PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

SIPEN
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

SIPEN
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

Santo Domingo, D.N.
Junio 2021

Contenido

Equipo de trabajo 7

Siglas y acrónimos 9

Presentación 11

Introducción 23

1. Antecedentes: Planificación Estratégica Institucional 2016-2020 28

2. Estructura del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 38

3. Experiencias modélicas en el contexto internacional en materia de regulación, supervisión y promoción de sistemas previsionales 42

4. Sistema Previsional en el contexto de la realidad socioeconómica dominicana: retos y oportunidades 54

5. Superintendencia de Pensiones: contexto político, social y económico 68

6. Marco Estratégico Institucional 82

7. Alineamiento Estratégico Superior 86

8. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2025 92

9. Sistema de Monitoreo y Evaluación del desempeño del PEI 2021-2025 106

Bibliografía 109

Equipo de trabajo

CONDUCCIÓN GENERAL
Lic. Ramón E. Contreras Genao
Superintendente de Pensiones

COORDINACIÓN TÉCNICA
Lic. Zoila Martínez Sánchez
Directora de Planificación y Desarrollo

FACILITADOR
Pedro L. Guerrero C.
Asesor

EQUIPO TÉCNICO

Juan Carlos Jiménez	Coordinador Técnico
Víctor R. de la Rosa	Coordinador Administrativo y Financiero
Ana Z. Tejada	Directora Administrativa y Financiera
Arianny Pérez Antonio	Directora de Finanzas e Inversiones
Diana Pérez	Directora Jurídica
Franklin E. Díaz	Director de Control Operativo
Juan Manuel Pérez	Director de Estudios
Lenin Herrera	Director de Tecnología de la Información y Comunicación
Priscilla Montás Mármol	Directora de la Secretaría Técnica de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión
Rhoden De León	Director de Control de Beneficios
Juan Cancio Pérez	Contralor
Alberto Jiménez	Encargado de Calidad en la Gestión
Daysi Montero	Encargada de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública
Erick Rosario	Encargado de Desarrollo Institucional
Lisis Grisanty	Encargada de Investigación
Vanesa Pérez	Encargada de Cooperación Internacional
Wanda Ramos	Encargada de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos
Malvis García	Analista Senior de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos
Estephany Núñez	Analista Junior de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos
Roberto Terc	Administrador de Portales Web de Operaciones TIC

Siglas y Acrónimos

AFP: Administradoras de Fondos de Pensiones.
BCRD: Banco Central de la República Dominicana.
CAPGEFI: Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.
CCI: Cuenta de Capitalización Individual.
CCRyLI: Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión.
CIP: Comité Interinstitucional de Pensiones.
CNSS: Consejo Nacional de Seguridad Social.
CREES: Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles.
CTD: Comisión Técnica sobre Discapacidad.
DGJP: Dirección General de Jubilaciones y Pensiones.
DIDA: Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social.
END: Estrategia Nacional de Desarrollo.
EP-SIPEN: Escuela Previsional SIPEN.
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IDOPPRIL: Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales.
INTEC: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
MEPyD: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
NOBACI: Normas Básicas de Control Interno.
OAI: Oficina de Acceso a la Información Pública.
ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible.
OISS: Organización Iberoamericana de Seguridad Social.
OSES: Observatorio de la Seguridad Social.
PEA: Población Económicamente Activa.
PEI: Plan Estratégico Institucional.
PIB: Producto Interno Bruto.
PNPSP: Plan Nacional Plurianual del Sector Público.
POA: Plan Operativo Anual.
RR.HH.: Recursos Humanos.
SDP: Sistema Dominicano de Pensiones.
SIMV: Superintendencia del Mercado de Valores.
SIPEN: Superintendencia de Pensiones.
SISMAP: Sistema de Monitoreo de la Administración Pública.
TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.
TSS: Tesorería de la Seguridad Social.
UASD: Universidad Autónoma de Santo Domingo.
UPyD: Unidad de Planificación y Desarrollo.

Presentación

El contexto actual ha supuesto grandes desafíos para las organizaciones a nivel mundial, lo cual ha impactado en la forma en que las mismas gestionan y administran sus recursos para asegurar la continuidad de sus operaciones, buscando alternativas de adaptación a las circunstancias presentes. Sin lugar a duda, las múltiples repercusiones derivadas de la pandemia del COVID-19 representan importantes retos a la hora de formular planes de acción que apunten a la consecución de los objetivos institucionales.

Durante el último trimestre del pasado año 2020, la Superintendencia de Pensiones se embarcó en el proceso de formulación de su planificación estratégica para el período 2021-2025, tomando en cuenta que la misma debe dar respuesta a las demandas de los tiempos actuales y asumir los cambios requeridos para seguir operando bajo los nuevos esquemas de trabajo. A lo anterior, se añade el hecho de la necesaria articulación de las iniciativas institucionales a la planificación del sector seguridad social, a las líneas de acción del Plan de Gobierno 2020-2024 y a la visión país de largo plazo.

A 20 años de la promulgación de la Ley núm. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, se presentan significativos desafíos que plantean la necesidad de revisar su funcionamiento actual y de impulsar las reformas necesarias para obtener los resultados esperados, atendiendo a su fin primario de protección y garantía de cobertura a los afiliados y sus beneficiarios.

A pesar de los logros que exhibe el Sistema Dominicano de Pensiones a la fecha, se amerita que este continúe su avance hasta superar los retos pendientes, tales como el aumento de la cobertura y los beneficios, el incremento de la tasa de reemplazo, la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones y el fomento de la educación previsional para mitigar el desconocimiento y fortalecer la toma de decisión de la población en relación a los temas de pensiones.

Precisamente, el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 contenido en el presente documento, contempla el fortalecimiento de los procesos de regulación, supervisión y fiscalización, así como la

creación de mecanismos que faciliten el acceso de los afiliados a los derechos establecidos en el Sistema Dominicano de Pensiones. En ese sentido, a través de las acciones planificadas, se persigue sensibilizar a la ciudadanía en materia previsional, a la vez que ampliamos la interacción con la misma por medio de los diferentes canales institucionales.

Las acciones que nos permitirán la consecución de este amplio fin social, se apoyan en iniciativas transversales que buscan mantener el fortalecimiento institucional, contemplando la estandarización de los procesos y gestión de la calidad, la eficiencia de la gestión humana y administrativa-financiera, la optimización de las herramientas tecnológicas y la mejora de la imagen institucional.

Es preciso resaltar, que la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 se caracterizó por ser un proceso inclusivo y participativo, integrado por un equipo de trabajo interdepartamental, que evaluó las formas de articular las iniciativas de la SIPEN con los instrumentos de planificación nacional y sectorial, como son la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, el Plan de Gobierno 2020-2024 y el Plan Estratégico 2021-2024 del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).

Con la puesta en marcha de este Plan Estratégico Institucional, reiteramos nuestro firme compromiso de trabajar para cumplir nuestra misión de resguardar los derechos previsionales de los trabajadores dominicanos, garantizándoles la entrega oportuna de los beneficios establecidos por ley, promoviendo la cultura previsional y tomando acciones para el desarrollo continuo del Sistema Dominicano de Pensiones.

Ramón E. Contreras Genao
Superintendente de Pensiones

Funcionarios

Ramón E. Contreras Genao
Superintendente de Pensiones

Juan C. Jiménez
Coordinador Técnico

Víctor de la Rosa
Coordinador Administrativo

Rhoden De León
Director de Control de Beneficios

Zoila Martínez Sánchez
Directora de Planificación y Desarrollo

Priscilla Montás Mármol
Directora Secretaría Técnica de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión

Franklin Díaz
Director de Control Operativo

Juan Manuel Pérez
Director de Estudios

Arianny Pérez Antonio
Directora de Finanzas e Inversiones

Diana Pérez Sánchez
Directora Jurídica

Lenin Herrera
Director de Tecnología de la Información y Comunicación

Ana Z. Tejada García
Directora Administrativa y Financiera

Juan Cancio Pérez
Contralor

Equipo Directivo SIPEN

Equipo de Planificación y Desarrollo

Introducción

El diseño del Plan Estratégico de la Superintendencia de Pensiones 2021-2025 se fundamenta en la metodología de planificación por resultados, acorde a los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de la República Dominicana. La planificación con enfoque en resultados supone un modelo de gestión de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el programa de gobierno para un período de tiempo definido y con determinados recursos.

El plan de acción de alineamiento estratégico institucional conllevó un íntegro análisis de la situación actual de la SIPEN y los desafíos del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP), teniendo como punto de partida el origen y la evolución del referido sistema, así como el estudio de las necesidades, problemas y expectativas de los grupos de interés respecto al área de competencia de la entidad. También se analizaron las experiencias modélicas en materia de regulación y supervisión de sistemas previsionales en el contexto internacional como referencia para la formulación de la planificación institucional.

Por otro lado, se analizó el entorno de la Superintendencia relacionado a los factores políticos, económicos, socioculturales, medioambientales y tecnológicos que se exhibían como oportunidades y/o amenazas, y a lo interno se identificaron y evaluaron las variables y dimensiones relacionadas a la prestación y calidad del servicio, el sistema de planeación y el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana de la institución, la infraestructura física y tecnológica, el modelo de gestión y liderazgo, el posicionamiento institucional, la sostenibilidad financiera, entre otros.

En este sentido, el proceso de formulación estratégica institucional requirió la coordinación de diversas sesiones de trabajo, en las que la experiencia, los conocimientos y el intercambio de ideas entre la máxima autoridad, el equipo directivo y los técnicos de diferentes áreas de la institución, permitieron la definición de los ejes, objetivos, estrategias y resultados de efecto esperados como consecuencia de la ejecución de la iniciativas institucionales planificadas para el período en cuestión.

Una vez definido y validado el marco estratégico institucional, se continuó con la realización de jornadas de trabajo con cada una de las unidades operativas para la definición de los productos de sus respectivas áreas que tendrán impacto en los resultados esperados establecidos por la nueva metodología a implementar en la institución. Esto conllevó el análisis de las posibles mejoras o reformas de algunos de los procesos que generan dichos productos, el establecimiento de los

indicadores, línea base, meta, requerimientos, supuestos y/o riesgos, proceso en el cual se abocó gran parte del personal que labora en la SIPEN.

Concluida esta etapa, el equipo de Planificación y Desarrollo abordó la revisión de la planificación operativa, analizando la consistencia entre los productos y las estrategias, la pertinencia de los indicadores y la evaluación de las herramientas y/o procedimientos requeridos para el monitoreo y seguimiento a la implementación de la estrategia.

A modo resumen, se presentan las diferentes etapas a través de las cuales se ejecutó este proceso de formulación estratégica institucional 2021-2025 con enfoque a resultados:

Etapa I. Generación de sensibilización y compromiso:

- Presentación de la propuesta técnica y el plan de trabajo;
- Socialización y discusión del diseño y abordaje metodológico;
- Presentación y discusión de los aspectos logísticos y organizativos;
- Definición y establecimiento de los responsables e involucrados en el proceso.

Etapa II. Levantamiento y análisis documental:

- Revisión y análisis del marco legal y reglamentario vigente de la SIPEN;
- Revisión de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), para facilitar la articulación con el marco estratégico de la SIPEN;
- Revisión y análisis del marco estratégico y planes de desarrollo de la SIPEN;
- Revisión y análisis de la metodología e instrumentación establecida por el MEPyD en relación al Sistema de Nacional de Planificación.

Etapa III. Formulación del Plan Estratégico Institucional de la SIPEN:

- Conformación de los equipos de trabajo de la SIPEN como soporte a la elaboración del PEI y POA;
- Entrenamiento al personal en el proceso de planeación estratégica;
- Análisis situacional externo e interno de la SIPEN;
- Elaboración y/o adecuación del marco estratégico institucional;

- Definición y articulación de los ejes, objetivos estratégicos y estrategias de la SIPEN con la misión y visión institucional;
- Identificación y definición de los componentes de la planificación operativa.

Etapa IV. Diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME):

- Diagnóstico e inventario de las capacidades técnicas y tecnológicas que favorecen o dificultan la implementación del SME del PEI-POA de la SIPEN;
- Propuesta de lineamientos estratégicos y diseño del SME del PEI-POA;
- Definición de procedimientos e instrumentación para la implementación del SME, acorde a los requerimientos del PEI y POA;
- Capacitación al personal de la SIPEN para el manejo y mantenimiento del SME.

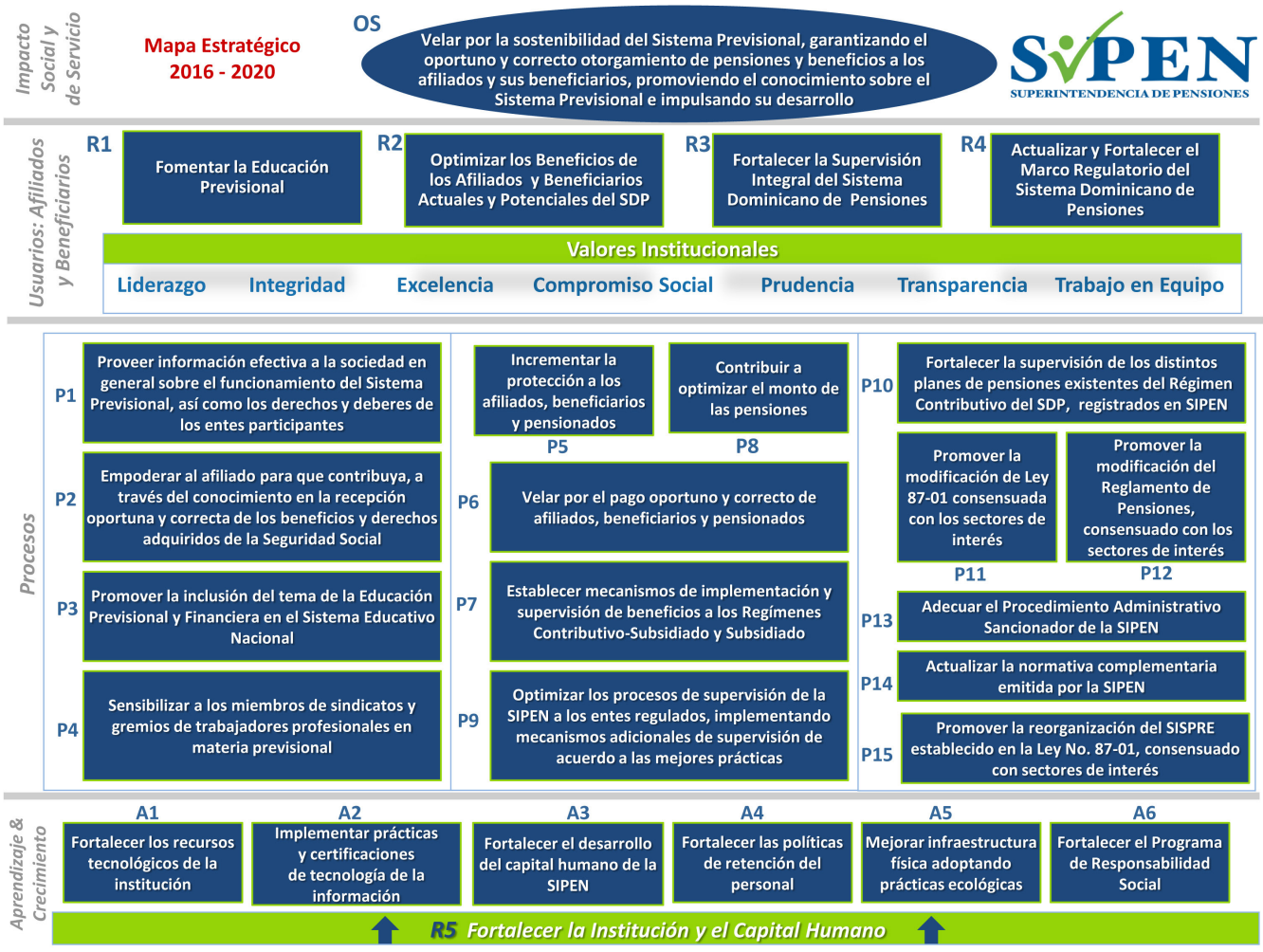
Etapa V. Socialización y lanzamiento del Plan Estratégico 2021-2025.

- Elaborar informe final del PEI.
- Realizar lanzamiento y socialización interno y externo del PEI.

1 Antecedentes: Planificación Estratégica Institucional 2016-2020

1. Antecedentes: Planificación Estratégica Institucional 2016-2020

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 de la Superintendencia de Pensiones (SIPEN), con el propósito de seguir afianzando y perfeccionando la calidad de la ejecución estratégica de la entidad, se sustentó en las modernas prácticas organizacionales y empresariales orientadas a la metodología del Balanced Scorecard (BSC)[1]. En ese sentido, a través de relaciones de causalidad plasmadas en un Mapa Estratégico, se vincularon los objetivos más altos de la institución con las aspiraciones del usuario, los procesos necesarios para sustentar esas aspiraciones y los recursos requeridos para proveerlos.



