>

Wolfgang Michalski, Riel Miller & Barrie Stevens – “Anatomy of a long boom” en: The future of the global economy: towards a long boom? OECD, 1999.

Procesos

Aguilar, Luis F. (2000-4) – La implementación de las Políticas; estudio introductorio. Miguel Ángel Porrúa, México.

Aneshensel, Carol S. – Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences, Pine Forge, 2002.

Arellano Cabrero y Castillo – Reformando al Gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental, México, CIDE y Miguel Ángel Porrúa. 2000.

Bahamon, J. – “Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas”. Universidad ICESI. Biblioteca Digital. [Online]. 2006. http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf

Beker-Mochon – Economía Elementos de Micro y Macroeconomía, Mac Graw Hill, edición 3, 2007.

Deming, W. E. – “Calidad Productividad y Competividad” Méx, Ed. Díaz Santos.
Eccles, R. G. – “Manifiesto de la medición de desempeño”. Harvard Business Review. USA. January - February 1991. Traducido al Español por ESAN. (13307). 1991.

Feigenbaum, Armand. – “Control Total de la Calidad” Méx. Ed. C.E.C.S.A.

Gitlow, G. – “Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming”. Méx. Ed. Panorama



Grahan, M. – “Instrumentation: Designing Data-Collection Strategies”. En Winning Score USA: productivity Press 2000. Cap.11. Págs. 175-196. Traducido al Español por ESAN. 2007.

Grahan, M. – “Medidas: Desarrollo de un Índice de Desempeño”. En Winning Score. USA: productivity Press 2000. Capitulo 5. Págs. 63-76. Traducido al Español por ESAN. (11828). 2007.

Hernández Sampieri, Roberto et.al, – Metodología de la investigación. Tercera Edición, México: Mc Graw Hill. 2003.

Ishikawa, Kaoru – “Qué es el Control Total de Calidad”. Bogota, Grupo Editorial Norma.

Leavenworth, P. – “Control estadístico de Calidad”. Méx. Ed. C.E.C.S.A

Levin, J. – Fundamentos de Estadística en la Investigación Social, Segunda Edición, México: Harla.

OCDE. – Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la administración, Capítulo 22: estrategias de calidad en tres países: “Francia, el Reino Unido y Australia”, por Sylvie Trosa, 1996

Pardo, María – La reforma administrativa para el desarrollo social en México, Foro Internacional. México. 1994.

Rodriguez, M J – Análisis Factorial en “Modelos Socio Demográficos: Atlas Social de la Ciudad de Alicante”- Capitulo 4. Págs. 187 - 202 Tesis Doctoral. Universidad de Alicante. [Online]. 2000. http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/46860175104026839600080/006458_6.pdf

Vázquez, Luis – El control gubernamental y la contraloría social mexicana. FCE, México. 1998.



238

Vidal, E. – “¿Qué y cómo medir?”. En Diagnóstico Organizacional. Colombia. ECOE Ediciones. Cap. 3. Págs. 27-39 (13060). 2002.

Ética y formación humana

Aldag, Riy, Brief, A- Diseño de tareas y motivación del personal. Editorial Trillas, México, 2003.

Caballero Fernández, Marcial – Historia de la filosofía. Editorial Vicens Vives, Barcelona, 1998.

Código de Ética de los servidores Públicos (Ley 120-01), 2001.

Cope, Robert G – El Plan Estratégico: Haga que la gente participe. Legis Editorial, S.A. Colombia, 1991.

Eire, Linda y Richard – Principios de los valores morales. Ed. Atlántica, Buenos Aires, 1996.

Hill, Charles L, y Garcth R., Jones – Administración Estratégica – Un enfoque integrado – Mac Graw Hill International, 2002.

Hostos, Eugenio María – Tratado de Moral Social, publicaciones ONAP, 1982.

Huete, Luis María y Pérez, Andrés – Clienting, Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad. – Ediciones Deusto y Tibidabo Ediciones, S.A. Barcelona, 2003.

Huete, Luis María. Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios, con la colaboración de Juan Serrano e Iñigo Soler.

Huntington, Samuel –La tercera Ola. Editorial Siglo XXI, Argentina, 1998.

Kami, Michael J – Puntos Estratégicos, Ed. Mac Graw Hill, Colombia, 1990.

Katzenbach, Jhon R, El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades. (Compilador) Ediciones Granica, Barcelona, 2003.

Kohlberg, Lawrence – Teoría de los Valores – Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1990.



Ley 14-91 y su reglamento sobre Servicio Civil y Carrera Administrativa 1991.

Decreto 149-98 – Sobre Creaciones de Comisiones de Ética en Entidades Estatales.

Mejía Ricart, Psicología Social y sus aplicaciones. Tomo III, Editora de la UASD. 1997.

Muñoz Rondón, Joseph – La bolsa de los valores. Ed. Ariel Barcelona, 1998.

Negroponete, N –El mundo digital, Ed. B, Barcelona, 2005.

Popper, Juan – En busca de un mundo mejor. Ed. Caídos, Barcelona, 1994.

Rorty, R – Moral identity and private autonomy – Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

Saltos Galarza, Salvador – Internet/www.respondanet.com Español/publicaciones/saltos/libros/htm.

Sala Schorkowski, Merce, El encanto de Hamelín. Secretos del liderazgo efectivo. Alienta Editorial, Barcelona, 2006.

Scheker Ortíz, Luis. Cómo adcentrar la administración Pública – Conferencia en Cepryme, 1998.

Silié Gatón, José – Ética Profesional, Ediciones ONAP, 1992.

Sherwin Byron L - ¿Por qué ser bueno? Ed. Plaza Janes, Barcelona, 1999.

Unesco – Declaraciones de principios sobre la tolerancia, 1995.

Diccionario de la lengua española, 22.ª Edición, 2001. Real Academia Española.