La referida planificación estratégica fue diseñada tomando en consideración los lineamientos de los principales instrumentos de planificación pública nacional, como lo son la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) y el Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) 2014-2020.

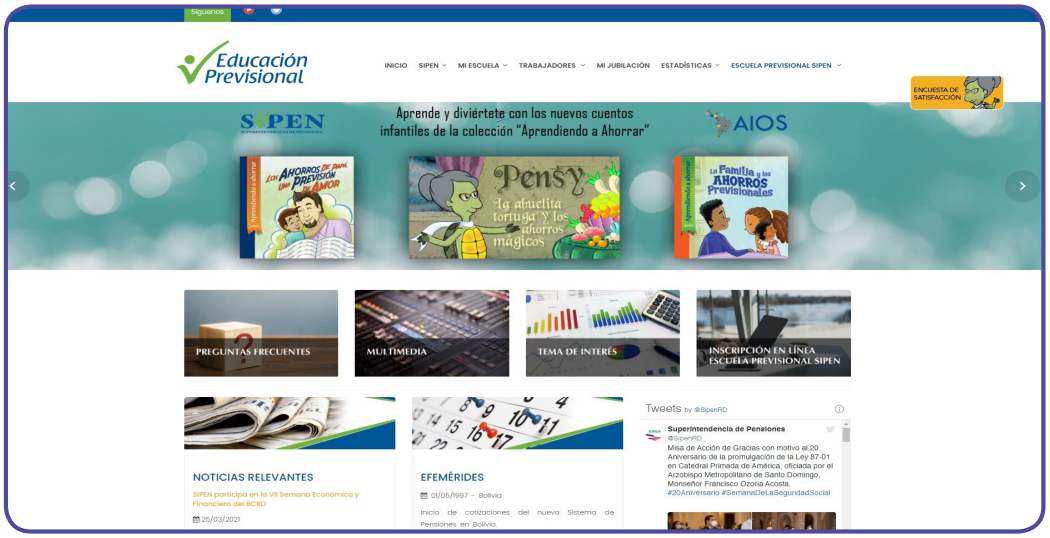
[1] Cuadro de mando integral, en español.

El PEI 2016-2020 estuvo compuesto principalmente por cinco (5) Rutas Estratégicas, integradas por veinte (20) Objetivos Estratégicos, los cuales a su vez estuvieron constituidos por un portafolio de treinta y cinco (35) Proyectos Estratégicos que representaron el 100% de la cartera total de la planificación estratégica de los cinco años, considerando los ajustes de las estrategias a través de la realización de un análisis constante del contexto organizacional en términos internos y externos y por cuarenta y cuatro (44) indicadores para la medición de la eficacia de las metas y efectividad del desempeño de la ejecución de la planificación estratégica institucional.

Al 31 de diciembre de 2020, el Plan Estratégico 2016-2020 se ejecutó en un 98% respecto a lo planificado, considerando los ajustes de alcance realizados durante su vigencia. A continuación, se presentan los logros más destacados del Plan Estratégico 2016-2020 de la SIPEN:

- **Publicación del sub-portal web de educación previsional**[2], en el que se dispone de forma gratuita y al alcance de la población, información general y oportuna sobre el Sistema Dominicano de Pensiones y sobre los derechos y deberes de los afiliados. Además, servicios que proveen información importante al momento de programar aportes voluntarios y tramitar las prestaciones y beneficios ofrecidos por el sistema previsional como, por ejemplo, calculadora de pensiones y de tasa de reemplazo. Dicho portal también aloja el Aula Virtual SIPEN, plataforma de educación a distancia (MOODLE) desde la cual se impartieron un total de 19 cursos y talleres virtuales durante el período 2018-2020. De igual forma a través de este se continúan fomentando los vínculos de comunicación que resultan de utilidad para los afiliados, beneficiarios y la institución.

Vista del Portal Web de Educación Previsional



Fuente: Portal web de Educación Previsional SIPEN

[2] Portal de Educación Previsional: www.educacionprevisional.gob.do.

- **Selección y formación de personal específico y especializado para Educación Previsional**, iniciativa con la que se impulsó la capacitación de un equipo de técnicos de la SIPEN, con experiencia en materia de pedagogía, los cuales fueron preparados de forma integral, mediante la realización de pasantías en todas las áreas técnicas de la institución, así como con las herramientas necesarias para fungir como facilitadores en las actividades vinculadas a la Educación Previsional, que se realizan a través de la plataforma de la Escuela Previsional SIPEN y/o en colaboración con otras entidades del sector.

  Al finalizar el 2020, la Escuela Previsional contaba con un equipo de 12 colaboradores de la SIPEN que fungen como facilitadores y suplentes y que brindan sus servicios a la sociedad interesada en adquirir mayor conocimiento sobre el Sistema Dominicano de Pensiones, SDP.

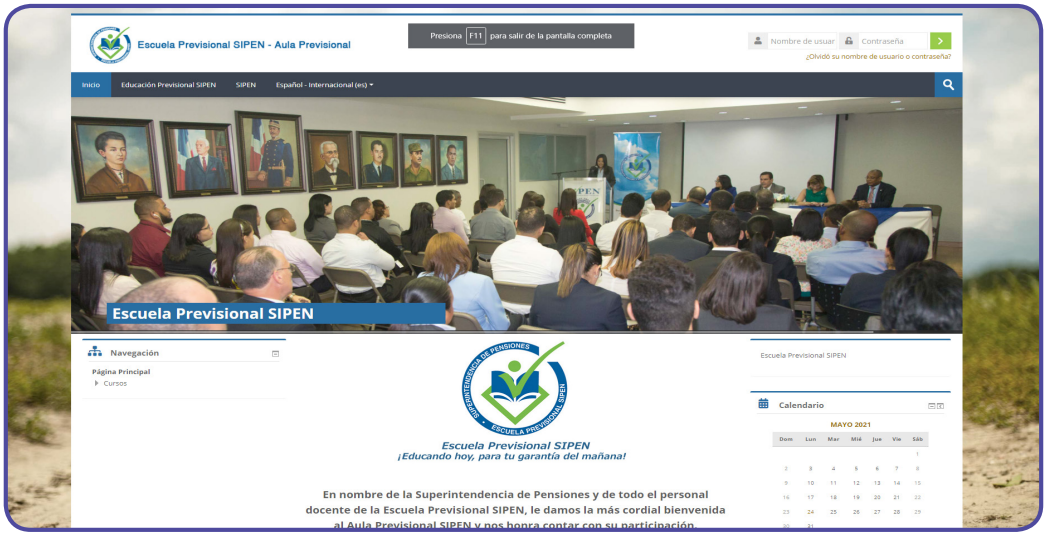
- **Diseño y distribución de material informativo, didáctico y académico dirigido a los respectivos targets[3] estratégicos,** incluye información que persigue educar y crear conciencia sobre los derechos y deberes de los afiliados y beneficiarios. Se encuentra a disposición de la población en físico y digital para ser distribuido en charlas, talleres y actividades de educación previsional, ofrecidas por la SIPEN o en colaboración con otras entidades del sector. En ese sentido, durante la vigencia del Plan se distribuyó un total de 12,378 publicaciones.

- **Ejecución de plan de comunicación para apoyar el fomento de la Educación Previsional,** lo cual impulsó la creación de diversos mecanismos para proveer información previsional a la ciudadanía en general a través de diferentes medios comunicacionales. A mencionar, la referida acción permitió la puesta en marcha de nuestra cuentas en las plataformas digitales siguientes: YouTube, Instagram, Twitter, sección de noticias y galería de imágenes.

- **Creación de la Escuela de Educación Previsional.** Un hito importante dentro del accionar de la SIPEN, de cara a cumplir de manera responsable, con la meta de proveer a los afiliados y beneficiarios información confiable y oportuna en materia previsional. Lo anterior, sustentado en que uno de los principales retos asociados al Sistema de Pensiones es mitigar el desconocimiento que tiene la población respecto al mismo. En ese tenor, se alcanzó la meta trazada, respecto a la coordinación de charlas, talleres y cursos impartidos a través de la referida escuela bajo la modalidad presencial y virtual, que al finalizar el plan ha beneficiado aproximadamente a 3,684 participantes, con lo cual se ha promovido el conocimiento y conciencia de la sociedad sobre el Sistema Previsional.

[3] Público objetivo.

Vista del Aula Virtual de la Escuela Previsional SIPEN



Fuente: Aula Virtual de la Escuela Previsional SIPEN**.**

- **Publicación de manera digital y física del libro "El Sistema de Pensiones".** Este proyecto permitió la actualización de su primera edición, publicada por SIPEN primera edición fue publicada por SIPEN en marzo de 2006, tocando temas de amplia trascendencia para la sociedad dominicana y logrando mejorar el conocimiento de los grupos de interés sobre el Sistema Dominicano de Pensiones. Es importante destacar, que este documento es utilizado como material didáctico en las distintas universidades del país y al finalizar el año 2020 había impactado el nivel de conocimiento de aproximadamente 586,806 mil estudiantes matriculados en institutos de educación superior. La publicación distribuyó aproximadamente 2,000 ejemplares del libro a nivel nacional en la primera tirada.

- **Puesta en circulación de cuentos infantiles de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS),** a través de un lenguaje sencillo que persigue sembrar en los niños los cimientos sobre conocimientos económicos y financieros básicos que faciliten su desenvolvimiento futuro en la sociedad, conteniendo como tema principal la cultura del ahorro.

Vista de Cuentos Infantiles de la AIOS

Fuente: Portal web de Educación Previsional

- **Firma de convenios interinstitucionales y presencia en universidades a través de stands temporales y ejecución de charlas dirigidas a estudiantes y colaboradores.** A través de acuerdos de cooperación con el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL), el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), el Instituto de Seguridad Social (ISES-CODIA), la Universidad APEC (UNAPEC), y el Instituto Cultural Dominico Americano (ICDA); se ha logrado afianzar la cooperación técnica con estas entidades, así como ejecutar diversas actividades relacionadas con la misión académica y social de las organizaciones involucradas. De igual forma, con estos acuerdos las entidades académicas han convenido fomentar el desarrollo de proyectos de investigación, formación y entrenamiento relativos a temas de educación previsional y financiera, en procura de consolidar el conocimiento previsional en la población joven y que a su vez éstos puedan ser entes reproductores de la creación de conciencia en cuanto al tema.

- **Realización de talleres dirigidos a sindicatos de trabajadores, gremios profesionales y otras instituciones gubernamentales y del sector económico, financiero y privado,** lo que permitió sensibilizar a los miembros de los distintos gremios e instituciones; a los fines de que se identificaran, empoderaran y obtuvieran mayores conocimientos sobre sus deberes y derechos en materia previsional. Este objetivo se logró a través de la realización de un total de 13 talleres impartidos durante la vigencia del proyecto institucional con un impacto inicial directo a un total de 491 personas.

- **Automatización del proceso de supervisión de pago de pensiones por discapacidad, sobrevivencia e ingreso tardío,** estableciendo mejoras respecto a la estandarización, requerimientos y plazos para el intercambio de informaciones, relativas a los pagos realizados por las compañías de seguros que otorgan los beneficios por Discapacidad y Sobrevivencia en el SDP.

- **Elaboración de estudio técnico y propuesta de posibles modalidades de pensión,** proyecto que permitió el análisis de posibles modalidades de pensión derivadas de las establecidas en la Ley núm. 87-01, para el Régimen Contributivo del Sistema de Capitalización Individual (SCI), proveyendo una propuesta técnica sobre nuevas modalidades previsionales de pensión por vejez y sobrevivencia en dicho régimen, incluyendo la factibilidad técnica y legal de las mismas de acuerdo con la estructura y normativas actuales de nuestro Sistema, considerando la experiencia internacional en sistemas de pensiones similares y el contexto actual del SDP.

- **Implementación de una herramienta tecnológica de supervisión,** a los fines de lograr la colaboración y el intercambio de información entre diferentes áreas de la SIPEN, con miras a obtener resultados consolidados de los entes fiscalizados a través de la aplicación TeamMate[4]**,** con lo cual se incorpora el uso de esta herramienta en la realización de las labores de inspección in-situ, permitiendo a la SIPEN llevar a cabo con eficacia y eficiencia el rol regulador, supervisor y fiscalizador del Sistema Dominicano de Pensiones.

- **Diseño e implementación de mecanismos de supervisión de las compañías aseguradoras en lo relativo al contrato póliza y rentas vitalicias,** lo cual permitió establecer las disposiciones necesarias para realizar inspecciones a las Compañías de Seguros que ofrecen el Seguro de Discapacidad y Sobrevivencia, iniciando con la firma del acuerdo interinstitucional entre la Superintendencia de Seguros y la SIPEN, secundado por el establecimiento del procedimiento para realizar las referidas auditorías, así como el desarrollo de una plataforma tecnológica para supervisar las reservas técnicas destinadas para el pago de las pensiones de vejez.

- **Elaboración de propuesta de modificación de los aspectos previsionales de la Ley núm. 87-01,** a través de la participación activa en diversas reuniones en el Ministerio de la Presidencia para la revisión de los aspectos estructurales del Sistema Dominicano de Pensiones que implicarían futuras modificaciones, con el fin de obtener mayores pensiones para los trabajadores y en diferentes mesas de trabajo con los sectores involucrados en el proceso, tales como empleador,

[4] TeamMate: es un software de gestión de auditoría a través del cual se busca aumentar la eficiencia y la productividad de todo el proceso de auditoría, incluyendo: evaluación de riesgos, asignación de recursos, planificación, ejecución, revisión, generación de informes, análisis de tendencias, presentación de informes gerenciales y almacenamiento de la información.

sindical, salud, sociedad civil, entre otros; y la colaboración a distintas comisiones de las Cámaras de Diputados y Senadores, responsables del estudio y aprobación del anteproyecto de ley que impactaría la referida legislación.

- **Elaboración y presentación de una propuesta de modificación del Reglamento de Pensiones a los sectores de interés.** A propósito del desarrollo de esta iniciativa se elaboró una propuesta técnica consensuada, de manera puntual en lo referente a las últimas actualizaciones insertadas en el marco legal de la Ley núm. 87-01, mediante la implementación de la Ley núm. 13-20 que introdujo modificaciones al Sistema Dominicano de Pensiones.

- **Modificación del Manual de Procedimiento del Comité de Sanciones, así como hacer una compilación y adecuación de las resoluciones de infracciones y sanciones de la SIPEN,** con lo cual se logró la emisión de la Resolución núm. 438-20 sobre infracciones y sanciones relativas a los procesos operativos para las Administradoras de Fondos de Pensiones, Fondos y Planes Sustitutivos.

- **Actualización de la normativa complementaria de inversiones de los fondos de pensiones,** con lo cual se logró la emisión de la Resolución núm. 395-17 sobre Control de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones, que recoge una compilación de toda la normativa emitida por la SIPEN en materia de las inversiones de los fondos de pensiones, de forma actualizada, ordenada y ajustándose a la realidad del sistema en términos operativos y de gestión, permitiendo una mayor facilidad de lectura y comprensión de los usuarios internos y externos que le compete su manejo.

- **Actualización de la normativa complementaria de operaciones de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP),** cuya iniciativa permitió la revisión y actualización de los procesos operativos de las AFP, con especial énfasis en los procesos de Afiliación, Traspaso, Recaudación, Administración de las Cuentas de Capitalización Individual (CCI), Estados de Cuentas y Reclamaciones, a fin de incorporar mejoras acordes a las necesidades del Sistema Dominicano de Pensiones.

- **Obtención de la certificación ISO/IEC 27001:2013,** del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, conforme a los requisitos de la Norma ISO 27001:2013, la cual constituye un referente reconocido internacionalmente, siendo la aplicabilidad de la misma los sistemas de información que dan soporte a los procesos del Departamento de Operaciones de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC), en lo relativo a las actividades de regulación, autorización, supervisión, fiscalización y estudio del Sistema Dominicano de Pensiones.

- **Obtención de la certificación ISO 9001:2015,** mediante la cual la Superintendencia de Pensiones obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:20015, la cual constituye un referente reconocido internacionalmente para la aplicación de estándares y mejores prácticas de calidad, que aseguran un adecuado funcionamiento de los procesos orientados a la satisfacción de los ciudadanos y usuarios.

- **Ampliación y adecuación de las instalaciones y la distribución interna del espacio físico,** modernización y eficientización del sistema de luminarias, entre otras mejores prácticas medioambientales. En adición, persigue llevar a cabo la ampliación del espacio físico con la construcción un edificio nuevo destinado a las labores de la Escuela Previsional SIPEN y parqueo.

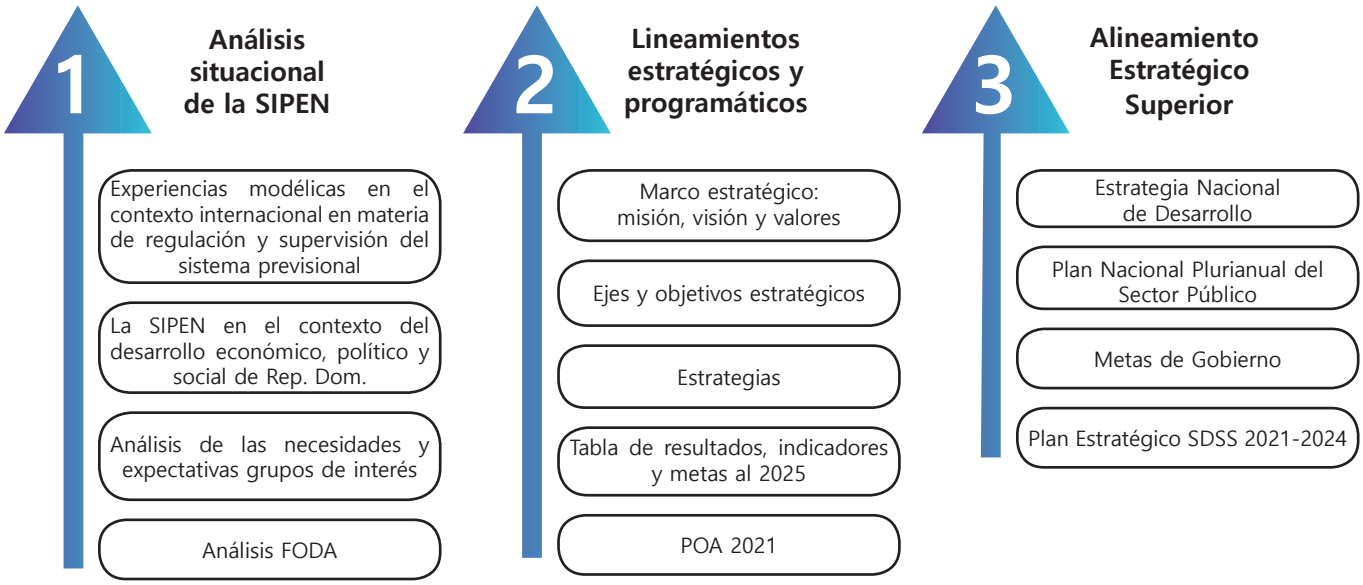
- **Adecuación e implementación del Programa de Responsabilidad Social,** el cual se concentró en 3 pilares fundamentales: Medio Ambiente y Recursos Naturales, Educación Ciudadana y Relaciones con la Comunidad y Accionar Solidario. Entre las actividades realizadas están: jornadas de limpieza de costas y de reforestación, implementación de programa de reciclaje, concientización sobre el uso racional de energía eléctrica y agua, así como la preservación del medio ambiente, inclusión laboral de personas con discapacidad, visita a asilo de envejecientes, realización de charlas de educación cívica y previsional, contribuciones a escuelas públicas y participación en actividades de colaboración a beneficio de causas solidarias.

La satisfacción del logro de objetivos que como institución nos planteamos se traduce en energía dinámica para continuar plasmándonos nuevos nortes y trabajar para alcanzarlos, convirtiendo todo el proceso en un círculo continuo de superación de retos y avance hacia la excelencia. Considerando que la excelencia en un Sistema de Pensiones es en sí evolutiva y que cada día presentará nuevos desafíos, reconocemos que debemos persistir en nuestros esfuerzos por superar estos retos y los pendientes. Esto es lo que precisamente guía nuestra planificación estratégica para este próximo período y que a continuación compartimos en detalle con toda la sociedad en el presente documento.

2 Estructura del Plan Estratégico Institucional 2021-2025

2. Estructura del Plan Estratégico Institucional 2021-2025

- **Abordaje y estructura sustantiva del PEI 2021-2025**



Para facilitar la comprensión, a continuación, presentamos una estructura de los pasos que involucró este proceso:

El Plan Estratégico Institucional está fundamentado en la planeación por resultados, acorde a los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de la República Dominicana. La gestión por resultados supone una gestión eficiente, eficaz y con control interno y social de dicha gestión, a través de un sistema robusto de monitoreo y evaluación. La gestión por resultado conlleva:

- La planeación y administración estratégica de la gestión.
- Formulación de planes operativos.
- La formulación de presupuesto por resultados.
- Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- El diseño y rediseño de procesos que aseguren la eficiencia de la gestión, así como la entrega oportuna de servicios y satisfacción de los usuarios.
- Estructuras funcionales que faciliten y agilicen la toma de decisiones.
- El mejoramiento de las competencias técnicas y conductuales del personal.

Dicha planeación se elaboró partiendo y teniendo como referencia el análisis de la situación actual de la SIPEN y los desafíos del Sistema Dominicano Previsional, su origen y evolución, así como el análisis de las necesidades, problemas y expectativas de los grupos de interés respecto al área de competencias de la SIPEN. También se analizaron las experiencias modélicas en materia de regulación y supervisión de los sistemas previsionales en el contexto internacional.

Adicionalmente se analizó el entorno de la SIPEN relacionado a los factores políticos, económicos, socioculturales, medioambientales y tecnológicos que se exhibían como oportunidades y/o amenazas, y a lo interno se consideraron la identificación y evaluación de variables y dimensiones relacionadas a la prestación y calidad del servicio, el sistema de planeación y el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura física y tecnológica, el modelo de gestión y liderazgo, el posicionamiento institucional y la sostenibilidad financiera, entre otros.

A partir de los resultados en el análisis situacional, se definieron los lineamientos estratégicos y programáticos de la Superintendencia de Pensiones integrados por la Misión, Visión, Ejes Estratégicos, Estrategias, resultados con sus indicadores y metas.

Por último, dichos lineamientos estratégicos se han articulado con los compromisos derivados de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), Metas de Gobierno y el Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social 2021-2024. En ese escenario general, en el presente documento se presentan los detalles sobre los tópicos analizados y valorados para establecer las prioridades en las que se enfocará la Superintendencia de Pensiones en el próximo quinquenio 2021-2025.

3 Experiencias modélicas en el contexto internacional en materia de regulación, supervisión y promoción de sistemas previsionales

3. Experiencias modélicas en el contexto internacional en materia de regulación, supervisión y promoción de sistemas previsionales

Este capítulo se enfoca en el desarrollo de los aspectos que impactan los procesos de regulación, supervisión y promoción de los sistemas de pensiones, analizando la experiencia internacional con relación a los riesgos, desafíos y mejores prácticas en materia previsional.

Para esto iniciamos identificando los distintos riesgos que afectan las pensiones de los trabajadores, que serán desarrollados a continuación:

I. Riesgos

a) Riesgos de Longevidad:

El riesgo de longevidad hace referencia al hecho de que las personas no saben cuánto vivirán y, por lo tanto, cuántos años de vejez necesitan financiar. Es por esto que, a menudo, la tendencia de las personas a subestimar la esperanza de vida promedio se ve acentuada por la incertidumbre inherente sobre cuándo morirán las personas. En la actualidad, existe un notable crecimiento tanto en la esperanza de vida promedio como en las expectativas continuas de crecimiento, en los próximos cuarenta años. Igualmente, existen enormes diferencias entre la esperanza de vida al nacer y la expectativa de vida a los 60 o 65 años, y una gran brecha entre la esperanza de vida de hombres y mujeres en la mayoría de los países, así como la persistencia de edades de jubilación más bajas para las mujeres que para los hombres, aunque esto ha estado cambiando.

Los aumentos en la esperanza de vida a nivel mundial han llevado a la necesidad de volver a imaginar la vejez y la jubilación como características de la tercera y de la cuarta edad de la vida. Cuando se crearon los primeros grandes sistemas de pensiones en Alemania en el siglo XIX y en el Reino Unido a principios del siglo XX, proporcionaban ingresos a las pocas personas que vivían más allá de los 60 o 65 años. En la actualidad, alcanzar los 60 o 65 años es lo esperado, y la expectativa de vida para las personas de 60 o 65 años es hasta los 80 o incluso 90 años. Esto crea la necesidad de una tercera y cuarta etapa de la vida. La tercera edad es la vejez "temprana", cuando las tasas de mortalidad siguen siendo relativamente bajas. La cuarta edad es el período de jubilación tradicional, que será alcanzado por una proporción mucho menor de la población. Por lo tanto, se asemeja a un problema tradicional de seguros, en el que las personas necesitan protección contra el riesgo de alcanzar una vejez muy avanzada, en lugar de una estrategia de ahorro para la certeza casi total de que alcanzarán la vejez temprana.

Exposición basada en la Nota Técnica N° IDB-TN-02036, publicada por la División de Mercados Laborales Sector Social del Banco Interamericano de Desarrollo, "Red PLAC: serie de buenas prácticas: Directrices para el diseño y la implementación de la fase de desacumulación". Febrero 2020.

b) Riesgos Estructurales:

La posibilidad de una vejez exitosa se ve afectada por riesgos directamente relacionados con la fase de acumulación de recursos en un sistema de pensiones. Estos son los llamados riesgos estructurales y entre estos se encuentran el salario, el crecimiento económico, los rendimientos de los activos, las tasas de interés, la inflación y el desempleo, así como los factores conductuales, regulatorios y legales.

Dentro de estos riesgos, el riesgo de inflación es particularmente importante por el impacto en las pensiones en la medida en que las personas duran más tiempo en la etapa de jubilación, ya que si los beneficios o los pagos son estables en términos nominales, el efecto de la inflación durante diez a veinte años puede ser muy grande.

Algunos de los riesgos estructurales se relacionan con la capacidad de hacer contribuciones que tienen el trabajador, el empleador y el gobierno. Esto, obviamente, afecta la cantidad de dinero que habrá para tratar de asegurar ingresos en la jubilación. El nivel y el crecimiento del salario de un trabajador afectan el monto a contribuir en un sistema de capitalización individual en el que las contribuciones son un porcentaje de los ingresos. Por lo general, estos factores también afectan a las contribuciones en un sistema de beneficios definidos, repercutiendo en la creación de derechos a los ingresos de jubilación y en el costo de estos derechos o de las obligaciones relacionadas con el fondo de pensiones. Del mismo modo, la capacidad de los empleadores y del gobierno para financiar las contribuciones requeridas afecta el tamaño de un fondo de pensiones o, en un sistema de reparto, el nivel de financiamiento.

El nivel de las contribuciones interactúa con las disposiciones legales para la acumulación de beneficios. Existen diferencias muy amplias en la generosidad (y, por lo tanto, en la sostenibilidad) de las fórmulas de beneficios en diferentes países de la Red PLAC y también dentro de los países entre distintos grupos de trabajadores. Por lo general, estos riesgos son más bajos durante la fase de desacumulación si no se necesita un financiamiento continuo. Sin embargo, para los planes de beneficios definidos, el ingreso de jubilación de un trabajador puede depender de las contribuciones continuas de sus empleadores o de su gobierno, tanto en los sistemas financiados como en los de reparto.

El conjunto de riesgos relacionado con los rendimientos de las contribuciones realizadas debido a la estrategia de inversión adoptada y los instrumentos del mercado de capitales disponibles, existen

tanto en la fase de acumulación como de desacumulación, ya que en ambas etapas los activos se mantienen como inversiones.

El nivel de desarrollo del mercado de capitales u otras áreas es sumamente relevante en los sistemas de pensiones. Todos los países miembros de la Red PLAC[5] pueden entregar algunas soluciones de pago. Pero algunos necesitarán desarrollar aún más sus mercados de capitales para acceder a todas las opciones. Un ejemplo es la existencia de bonos del gobierno indexados a la inflación, que respaldan soluciones de ingresos de jubilación que pueden mitigar con precisión el riesgo de inflación (ya sea a través de la preferencia individual o, como suele requerirse, mediante disposiciones legales). Otro ejemplo es la importancia de extender progresivamente la curva de rendimiento del gobierno para incluir bonos de veinte, treinta o cuarenta años a fin de ayudar a igualar el creciente horizonte temporal de los ingresos de jubilación y reducir el riesgo de (re) inversión.

La fase de desacumulación en un sistema de pensiones está sujeta a riesgos regulatorios, legales y políticos. En algunos países, existen condiciones muy estrictas que hacen que la fase de desacumulación sea aún más exigente de lo habitual. Muchos países enfrentan problemas en el entorno legal y regulatorio, y necesitan protegerse contra los daños causados por decisiones políticas a corto plazo. El Gobierno del Reino Unido por ejemplo, eliminó recientemente el requisito de tomar un ingreso de jubilación y ha permitido el acceso total a través de un pago único generando rápidamente un retiro de activos que, en parte, ha desarmado décadas de acumulación de activos.

II. Desafíos de los Sistemas de Pensiones

Para disminuir los riesgos de la fase de desacumulación, existe una serie de características humanas e institucionales que también deben abordarse en las directrices de los sistemas de pensiones.

El primer ámbito es la variedad de problemas de comportamiento y de toma de decisiones que las personas tienen con respecto de los problemas complejos de larga duración. Todos los problemas que existen en la fase de acumulación en torno a la decisión de afiliarse a un plan de pensiones, hacer contribuciones y comprender las opciones son aún más frecuentes en la fase de desacumulación. El impacto de la inercia, la confianza en las reglas básicas y la aversión a las pérdidas se combinan con profundas brechas en materia de educación financiera en todos los países.

[5] Red de Pensiones en América Latina y el Caribe, integrada por 19 países de la región. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS), la Asociación Caribeña de Supervisores de Pensiones (CAPS), la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS).

La directriz dieciséis sobre las FinTechs[6] destaca cómo las nuevas tecnologías pueden ayudar a expandir la cobertura a grupos previamente no atendidos. Esto es importante porque los mercados laborales informales son muy comunes en muchos países de la región haciendo que la comprensión del comportamiento sea particularmente importante para motivar a este grupo no cubierto.

Sería sencillo vincular la fase de acumulación de contribución definida con un producto de desacumulación específico, como un retiro programado seguido de una anualidad diferida. Esto expondría a los afiliados al riesgo de inversión durante la fase de acumulación y no ofrecería ninguna garantía respecto a los activos totales o a los ingresos que comprarían; por lo tanto, sería de contribución definida. Sin embargo, cuando el producto, finalmente, se cambia por una anualidad diferida, esto le daría al afiliado un ingreso de beneficio definido. Existen otros productos de pensiones que no requieren decisiones y tienen características de riesgo compartido, desde la contribución definida condicional hasta las rentas vitalicias no aseguradas. El punto clave es este: exigir que se tome una decisión es en sí mismo una decisión de los legisladores y de los reguladores. Los requisitos obligatorios o las opciones predeterminadas eliminan la necesidad de que los afiliados se enfrenten a los múltiples sesgos conductuales que los académicos y los profesionales del marketing han documentado y utilizado.

Desafortunadamente, para muchas personas, el problema de la fase de desacumulación es que no contribuyeron a la fase de acumulación ni obtuvieron derechos de pensiones, por lo que no tienen activos ni derechos que reclamar y, por lo tanto, no tienen ingresos. Este es un grupo numeroso, según los hallazgos de la base de datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que indican que solo el 53% de los trabajadores de los países miembros de la Red PLAC estaban contribuyendo a una pensión en 2015. Sus ingresos por vejez dependerán de cualquier asistencia pública no contributiva, trabajarán más de lo que querrían o de lo que son realmente capaces físicamente y dependerán de otras fuentes de ahorro y de cualquier ingreso potencial si tienen la suerte de poseer una casa, además de su familia.

Para una cantidad considerable de personas, el resultado es la pobreza en la vejez; particularmente, en la vejez avanzada. Por lo tanto, en los últimos años, se ha prestado mayor atención al papel de las pensiones no contributivas como método clave para reducir la pobreza en la vejez. Los pagos únicos pueden parecer la única alternativa provisional para personas con saldos pequeños, pero se deben buscar opciones para tratar de aumentar los saldos a través de incentivos mejorados, además de proporcionar incentivos para dejar los activos invertidos por más tiempo para que puedan crecer y generar más ingresos.

[6] Las FinTechs se definen como nuevos modelos de negocio que se apalancan de la tecnología (TIC) para transformar procesos, productos, y servicios financieros de la actividad tradicional, de forma costo-eficiente y orientada al cliente, promoviendo la inclusión financiera, social y el desarrollo del país.

Cuando las personas contribuyen a una pensión, esto, a menudo, puede no traducirse de buena forma a una cobertura para aquellos que reciben, o se prevé que recibirán, una pensión. Este es un problema de larga data con el diseño de las pensiones tradicionales de beneficios definidos, con períodos de "adquisición de derechos" que requieren que los trabajadores permanezcan en una empresa durante cinco o incluso diez años antes de que cualquier derecho a una pensión se convierta en un derecho legal. Esto tiene un efecto especialmente negativo en la igualdad de género si las mujeres tienen períodos de empleo más cortos debido a interrupciones por haber tenido hijos. Los trabajadores que tienen movilidad al principio de sus carreras, sea por una decisión voluntaria de cambiar de trabajo o porque se ven forzados a ello por despido, también podrían sufrir.

Si los trabajadores pueden retirar sus activos de pensiones, esto afectará su futura pensión si no los reemplazan. A veces, en algunos países se permiten los retiros al cambiar de empleador, al salir del país o para otros fines, ya sea para vivienda, educación o dificultades económicas. Por estas y otras razones, las contribuciones no se traducen simplemente en cobertura de ingresos de jubilación. Si la cobertura de los contribuyentes es baja para empezar, la situación puede ser muy grave. Por ejemplo, en Colombia, se espera que solo el 20% de la población mayor de 60 años reciba una pensión. Mejorar las pensiones básicas o solidarias es una parte de la historia, pero también lo es mejorar las fases de acumulación y de pago de las pensiones privadas contributivas, particularmente, para el sector informal.

Otro de los desafíos lo constituye la densidad de las contribuciones y el tema de que algunos trabajadores contribuyen doce meses al año, pero muchos contribuyen mucho menos tiempo. Este es un tema de larga data y surge de la naturaleza del mercado laboral en muchos países de América Latina y del Caribe. Si bien va más allá del alcance de este diagnóstico, es fundamental mejorar el mercado laboral para mejorar los resultados de las pensiones. Sin embargo, en varios países, las personas con saldos que son demasiado bajos para generar un ingreso significativo pueden retirar el 100% de los activos en un pago único. Esto provoca, en cierta medida, que no habrá beneficio para esas personas en la vejez.

Hay, entonces, una serie de problemas relacionados con la sostenibilidad de las promesas de pensiones en los sistemas de beneficios definidos. El alcance de estas directrices no cubre las pensiones públicas de reparto, aunque muchas de ellas serían relevantes. El enfoque principal se centra en fondos públicos o de seguridad social financiados total o parcialmente, así como en pensiones privadas individuales u ocupacionales, ya sean obligatorias, de inscripción automática o voluntarias. En estos planes de beneficios definidos hay una pregunta clave de financiamiento:

¿tiene el fondo de pensiones suficientes activos para cumplir con las obligaciones creadas por las promesas de pago de pensiones? Este es un ámbito donde, desafortunadamente, en muchos casos los activos no son suficientes. En otros casos, un fondo de pensiones puede informar que está totalmente financiado, pero, si utiliza supuestos muy optimistas sobre los rendimientos de las inversiones y la esperanza de vida, en realidad, podría no tener fondos suficientes. En estos casos, un plan de pensiones, supuestamente, de beneficios definidos podría no cumplir con el pago de dichos beneficios y los miembros podrían recibir solo un porcentaje de los beneficios prometidos. Por lo tanto, la política de financiamiento y la sostenibilidad son elementos esenciales del pago de los fondos de beneficios definidos.

En algunos países, las anualidades son un producto que entrega ingresos de jubilación. En otros, son un producto que ofrece un pago único al momento de la jubilación —casi exactamente lo contrario—. Gran parte de la complejidad existente se puede evitar con un buen diseño de los beneficios (particularmente, para los afiliados), pero es esencial que los reguladores y los supervisores comprendan la mecánica básica de cómo fijar el precio de una anualidad para que puedan controlar la agenda y no cedérsela a otros. Un problema adicional es que los países que implementan reformas pueden desorientarse al observar algunos ejemplos de los mercados de anualidades existentes en los grandes países desarrollados. Estos, a menudo, tienen historias, objetivos y grupos de beneficiarios muy diferentes. El hecho de que los países con mercados de capitales profundos y líquidos, con bonos de larga duración y vinculados a la inflación, puedan tener mercados de pago de bajo rendimiento muestra que, para obtener buenos resultados, es importante tener un buen diseño y buenas condiciones previas del mercado de capitales.

La consecuencia de no solucionar estos problemas será una mayor carga fiscal para el sector público, trabajar por más años, ahorrar más o tener menos dinero, lo que llevará a la pobreza absoluta o relativa, o, en el mejor de los casos, solo a una caída significativa en el nivel de vida durante la vejez. Si estos temas no se abordan, los problemas de sostenibilidad pueden llevar a recortes severos durante las crisis económicas, lo cual se vio, por ejemplo, en Grecia, donde los pensionados enfrentaron recortes del 40% en los últimos años. Los planes de los empleadores que no están regulados o están regulados insuficientemente pueden tener déficits de financiamiento que hacen que los miembros sufran recortes muy grandes en las pensiones. El acceso excesivo o los pagos únicos pueden agotar, incluso, activos que son considerables, por lo que las personas podrían tener suficientes ingresos al principio, pero enfrentarse a la pobreza si viven muchos años.

El concepto de la tercera y cuarta edad de las pensiones se puede utilizar para proporcionar una solución potencialmente poderosa, pero relativamente simple a través de una mejor integración de las pensiones públicas y privadas. El enfoque casi universal de las pensiones públicas es pagarlas a partir de una edad de jubilación determinada para todos (aunque, a veces, con una prueba de ingresos) y, luego, aumentarlas siempre en la misma cantidad cada año.

III. Buenas y Mejores Prácticas en materia de supervisión y regulación de los sistemas de pensiones

a) Enfoque Estratégico y Diseño Regulatorio

El enfoque estratégico y diseño regulatorio debe estar fundamentado en fijar objetivos claros y basados en resultados para orientar la regulación y la supervisión. Un sistema de pensiones debería estar enfocado en los ingresos de jubilación más que en la entrega de pagos únicos. La claridad sobre lo que el sistema busca lograr ayuda a guiar muchas de las decisiones que siguen.

Visto lo anterior, abordaremos los riesgos que enfrentan los países miembros de la Red PLAC y cómo mejorar los productos, procesos y proveedores involucrados, observando que todos los proveedores directos deben estar regulados. La literatura académica y de políticas se ha centrado mucho en los productos y, en menor medida, en los proveedores, pero insuficientemente en cómo las personas eligen o se les asignan las pensiones. Sin embargo, si se pueden reducir los costos y mejorar los procesos, entonces los pagos de pensiones podrían aumentarse en un 10 a 20% sin ningún aumento en las contribuciones. Las directrices ilustran el beneficio de utilizar múltiples intervenciones para enfrentar el envejecimiento, ya que los supervisores por sí solos no serán suficientes. En un mundo ideal, los mercados de pensiones públicos y privados estarían bien alineados, y esto podría conducir a un enfoque más simple para los pagos de pensiones privadas en algunos casos.

- **Directrices para la implementación de Buenas y Mejores Prácticas**

1. Los reguladores y los supervisores deben crear objetivos claros centrados en los resultados para entregar ingresos de jubilación hasta la muerte, con objetivos de adecuación, eficiencia, sostenibilidad, cobertura y seguridad.
2. Los reguladores deben usar diversas políticas para ayudar a generar ingresos en la vejez, incluyendo los ajustes (automáticos) de la edad de jubilación a medida que aumenta la longevidad, la reducción de los retiros anticipados o la jubilación anticipada, los incentivos fiscales y de complementación de fondos que respaldan los productos de ingresos de jubilación,

el aumento de las pensiones estatales cuando las personas retrasan su jubilación y la promoción del empleo de trabajadores mayores.

3. Los reguladores deben garantizar un sistema de pago simple, de bajo costo y eficiente, considerando activamente los productos predeterminados u obligatorios y utilizando tipos de subastas para facilitar opciones eficientes donde estos se ofrecen.
4. Los supervisores deben garantizar que solo las organizaciones reguladas que tengan (o puedan lograr) escala, experiencia y buena gobernanza sean parte de la cadena de valor de pago.
5. Las soluciones predeterminadas u obligatorias deben incluir retiros programados vinculados a la esperanza de vida, como mínimo, pero, idealmente, a una de las siguientes opciones: retiros programados y una anualidad diferida, anualidad variable no asegurada o una renta vitalicia de una aseguradora.
6. Los supervisores deben restringir el acceso a los activos en la fase de acumulación y pago hasta que se cumpla el objetivo principal de ingresos de jubilación y no deben permitir pagos únicos antes de la jubilación, salvo en casos excepcionales. Si se necesitan los ahorros para otros fines, como vivienda o educación, se deben crear cuentas separadas.

b) Datos, Análisis y Evaluación de Riesgos

Las directrices centradas en los "datos, análisis y evaluación de riesgos" deben basarse en la incorporación de la fase de desacumulación a un modelo integral de evaluación de riesgos. Los supervisores necesitamos recopilar, analizar y publicar datos para identificar y tomar acciones para mitigar los riesgos.

Una buena directriz sobre supervisión es contar con la información detallada sobre cómo construir un marco de supervisión sólido. La fase de desacumulación debe incorporarse a dicho marco, incluso en los países donde los supervisores de pensiones comparten la responsabilidad con los supervisores de seguros.

Algunos países tienen un traspaso de responsabilidad entre los supervisores de pensiones y de seguros, pero, en última instancia, el supervisor de pensiones debe centrarse en asegurar que el sistema esté funcionando según lo esperado. Investigar y enfrentar los riesgos en los productos, procesos y proveedores requiere de buenos datos. Para los pagos, los datos sobre mortalidad son particularmente importantes y los supervisores podrían tener que asumir un papel proactivo para garantizar que estos se recopilen y se organicen en beneficio de todos los interesados.

- **Directrices para la implementación de Buenas y Mejores Prácticas**

1. Los supervisores deben integrar la evaluación y la mitigación de riesgos de pago a su modelo de supervisión general (basado en el riesgo) para realizar las concesiones correctas de riesgos y recursos.
2. Los supervisores deben evaluar los riesgos de pago en todos los elementos del producto, el proceso y los proveedores, compartiendo proactivamente datos, evaluaciones de riesgos y mitigaciones con los supervisores de seguros.

Los supervisores deben recopilar, mejorar y publicar datos, incluyendo datos sobre mortalidad, para evaluar y mitigar los riesgos para sus objetivos.

c) Acciones de supervisión para mitigar riesgos

Las acciones de supervisión para mitigar riesgos deben enfocarse en mejorar la fase de desacumulación de las pensiones. Estas acciones deben ser aplicadas a todos los tipos de pensiones e incluso a algunas pensiones específicas correspondientes a planes de beneficio definido. En este sentido, cobra vital importancia una buena gobernanza (corporativa) apoyándose en la creación de estructuras de mercado en las que imperen entidades con buena gobernanza.

- **Directrices para la implementación de Buenas y Mejores Prácticas**

1. Los supervisores deben establecer los estándares de gobernanza para todas las entidades involucradas en los pagos de pensiones, evaluar su desempeño e implementar medidas correctivas si es necesario.
2. Los supervisores deben asegurarse de que las normas de inversión apoyen la innovación en instrumentos y en estrategias del mercado de capitales, incluyan un enfoque en temas ambientales, sociales y de gobernanza y permitan un enfoque integrado de las fases de acumulación y de pago.
3. Los supervisores deben asegurarse de que las pensiones de beneficios definidos patrocinadas por el empleador y los productos de anualidades entregados por la compañía de seguros estén respaldados por niveles de financiamiento o capitales regulatorios prudentes. Se debe fomentar el riesgo compartido en los planes de beneficios definidos.

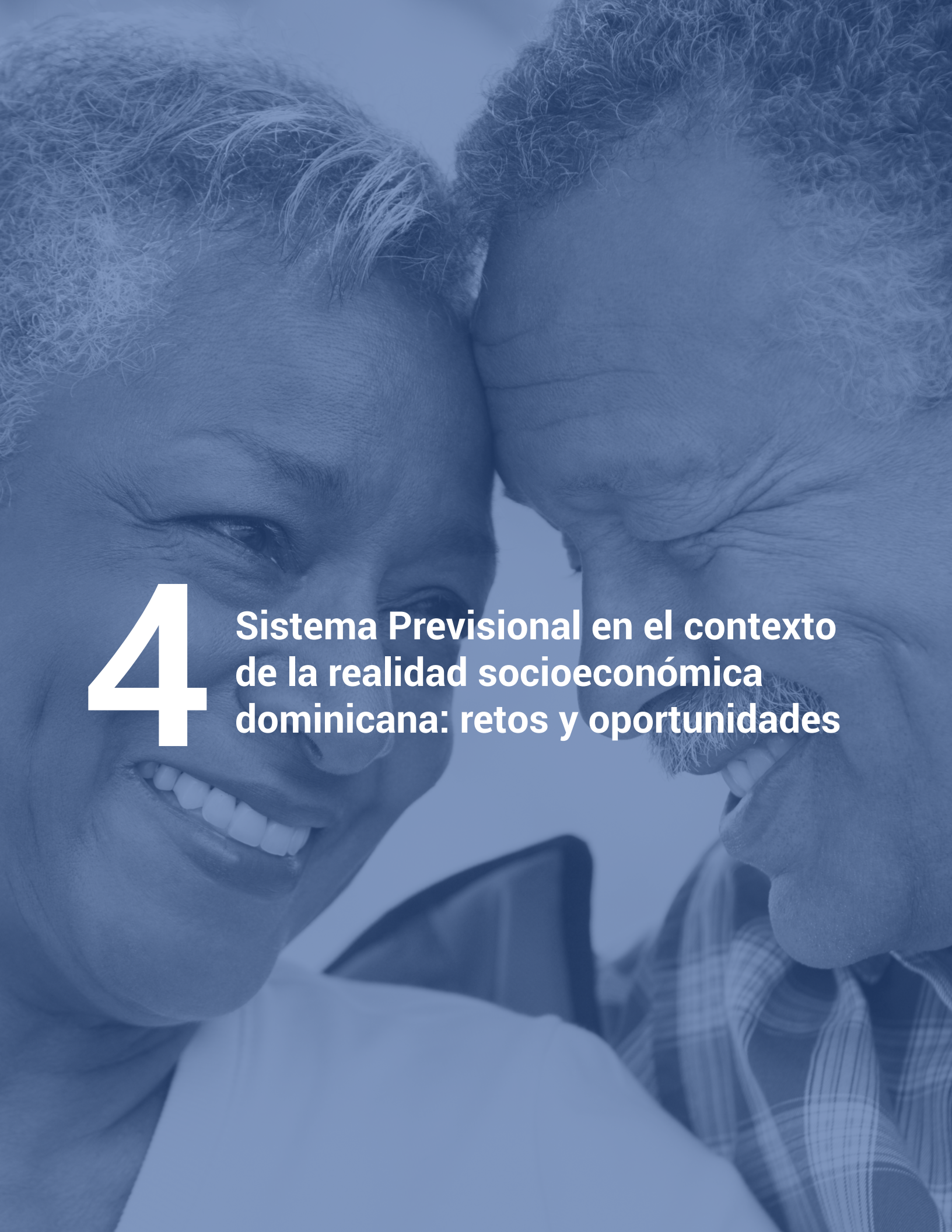
Los supervisores deben abordar la protección del consumidor con un buen diseño general, en lugar de confiar en que los miembros tomarán decisiones informadas y activas. La educación básica complementaria y los mensajes claros para los miembros ayudan a alcanzar este objetivo.

d) Recursos y organización para la supervisión efectiva

Es necesario comprender y contar con recursos para los temas actuariales. Esto es para el trabajo continuo con los planes de beneficio definido, pero también para ayudar a diseñar normas o mercados que puedan mejorar los resultados esperados. Dada la importancia de la recopilación de datos, el análisis y la focalización de riesgos para su mitigación, las capacidades de TI de supervisión son sumamente importantes. Los países deben aprovechar las oportunidades creadas, particularmente para ampliar la cobertura de pensiones, garantizando, a la vez, que existan protecciones regulatorias y de supervisión adecuadas.

- **Directrices para la implementación de Buenas y Mejores Prácticas**

1. Los supervisores deben comprender los conceptos actuariales relacionados con los ingresos de jubilación y emplear o tener acceso a aportes actuariales para el diseño regulatorio, la recopilación de datos y la evaluación periódica de riesgos.
2. Los supervisores deben desarrollar la capacidad de TI para la recopilación y el análisis automático de datos que permitan proyectar los ingresos de jubilación, facilitar el monitoreo de precios, evaluar los riesgos, realizar publicaciones externas y monitorear los objetivos.
3. Los supervisores deben explorar cómo las soluciones FinTechs pueden respaldar un acceso más simple y seguro a productos de mejor valor, asegurando que tengan la capacidad de evaluar los riesgos primero, antes de promover productos que no entienden.



4 Sistema Previsional en el contexto de la realidad socioeconómica dominicana: retos y oportunidades

4. Sistema Previsional en el contexto de la realidad socioeconómica dominicana: retos y oportunidades

◆ Antecedentes del Sistema Dominicano de Pensiones

El actual Sistema Dominicano de Pensiones se instituye el 9 de mayo de 2001, con la promulgación de la Ley núm. 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. Esta ley fue resultado del consenso entre los sectores gubernamental, empleador y trabajador donde, a través de un esquema abierto y participativo, la República Dominicana se unió al grupo de países latinoamericanos que en décadas recientes han implementado una de las reformas estructurales de mayor trascendencia social y humana.

El proceso de reforma de seguridad social responde a la necesidad imperiosa de dotar a los trabajadores y a las familias dominicanas de protección contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales, pues antes de la entrada en vigencia de la Ley núm. 87-01, la cobertura y los beneficios del sistema de seguros sociales existente no satisfacían plenamente estas necesidades.

Previo a la aprobación del actual Sistema Dominicano de Pensiones, existían cuatro tipos fundamentales de regímenes previsionales de reparto:

(i) uno obligatorio, ofrecido por el Instituto Dominicano de Seguros Sociales, IDSS, para los empleados del sector privado, que excluía a los que percibían salarios superiores a un tope establecido;

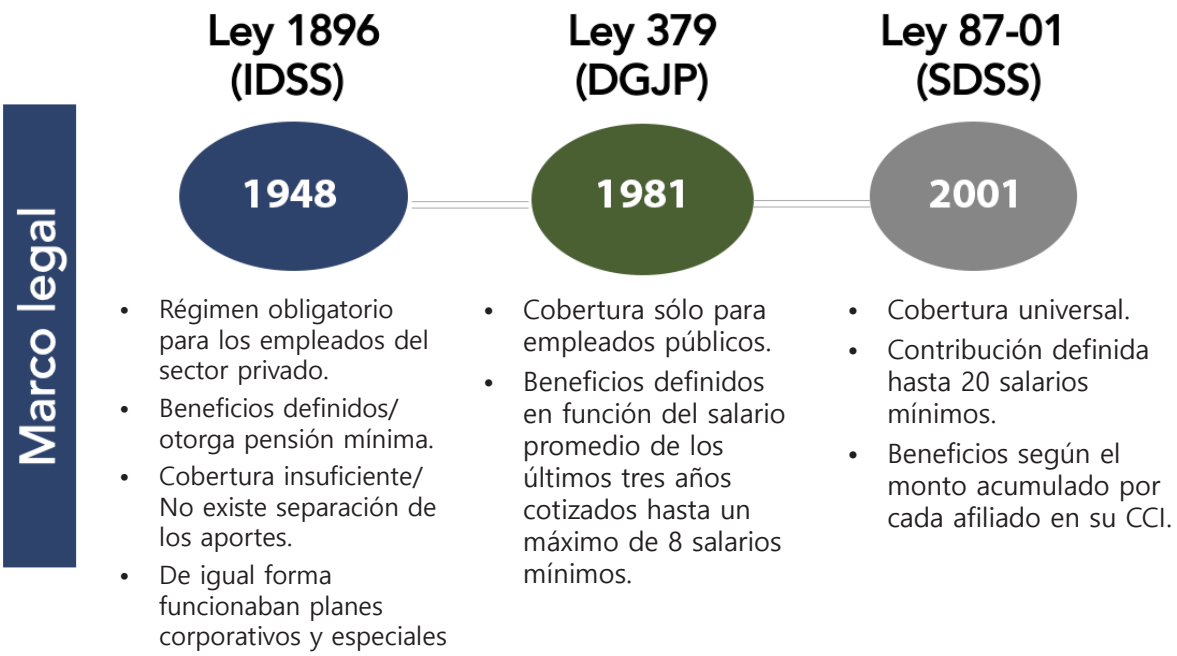
(ii) el fondo de jubilaciones y pensiones del Estado Dominicano, para los funcionarios y empleados públicos;

(iii) un esquema previsional, para las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional;

(iv) cajas y fondos de pensiones con carácter complementario sectorial, creados por leyes especiales.

Adicionalmente, algunas empresas contaban con planes de pensiones corporativos, como beneficio colateral para sus trabajadores, sobre la base de sus propias reglamentaciones internas.

Ilustración 1. Marco legal del Sistema Dominicano de Pensiones



Durante muchos años se había discutido la necesidad de dotar al país de un sistema de seguridad social integral, pero es a finales de la década de los noventa cuando las discusiones relacionadas con una reforma a la seguridad social, en particular al sistema de pensiones, comienzan a evidenciar resultados.

En agosto de 1996, el entonces Presidente de la República creó una Comisión Tripartita con el objetivo de desarrollar un proyecto de ley de seguridad social. Dicha Comisión preparó un proyecto que fue sometido al Congreso Nacional y que proponía un esquema de dos pilares: un primer pilar de reparto y un segundo pilar de capitalización individual. Luego, un grupo de senadores sometió al Congreso un segundo proyecto de reforma, que exhibía también dos pilares, pero a diferencia de la Comisión Tripartita, estos estaban definidos como un primer pilar de capitalización individual y un segundo financiado por el Estado y que constituía un fondo de solidaridad social.

Posteriormente, la creciente necesidad de una mejor cobertura de seguridad social fortaleció el proceso de reforma en este ámbito, con la participación activa de los trabajadores, el sector privado y el gobierno.

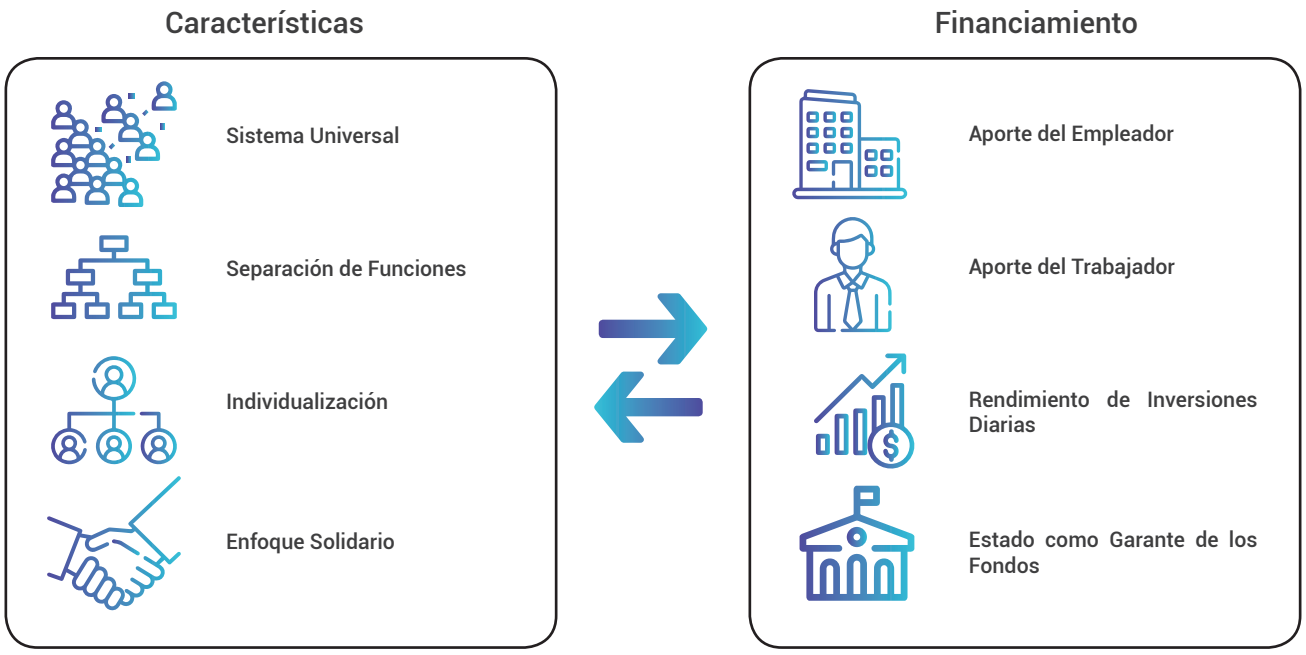
Un grupo de legisladores que promovían la reforma dio origen a la creación de la primera Comisión Permanente de Seguridad Social, creada en el Senado en 1998.

Dicha Comisión Permanente inició un proceso de consulta a nivel nacional, el cual contó con vistas públicas en las distintas provincias del país, en búsqueda de la identificación de las necesidades de la población. El proceso de consulta de esta reforma fue tan participativo que se extendió incluso hasta la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, donde los dominicanos residentes en esa ciudad expresaron sus opiniones sobre el anteproyecto de ley. Es así como posteriormente se marca un hito en la historia del país, cuando en mayo de 2001 se aprueba la ley núm. 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

◆ Características del Sistema Dominicano de Pensiones

Partiendo del concepto de que las pensiones tienen como finalidad reemplazar la pérdida o reducción del ingreso por vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada y sobrevivencia, como puede verse en la ilustración 2 el Sistema Previsional Dominicano pasó de ser excluyente, deficitario y de baja cobertura, a un sistema universal, de mayor cobertura, solidario e individualizado.

Ilustración 2. Características del Sistema Dominicano de Pensiones

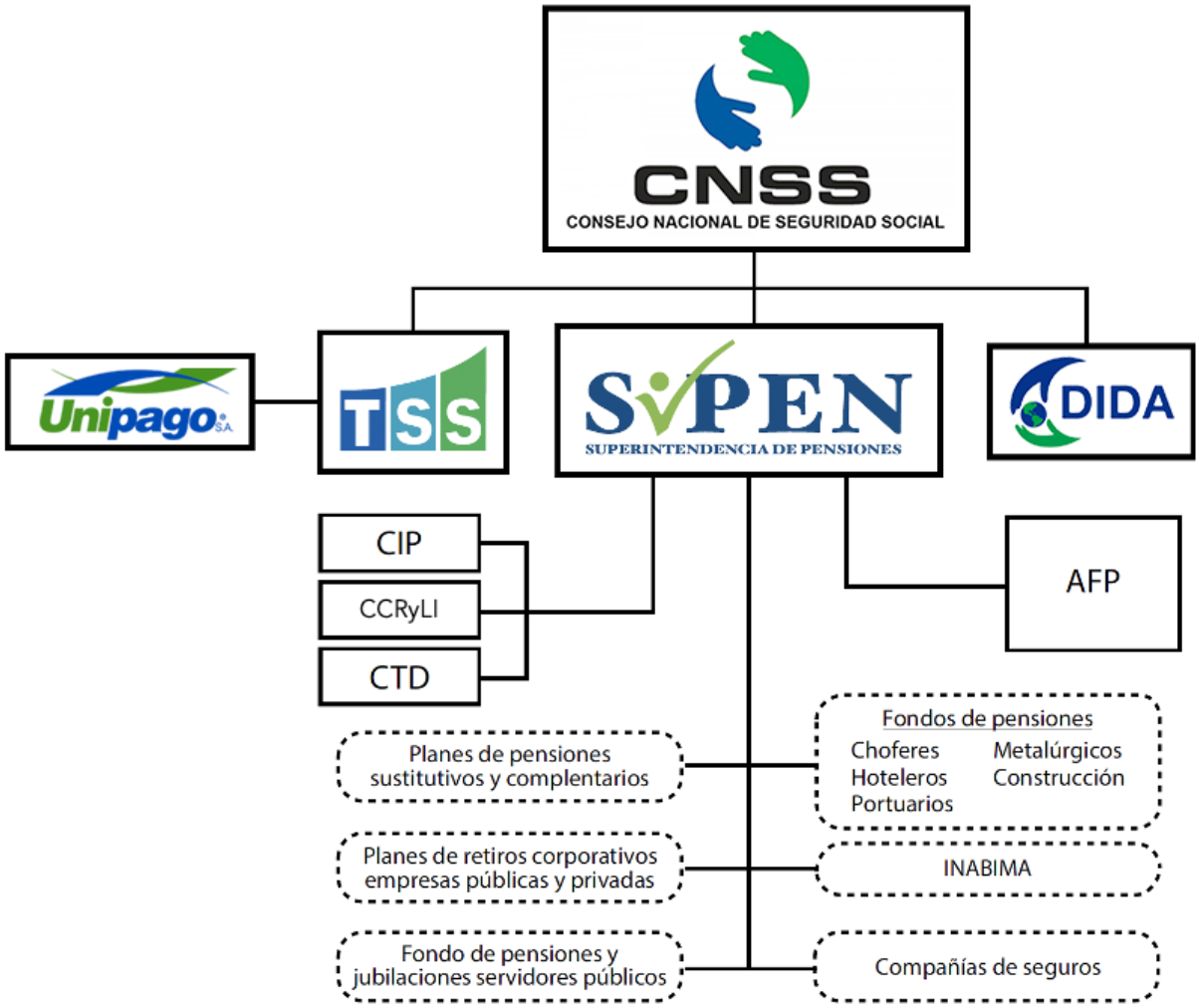


Fuente: elaboración propia.

◆ Actores del Sistema Dominicano de Pensiones

El Sistema Dominicano de Pensiones se ha concebido sobre la base de experiencias internacionales exitosas, dando como resultado una adecuada estructura que garantiza un funcionamiento idóneo. Este sistema está integrado por el Consejo Nacional de Seguridad Social, la Superintendencia de Pensiones, la Tesorería de la Seguridad Social, Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social, la Empresa Procesadora de la Base de Datos, las administradoras de fondos de pensiones (AFP), planes de pensiones sustitutivos y complementarios, así como fondos de pensiones existentes previo al inicio del Sistema Dominicano de Seguridad Social, y las compañías de seguros que ofrecen seguro de vejez, discapacidad y sobrevivencia.

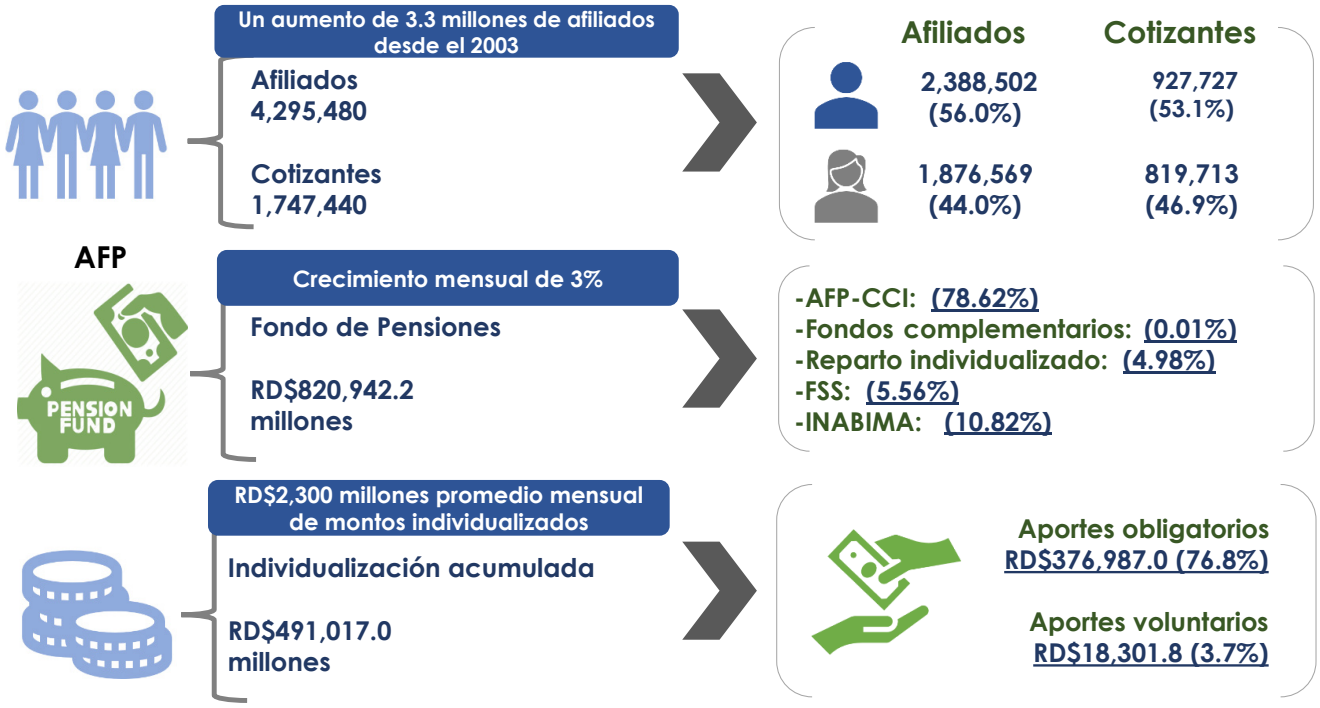
Ilustración 3. Organigrama institucional del Sistema Dominicano de Pensiones



Fuente: Libro "El Sistema Dominicano de Pensiones a: 16 años de la reforma.", 2018.

◆ Panorama del Sistema Dominicano de Pensiones

Ilustración 4. Principales estadísticas del Sistema Previsional, al 31 de diciembre de 2020

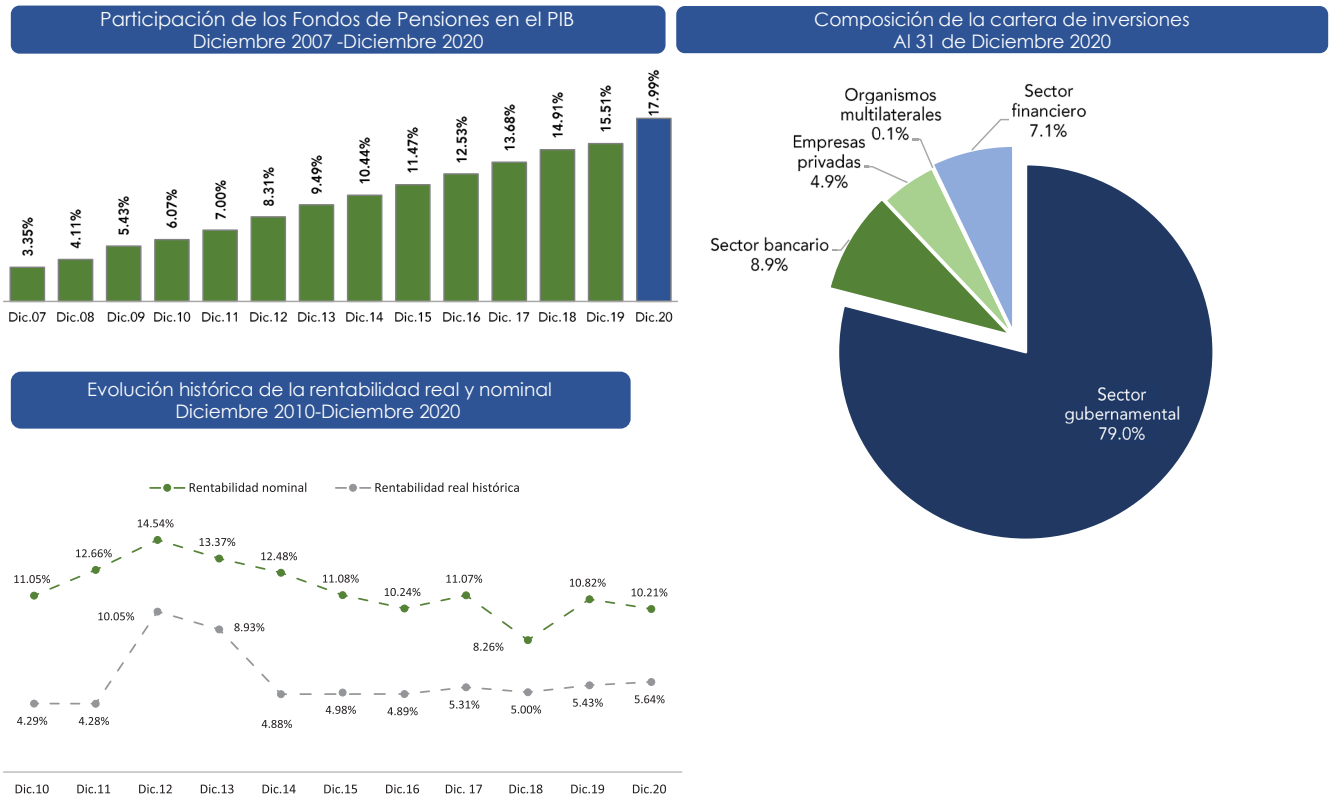


Fuente: elaboración propia.

Al 31 de diciembre de 2020, el Sistema Dominicano de Pensiones contó con una población afiliada de 4,295,480 personas, para un incremento de casi cinco veces más que a inicios del Sistema en el 2003. De estos afiliados, a igual corte, un total de 1,747,440 cotizantes realizaron aportes a sus fondos de pensiones, superando un monto acumulado de 820 mil millones de pesos.

Los fondos de pensiones de los trabajadores dominicanos reflejan el rápido crecimiento que han experimentado y la importancia que estos representan para la economía del país, fenómeno que se evidencia cuando se compara con el valor de la producción nacional. En ese sentido, los fondos a diciembre representaron casi el 18% del PIB, razón que viene en aumento desde el inicio del Sistema.

Ilustración 5. Principales indicadores de inversiones de los fondos de pensiones, al 31 de diciembre de 2020

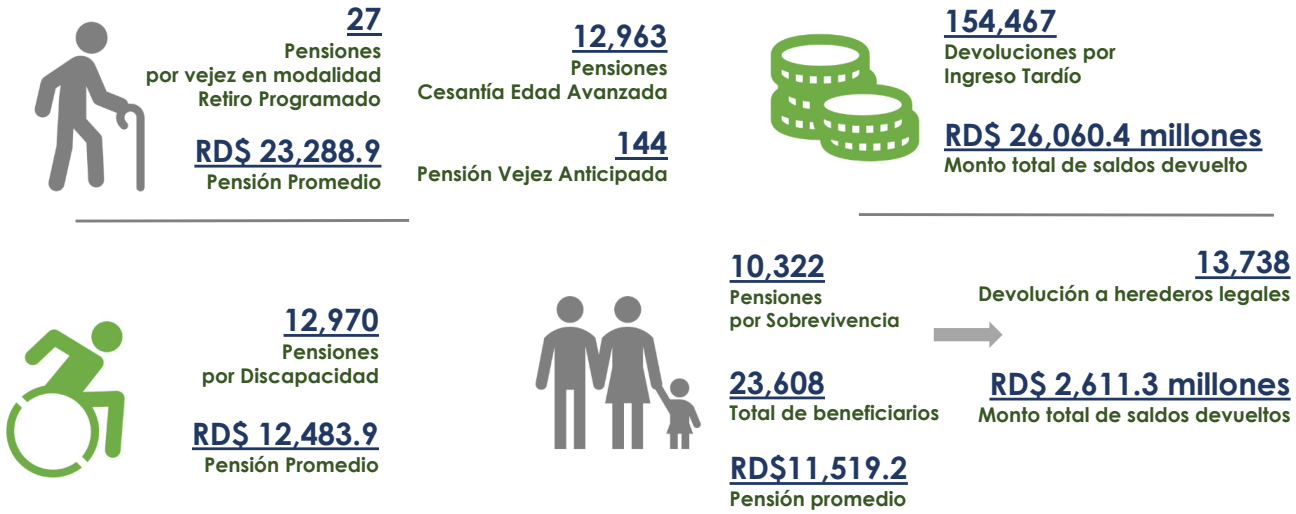


Fuente: elaboración propia.

La rentabilidad promedio recibida por los fondos invertidos sobrepasa, a lo largo de toda la serie temporal, el rendimiento promedio de los instrumentos alternativos ofrecidos por el sistema financiero nacional. A diciembre 2020, la rentabilidad nominal de los fondos de pensiones de capitalización individual osciló entre 9.03 y 10.78%, presentando el Sistema un promedio ponderado de 10.21% sobre la base del patrimonio de los fondos. Mientras, el Sistema Dominicano de Pensiones alcanzó un nivel de rentabilidad real de 5.64%.

◆ Otorgamiento de Beneficios del Sistema Dominicano de Pensiones

Ilustración 6. Beneficios otorgados, al 31 de diciembre de 2020



Fuente: elaboración propia.

El Sistema Dominicano de Pensiones se encuentra otorgando gran parte de las prestaciones y los beneficios definidos en su marco regulatorio. Desde el 2003, más de 200 mil personas se han beneficiado con pensiones por sobrevivencia o discapacidad y devolución de saldo por ingreso tardío, herencia o enfermedad terminal.

Al cierre del año 2020, ya se han otorgado unas 10,322 pensiones por sobrevivencia que han beneficiado a unas 23,608 personas, y entregado como herencia más de RD$2,611 millones a familiares de afiliados fallecidos. En cuanto a los afiliados que ingresaron al sistema de pensiones con 45 años o más y que se han retirado de su vida laboral, el SDP ha entregado más de RD$ 26,060 millones a más de 154 mil afiliados.

Asimismo, alrededor de 12,970 afiliados se han beneficiado de pensiones por discapacidad hasta diciembre 2020, con un monto de pensión promedio de 12,483 pesos dominicanos.

◆ Principales hitos del Sistema Dominicano de Pensiones

Ilustración 7. Logros e hitos principales del Sistema Dominicano de Pensiones, 2003-2020.

Autorización e inicio de operaciones de las AFP: siete administradoras en la actualidad.

Modificación del contrato póliza del Seguro de Discapacidad y Sobrevivencia.

Inclusión de Policía Nacional al Sistema Dominicano de Pensiones e inicio del proceso de inclusión del Plan de Pensiones de las Fuerzas Armadas.

Inicio del Régimen Subsidiado: Otorgamiento de 6,953 pensiones solidarias.

Autorización pago de pensiones mínimas hasta agotar el saldo de sus CCI para afiliados que, llegada la edad de retiro (60 años), no cumplen con las condiciones para acceder a los beneficios descritos en la ley.

Creación de la Escuela Previsional y Portal Web de Educación Previsional: 3,684 participantes, 88 acciones formativas, 8 convenios con instituciones de educación superior, inclusión de la educación previsional en la malla curricular, etc. Índice de satisfacción con crecimiento escalado desde el 2018.

Emisión de marco legal que establece las condiciones para que los trabajadores extranjeros puedan recibir los beneficios garantizados en el sistema.

Modificación de la Ley núm. 87-01, que contempla el fortalecimiento de los procesos de recaudo y defensa de los afiliados (TSS y DIDA).

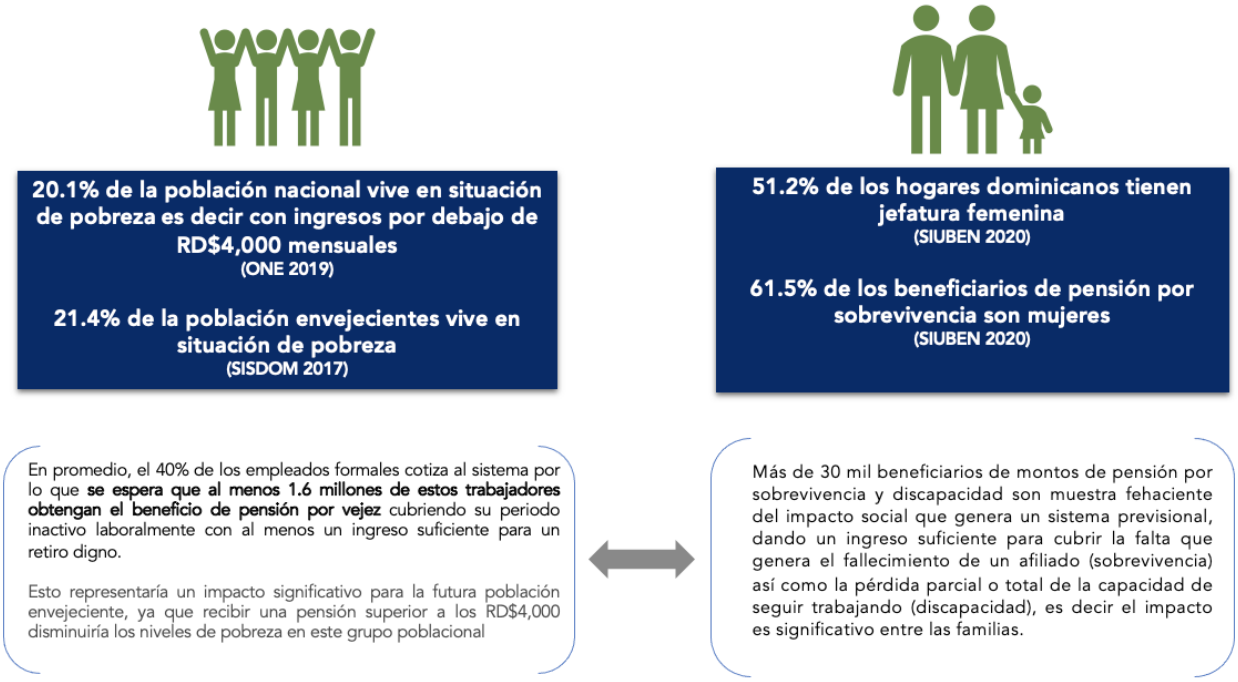
Veinte años después de aprobada la Ley núm. 87-01 son muchos los logros obtenidos por la reforma al Sistema Previsional Dominicano. En la actualidad, el Régimen Contributivo está en pleno funcionamiento y exhibe un marco regulatorio y de supervisión adecuadamente estructurado, tal como lo reflejan los datos estadísticos y los principales hitos presentados en la ilustración 7.

El Sistema de Capitalización Individual ha sido un éxito en sus primeros años de implementación y las AFP han realizado una adecuada gestión de los fondos administrados, bajo la supervisión y fiscalización de la Superintendencia de Pensiones, procurando siempre la protección de los derechos y beneficios de los afiliados y sus beneficiarios.

Cabe destacar que, los resultados y efectos del Sistema Dominicano de Pensiones no se limitan a sus afiliados de manera individual; este ha tenido y continuará ejerciendo un impacto significativo en el desarrollo social y económico del país.

◆ Impacto del Sistema Dominicano de Pensiones en el desarrollo social y económico

Ilustración 8. Relevancia de las pensiones en la disminución de la pobreza y desigualdad

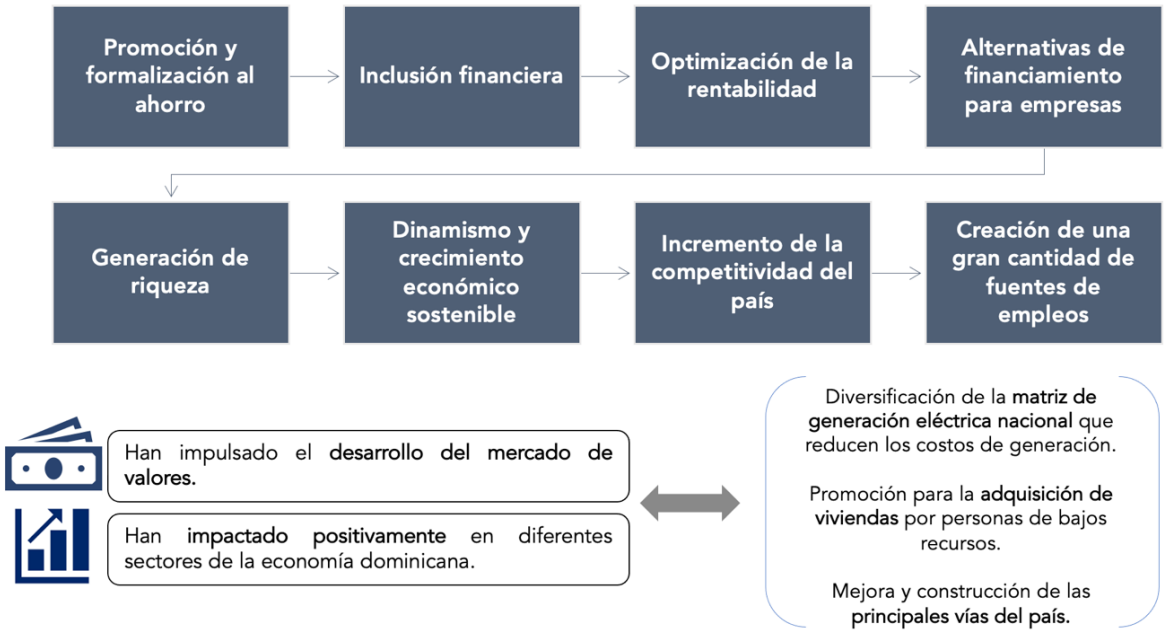


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la ONE, SISDOM y el SIUBEN.

Asimismo, es importante destacar el rol que el Sistema Previsional Dominicano está llamado a desempeñar en términos del desarrollo social del país es decir, el potencial que tiene el mismo como un instrumento eficaz para la lucha contra la pobreza y la disminución de la desigualdad. De acuerdo con las más recientes proyecciones del Sistema de Cálculo de Pensiones (SCP-SIPEN) alrededor de 1.6 millones de los actuales trabajadores afiliados obtendrán el beneficio de pensión por vejez, con una cuantía de al menos una pensión mínima que actualmente es de RD$ 10,730; monto casi tres veces superior a lo que perciben el 21.4% de la población adulto mayor que vive en situación de pobreza, es decir con ingresos por debajo de los RD$ 4,000 mensuales.

Esto sin dejar de mencionar, que más de la mitad (61.5%) de los receptores de pensiones por sobrevivencia son mujeres, que son estas la que ostentan la jefatura de más del 50% de los hogares dominicanos. Lo cual es otro indicador más del aporte de las pensiones para la reducción de la desigualdad en el ingreso, y del soporte que brinda este mecanismo de protección social a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad social.

Ilustración 9. Impacto de los Fondos de Pensiones en el desarrollo económico



Fuente: elaboración propia.

Ya en el aspecto propiamente económico, el proceso de inversión de los fondos de pensiones genera un impacto importante en los diferentes sectores de la economía nacional. La acumulación de los aportes obligatorios y voluntarios de los empleadores y los trabajadores genera un incremento sustancial del ahorro interno a largo plazo, con lo cual se impulsa el desarrollo del mercado de capitales, se hace a la economía menos dependiente del financiamiento externo y se propicia la asignación eficiente de los recursos hacia los sectores productivos prioritarios, para impulsar el dinamismo y crecimiento económico del país, así como su competitividad.

A nivel macroeconómico, los fondos de pensiones representan un aumento del ahorro agregado y, por ende, una fuente de impulso al financiamiento de la capacidad productiva de la economía, al mismo tiempo que favorecen el desarrollo del mercado financiero, al generar demanda de nuevos instrumentos de inversión.

◆ Perspectiva a futuro del Sistema Dominicano de Pensiones: desafíos y oportunidades

A pesar de todos los logros y el impacto generado por el Sistema Previsional Dominicano, es necesario que este continúe su avance hasta alcanzar las metas establecidas en la Ley núm. 87-01 de manera gradual, superando los principales desafíos pendientes que enfrenta el Sistema, como continuar aumentando la cobertura y los beneficios, la diversificación las inversiones de los fondos y potencializar las acciones de fomento de la educación previsional en la nación.

Las oportunidades son numerosas y las tendencias a nivel internacional nos otorgan una guía de mecanismos y alternativas que podemos adoptar, a fin de continuar el camino hacia el perfeccionamiento de nuestro sistema de pensiones, convirtiéndonos en un modelo de excelencia en materia previsional.

Ilustración 10. Desafíos pendientes en materia previsional

Fuente: Libro "El Sistema Dominicano de Pensiones: a 16 años de la reforma", 2018.

El mundo sigue cambiando y los sistemas de protección social deben adaptarse. Sin embargo, persisten los desafíos relacionados con la seguridad del ingreso y la salud a los que se enfrentan las personas durante toda la vida. Si tuviéramos que definir la llamada "nueva normalidad", probablemente hablaríamos de la sensación compartida de una mayor incertidumbre social, económica, política y

ambiental. Los sistemas de protección social, y sobre todo los de pensiones, tienen un importante papel que desempeñar para contrarrestar esta incertidumbre y ayudar a restablecer la confianza en la sociedad.

Ilustración 11. Tendencias internacionales en materia previsional

Tendencias internacionales

- Promover la competencia en el mercado de las AFP
  - Licitación de nuevos afiliados
  - Índices comparativos de las administradoras
- Mejoras en la recopilación, tratamiento y análisis de los datos
  - Incorporar nuevas fuentes de información (Encuestas de hogares, redes sociales, etc.)
  - Soluciones de BI, Data mining, Big Data e Inteligencia Artificial
  - Trabajo actuarial y modelos de proyección de pensiones dinámicos
- Incluir perspectiva de género en el diseño de los sistemas
  - Edades de retiro diferenciadas
  - Reconocimiento del cuidado doméstico y bonos previsionales
- Nuevos mecanismos de aportes voluntarios
  - Alternativas para inclusión de trabajadores independientes
  - Herramientas de la Economía del Comportamiento
  - Incentivos al ahorro voluntario y a la preparación para el retiro
- Adopción de mejores prácticas en los procesos de supervisión de las inversiones
  - Integración de ESG al análisis y decisiones de inversión
  - Objetivos de inversión y el perfil de riesgo alineados con el perfil de los afiliados del fondo
- Incorporar un modelo integral de evaluación de riesgos
  - Directrices de las IOPS y Red PLAC
  - Buenas prácticas y directrices de la AISS

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, para poder contrarrestar dicha incertidumbre, restablecer la confianza en la ciudadanía, y por ende consolidar el proceso de desarrollo y perfeccionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones, se hace necesario emular las nuevas y mejores prácticas internacionales en materia de supervisión, regulación y fomento de los sistemas previsionales, las cuales han venido marcando una fuerte tendencia hacia el uso inteligente de la información y de las técnicas y/o herramientas de la analítica de datos, para optimizar el proceso de toma de decisiones y realización de reformas basadas en estadísticas veraces; la inclusión de un modelo de supervisión basado en la evaluación integral de riesgos; tomar ventaja de los diferentes conocimientos que ofrece la Economía del Comportamiento para lograr la inclusión de los trabajadores independientes, aumentar los aportes voluntarios e incentivar el ahorro y preparación para el retiro; y desde luego promover la competencia en el mercado de la administración de los ahorros privados para el retiro mediante nuevos mecanismos para afiliación y traspaso de los afiliados, y dotar a los trabajadores de más herramientas informativas que hagan más fácil su proceso de comparación y elección de una AFP.

Todo lo anterior, unido al intercambio de información y cooperación con organismos internacionales, instituciones homólogas y expertos en materia previsional, así como al compromiso institucional de proteger los derechos previsionales de los afiliados y beneficiarios, siendo una Superintendencia altamente competitiva, moderna y eficaz, ayudará sin dudas a afrontar los desafíos presentes y futuros del Sistema Dominicano de Pensiones.

5 Superintendencia de Pensiones: contexto político, social y económico

5. Superintendencia de Pensiones: contexto político, social y económico

◆ Origen y marco legal de la Superintendencia de Pensiones

A partir de la entrada en vigencia de la Ley núm. 87-01 que da origen al Sistema Dominicano de Seguridad Social, en mayo de 2001, se crea la Superintendencia de Pensiones como una entidad estatal, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para que a nombre y en representación del Estado Dominicano ejerza a plenitud, la función de velar por el estricto cumplimiento de la referida ley y de sus normas complementarias en su área de incumbencia, de proteger los intereses de los afiliados, de vigilar la solvencia financiera de las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y de contribuir a fortalecer el sistema previsional dominicano[6].

Asimismo, en el artículo 117 del Reglamento de Pensiones se describe el rol de la Superintendencia de Pensiones: "La Superintendencia, como entidad autónoma, ejerce, a nombre y en representación del Estado Dominicano, la función de velar por el cumplimiento de la ley y sus normas complementarias en el área de pensiones. Tiene plena independencia en la esfera de las facultades que le confiere la ley, este Reglamento y las normas complementarias. A tal efecto, está capacitada para dictar la normativa que garantice el buen funcionamiento del Sistema".

Desde sus inicios, la Superintendencia de Pensiones ha estado comprometida con la implementación, consolidación y continuo perfeccionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones, en aras de constituirse como modelo de supervisión de los sistemas previsionales.

◆ Funciones de la Superintendencia de Pensiones

Las funciones de la Superintendencia de Pensiones están descritas en el artículo 108 de Ley núm. 87-01, a saber:

a) Supervisar la correcta aplicación de la presente ley y sus normas complementarias, así como de las resoluciones del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y de la propia Superintendencia, en lo concerniente al sistema previsional del país;

b) Autorizar la creación y el inicio de las operaciones de las administradoras de fondos de pensiones (AFP) que cumplan con los requisitos establecidos por la presente ley y el reglamento de pensión; y mantener un registro actualizado de las mismas y de los promotores de pensiones;

[6] Artículo 107 de la Ley núm. 87-01.

c) Supervisar, controlar, monitorear y evaluar las operaciones financieras de las AFP y verificar la existencia de los sistemas de contabilidad independientes;

d) Determinar y velar porque los directivos y accionistas de las AFP reúnan las condiciones establecidas por la presente ley y sus normas complementarias;

e) Fiscalizar a las AFP en lo concerniente a las inversiones del Fondo de Pensiones, según los riesgos y límites de inversión dictados por la Comisión Clasificadora de Riesgos y en lo relativo a la entrega de los valores bajo custodia del Banco Central de la República Dominicana;

f) Fiscalizar a las AFP en cuanto a su solvencia financiera y contabilidad; a la constitución, mantenimiento, operación y aplicación de la garantía de rentabilidad, al fondo de reserva de fluctuación de rentabilidad, a las carteras de inversión y al capital mínimo de cada AFP;

g) Requerir de las AFP el envío de la información sobre inversiones, transacciones, valores y otras, con la periodicidad que estime necesaria;

h) Fiscalizar a las Compañías de Seguros en todo lo concerniente al seguro de vida de los afiliados y a la administración de las rentas vitalicias de los pensionados, con la colaboración de la Superintendencia de Seguros;

i) Regular, controlar y supervisar los fondos y cajas de pensiones existentes;

j) Solicitar a los emisores de valores y de la bolsa de valores la información que considere necesaria;

k) Fiscalizar los mercados primarios y secundarios de valores en lo que concierne a la participación de los Fondos de Pensión, sin perjuicio de las facultades legales de otras instituciones;

l) Disponer el examen de libros, cuentas, archivos, documentos, contabilidad, cobro de comisiones y demás bienes físicos de las AFP;

m) Imponer multas y sanciones a las AFP, mediante resoluciones fundamentadas, cuando éstas no cumplan con las disposiciones de la presente ley y sus normas complementarias;

n) Cancelar la autorización y efectuar la liquidación de la AFP en los casos establecidos por la presente ley y sus normas complementarias;

o) Velar por el envío a tiempo y veraz de los informes semestrales a los afiliados sobre el estado de situación de su cuenta personal;

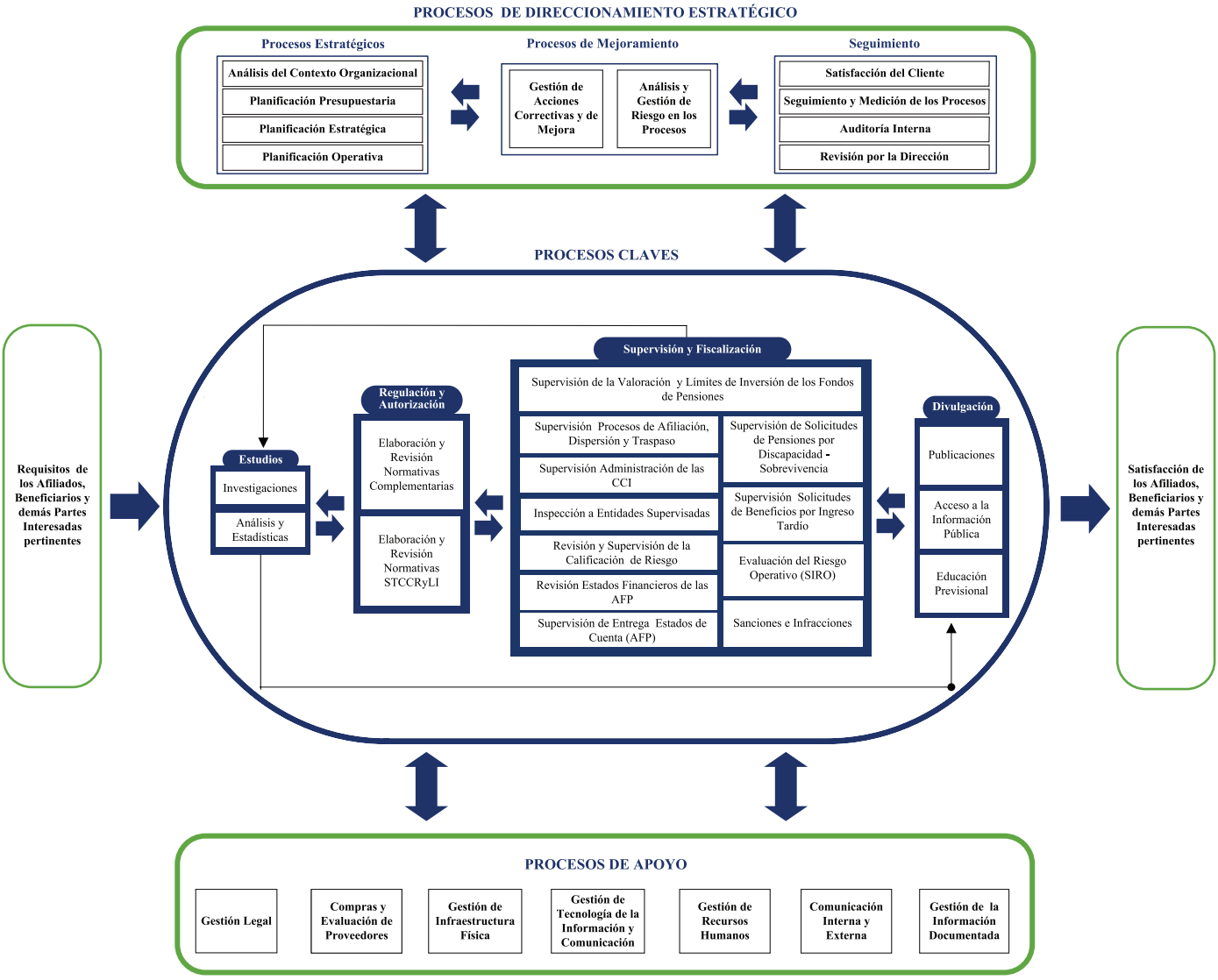
p) Supervisar a la Tesorería de la Seguridad Social y al Patronato de Recaudo e Informática de la Seguridad Social (PRISS) en lo relativo a la distribución de las cotizaciones al seguro de vejez, discapacidad y sobrevivencia dentro de los límites, distribución y normas establecidas por la presente ley y sus normas complementarias;

q) Proponer al CNSS la regulación de los aspectos no contemplados sobre el sistema de pensiones, dentro de los principios, políticas, normas y procedimientos establecidos por la presente ley y sus normas complementarias;

r) Someter a la consideración de la CNSS las iniciativas necesarias en el marco de la presente ley y sus normas complementarias, orientadas a garantizar el desarrollo del sistema, la rentabilidad de los fondos de pensión, la solidez financiera de las AFP y la libertad de selección de los afiliados.

De igual manera, en el Título IX del Reglamento de Pensiones se describe ampliamente el rol de supervisión y fiscalización de la Superintendencia de Pensiones. En ese sentido, a continuación se muestra una figura ilustrativa del Mapa de Interrelación de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se visualizan en la parte superior los procesos de Direccionamiento Estratégico, tales como las planificaciones presupuestaria, estratégica y operativa, la satisfacción del cliente, seguimiento y medición de los procesos, la revisión por la dirección y la auditoría interna, entre otros. Mientras que en la parte central del mapa, se detallan los procesos claves o misionales, tales como: regulación y autorización, supervisión y fiscalización, estudios y divulgación.

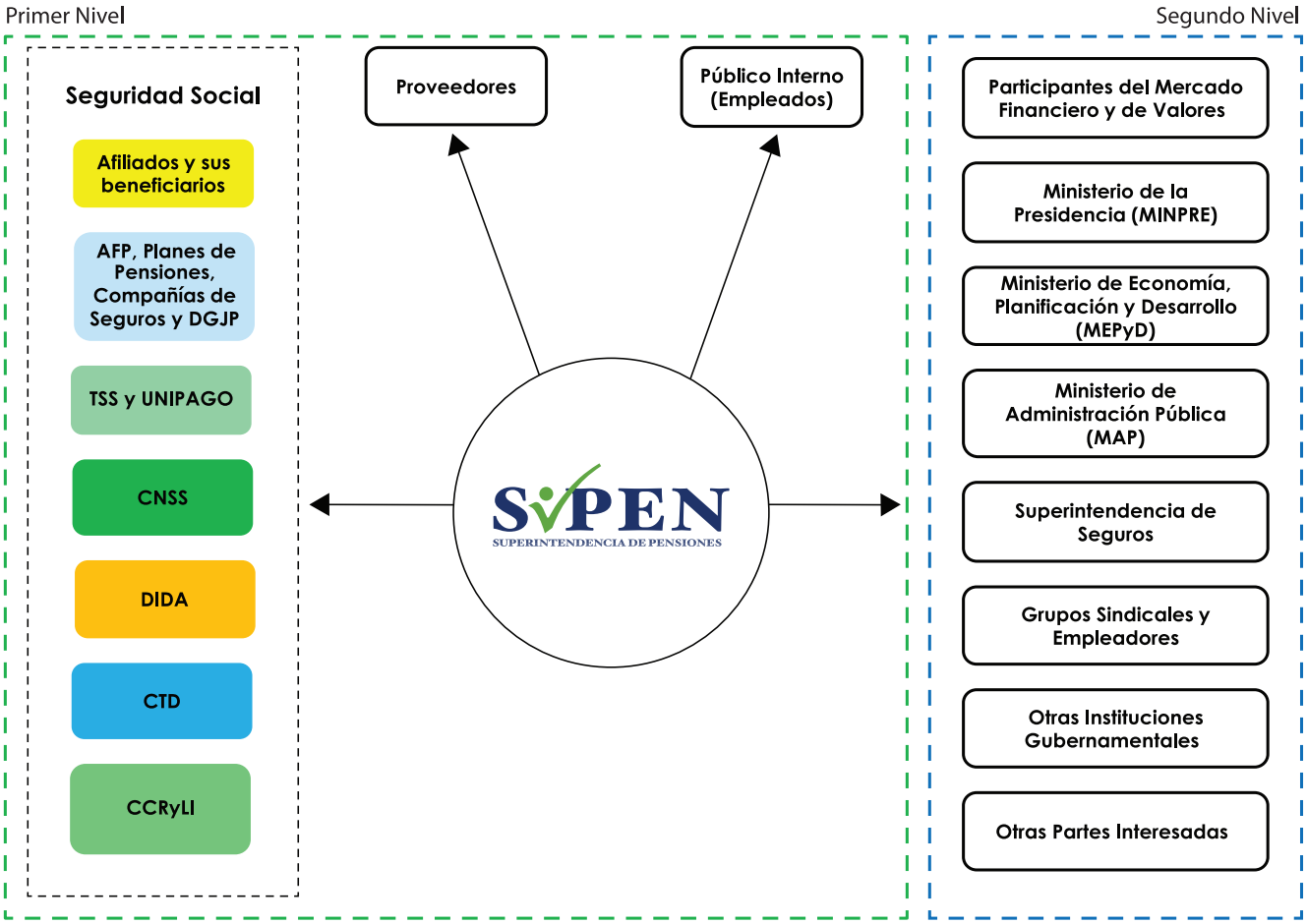
Ilustración 12. Mapa de Interrelación de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad



■ Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas pertinentes

La Superintendencia ha definido sus partes interesadas pertinentes en el siguiente gráfico, distinguiendo entre aquellas que son de primer o segundo nivel, de acuerdo al grado de interacción con las mismas.

Ilustración 13. Gráfico de Partes Interesadas Superintendencia de Pensiones



Asimismo, la Superintendencia de Pensiones ha implementado diversos mecanismos de monitoreo y seguimiento a los servicios que ofrece, de modo que se propicie la mejora continua y la satisfacción de las partes interesadas descritas en el gráfico anterior. En el cuadro siguiente, se muestran los resultados de las diferentes mediciones de satisfacción para el año 2020:

■ Resultados de Medición de Satisfacción de las Partes Interesadas - 2020

Período de Evaluación	Tipo de Encuesta	Cantidad de Evaluaciones	Meta	(%) Valoración Positiva
Enero – Dic. 2020 (Frecuencia Trimestral)	Encuesta de Satisfacción a los Servicios en Línea del Portal Web	1,860	90%	90%
Enero – Junio 2020 (Frecuencia Trimestral)	Encuesta de Satisfacción Ciudadana	28	90%	98.7%
Enero – Dic. 2020 (Frecuencia Trimestral)	Índice de Satisfacción de Usuarios Internos de los Servicios de Tecnología	606	90%	98%
Enero – Dic. 2020 (Frecuencia Trimestral)	Índice General de Satisfacción de los servicios brindados por la Escuela Previsional SIPEN	443	95%	99%
Nov. - Dic. 2020 (Frecuencia Anual)	Encuesta de Satisfacción de Productos y Servicios	174	92%	84%
Septiembre- 2020 (Frecuencia Anual)	Encuesta de Clima Laboral	97	75%	93%

Como puede observarse en el cuadro de resultados anterior, todos los mecanismos de medición de la satisfacción alcanzaron y superaron la meta establecida para el período en cuestión, a excepción de la Encuesta de Satisfacción de Productos y Servicios. Siendo así que los grupos de interés de la SIPEN denotaron satisfacción con los servicios en línea disponibles a través de la página web institucional, con los servicios presenciales, los cuales son monitoreados a través de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana (MAP), las formaciones impartidas por medio de la Escuela Previsional SIPEN, así como también los servicios internos a nivel de tecnología y los aspectos vinculados al clima laboral.

Sin embargo, a través de la Encuesta de Satisfacción de los Productos y Servicios, se obtuvo una valoración positiva general de 84%, quedando por debajo de la meta establecida de 92%, siendo los aspectos siguientes con los cuales las partes interesadas mostraron menor nivel de satisfacción: disponibilidad de parqueo, presencia de SIPEN en los medios de comunicación, consultas vía telefónicas, entre otros.

Todos los aspectos señalados han sido tomados en consideración para la implementación de acciones dentro del marco estratégico institucional, que posibiliten que los ciudadanos muestren una mayor conformidad con los mismos.

- **Desempeño Institucional: Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública**

La Superintendencia de Pensiones cuenta con las certificaciones de las Normas ISO 27001:2014 e ISO 9001:2015, sobre gestión de seguridad de la información y gestión de la calidad, respectivamente, lo cual la distingue como una organización modelo de referencia para las entidades públicas con reconocimiento nacional e internacional. Asimismo, la SIPEN ha mantenido su enfoque al seguimiento de las metas y compromisos presidenciales, logrando obtener un desempeño conforme a los lineamientos del Sistema de Medición y Monitoreo a la Gestión Pública, presentando las siguientes calificaciones: 100% en Implementación de las Normas de Control Interno (NOBACI) y en Metas Presidenciales, 99% en Cumplimiento de la Ley núm. 200-04 y en el Uso del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas, 94% en el Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICGE) y 83% en el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP).

■ Análisis de contexto organizacional: Matriz FODA

En el análisis del contexto de la Superintendencia de Pensiones se realizó un inventario de aquellas variables que se entendía representaban las mayores oportunidades o amenazas, así como las mayores fortalezas y debilidades. A partir de este análisis, se persigue definir la estrategia fundamentada en las fortalezas internas de la organización que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Como resultado de la revisión del análisis del Contexto Organizacional (CO) se identificaron once (11) nuevas fortalezas en el 2020, de las cuales ocho (8) fueron debilidades transformadas producto del avance de iniciativas del PEI 2016-2020, dos (2) fueron oportunidades que se aprovecharon y una (1) estaba tipificada como una amenaza. Asimismo, se registran tres (3) nuevas amenazas.

Las matrices que se presentan a continuación reflejan el análisis realizado, en donde a partir del mismo se definieron las estrategias pertinentes, así como su priorización de cara a los próximos años.

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
OPORTUNIDADES	
DESCRIPCIÓN	TÓPICO – ÁREA
Posible modificación a la Ley Núm. 87-01 para incremento del porcentaje del financiamiento de las operaciones de la SIPEN.	Financiero – Operaciones
Implementación y motivación para la realización de los aportes voluntarios extraordinarios.	Clientes – Servicio – Mercado
Afianzamiento de relaciones con otras Superintendencias de distintos países.	Clientes – Servicio – Mercado
Afianzamiento de relaciones e interacción con otros organismos supervisores del país para desarrollo de las distintas áreas de la SIPEN.	Clientes – Servicio – Mercado
Desarrollo paulatino del mercado de valores dominicano.	Financiero – Operaciones
Aprovechar los medios de comunicación y otros escenarios educativos para posicionar positivamente la imagen de la SIPEN y del SDP.	Clientes – Servicio – Mercado
Implementación de buenas prácticas y certificaciones estandarizadas relacionadas a los procesos a nivel país e internacionales (Ej. ISO 27001).	Clientes – Servicio – Mercado
Oferta de personal capacitado y con experiencia en la función que debe asumir.	Capital Humano
Creciente interés de las partes interesadas sobre el funcionamiento del SDP y disponibilidad de programas académicos y capacitaciones en temas de Seguridad Social y otros temas afines.	Clientes – Servicio – Mercado
Inclusión de contenido referente al sistema previsional dominicano en la materia de educación financiera promovida en el ámbito de la Mesa de Trabajo de Educación Financiera.	Clientes – Servicio – Mercado

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
OPORTUNIDADES	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Aprovechar las redes sociales para acercar a SIPEN a la población, dando al cliente un sentido de presencia y pertenencia.	Clientes – Servicio – Mercado
Existencia de planificación estratégica sectorial.	Clientes – Servicio – Mercado
Acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para la realización de capacitaciones, intercambios y pasantías.	Capital Humano
Regularización de afiliados en estatus pendiente y afiliación automática.	Clientes – Servicio – Mercado
Avances del país en materia de tecnología de última generación.	Tecnología
Creciente interés de las partes interesadas sobre el funcionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones.	Clientes – Servicio – Mercado
Oferta en el mercado de software, paquetes estadísticos y de manejo de datos que puedan incorporarse para mejorar la supervisión.	Tecnología
Fortalecimiento de la supervisión consolidada de los grupos financieros del país.	Financiero – Operaciones
Procesos de apoyo administrativos débiles (proceso de compras y servicios generales).	Financiero – Operaciones
Acuerdos con instituciones financieras (sector bancario) para incrementar los beneficios del capital humano.	Capital Humano

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
AMENAZAS	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Alto nivel de desempleo que afecte las cotizaciones de los afiliados.	Clientes – Servicio – Mercado
Apetito político de los ahorros previsionales y toma de malas decisiones sobre el uso de los fondos de pensiones.	Clientes – Servicio – Mercado
Poca coordinación e integración de los órganos competentes para la toma de decisiones, establecimiento de prioridades y planes estratégicos que impacten el SDP.	Propuesta de Valor
Críticas al Sistema de Capitalización Individual y promoción/difusión de intereses para volver al Sistema de Reparto en el contexto internacional por intereses de grupos.	Clientes – Servicio – Mercado
Bajas estimaciones de tasa de reemplazo.	Clientes – Servicio – Mercado
Reducción de los ingresos de SIPEN.	Financiero – Operaciones
Proyectos de leyes que afectan al Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) sin el consenso de las entidades públicas y privadas que lo componen.	Clientes – Servicio – Mercado
Tendencia creciente del sector informal de la economía.	Clientes – Servicio – Mercado
Evasión, elusión y otras anomalías en el pago de las cotizaciones de los afiliados.	Clientes – Servicio – Mercado
Falta de prioridad del tema previsional en las agendas del Poder Ejecutivo.	Clientes – Servicio – Mercado
Falta de actualización de los sistemas de seguridad de la información y tecnología ante la tendencia de cambios tecnológicos vertiginosos experimentados a nivel global, tanto para la SIPEN como para las entidades supervisadas.	Tecnología

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
AMENAZAS	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Mercado laboral competitivo, que capte recursos humanos de la institución hacia otras entidades homólogas.	Capital Humano
Falta de recursos para la ejecución de las operaciones de la SIPEN ante el crecimiento del mercado previsional.	Financiero – Operaciones
Falta de cultura previsional en la población como complemento de una cultura de ahorro y desconocimiento sobre el funcionamiento del Sistema Dominicano de Pensiones, sus derechos y deberes.	Clientes – Servicio – Mercado
Poca cooperación interinstitucional para fortalecer los acuerdos existentes.	Clientes – Servicio – Mercado
Creciente nivel de quejas de usuarios sobre no recepción de estados de cuenta de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).	Clientes – Servicio – Mercado
Ocurrencia de siniestros y/o fenómenos naturales que pueden afectar la estructura y actividad de la institución.	Financiero – Operaciones
Nivel de Impacto - relacionado a problemas en la integridad de la información contenida en la base de datos de la empresa procesadora de datos (EPBD) – UNIPAGO.	Financiero – Operaciones
Publicaciones de estudios que puedan confundir a la población y afecten la reputación del Sistema Dominicano de Pensiones (SDP).	Clientes – Servicio – Mercado
El riesgo de una Pandemia (riesgos psicosociales actuales y a los que nos vamos a enfrentar en el retorno al trabajo, establecer protocolo pruebas de detección del virus, impacto sobre la continuidad del negocio).	Clientes – Servicio – Mercado – Operaciones
Cambio de Gobierno.	Clientes – Servicio – Mercado – Operaciones
Crecimiento de la cotización y afiliados del SDP.	Financiero – Operaciones

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
FORTALEZAS	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Personal técnico con amplia experiencia en el sector.	Capital Humano
Estabilidad en la rotación de personal técnico a pesar de cambios gubernamentales.	Capital Humano
Manejo transparente de las finanzas de la institución, así como un amplio esquema de supervisión y control interno.	Financiero – Operaciones
Reconocimiento a nivel internacional.	Financiero – Operaciones
Creación de módulos y plataformas de interconexión con supervisados.	Tecnología
Existencia de la Carta Compromiso al Ciudadano.	Propuesta de Valor
Página WEB certificada conforme a la Normas NORTIC.	Tecnología
Preservación de los derechos a los afiliados, en apego a las normas vigentes.	Propuesta de Valor
Existencia de una Intranet que permite una eficiente gestión documental.	Tecnología
Recepción de auditorías externas por parte de entidades públicas y privadas exigidas por las normas vigentes.	Financiero – Operaciones

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
FORTALEZAS	
DESCRIPCIÓN	TÓPICO – ÁREA
Uso adecuado del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR).	Clientes – Servicio – Mercado
Intercambio de experiencias con entes internacionales vinculados a las áreas técnicas.	Capital Humano
Existencia de diversos canales de acceso a la información.	Clientes – Servicio – Mercado
Existencia de paquete de beneficios atractivo, políticas de incentivo y reconocimiento al personal.	Capital Humano
Identificación y definición clara de los clientes y grupos de interés.	Financiero – Operaciones
Entidad descentralizada y autónoma.	Financiero – Operaciones
Aplicación de las mejores prácticas de regulación, supervisión y fiscalización al Sistema Dominicano de Pensiones.	Clientes – Servicio – Mercado
Certificación ISO 9001:2015 y un personal orientado a la mejora continua y la calidad.	Financiero – Operaciones – Capital Humano
Alto porcentaje del personal competente y capacitado.	Capital Humano
Buena imagen institucional ante la ciudadanía, el sector de la Seguridad Social y el Sector Gobierno en general.	Clientes Servicio – Mercado
Compromiso de la alta dirección con la institución, su misión y el bienestar de los afiliados del sistema.	Capital Humano
Planificación estratégica definida y articulada con los instrumentos de planificación sectorial y nacional.	Propuesta de valor – Financiero – Operaciones
Estructura logística y financiera adecuada.	Financiero – Operaciones
Existencia de mecanismos de retroalimentación con el cliente - ciudadano.	Clientes – Servicio – Mercado
Acuerdos y convenios de colaboración con entidades.	Financiero – Operaciones
Mecanismos y procesos dinámicos para el conocimiento de las solicitudes y reclamaciones de los afiliados, tales como el Sistema de Quejas y Sugerencias.	Propuesta de valor
Cumplimiento de las políticas y normas vigentes.	Financiero – Operaciones
Los clientes sienten satisfacción con el servicio brindado por la SIPEN.	Clientes – Servicio – Mercado
Identificación y definición clara de los clientes y grupos de interés.	Financiero – Operaciones
Respeto a las normas y políticas vigentes por parte del personal.	Capital Humano
Contingencias de servicios tecnológicos (proveedores de servicios).	Tecnología
Altos controles y políticas definidas de seguridad de la información.	Tecnología
Capacidad del personal para el desarrollo interno de aplicaciones tecnológicas.	Capital Humano
Reconocimiento de la autoridad SIPEN por parte de los entes supervisados.	Clientes – Servicio – Mercado
Manejo adecuado del presupuesto definido.	Financiero – Operaciones
Alta consideración hacia el empleado en caso de necesitar permisos y licencias o flexibilidad en el horario.	Capital Humano
Fomento de la cultura previsional.	Clientes – Servicio – Mercado
Implementación de un Programa de Responsabilidad Social.	Clientes – Servicio – Mercado
Existencia de un programa de educación previsional.	Clientes – Servicio – Mercado

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
FORTALEZAS	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Seguimiento a los acuerdos institucionales.	Clientes – Servicio – Mercado – Operaciones
Página Web amigable.	Tecnología
Pago a tiempo a los empleados.	Financiero – Operaciones
Certificación estándar ISO/IEC 27001:2013.	Clientes – Servicio – Mercado
Fortalecimiento del plan de capacitación de capital humano.	Capital Humano
Normativa complementaria actualizada.	Propuesta de valor
Política salarial funcional, equitativa y competitiva.	Capital Humano
Difusión del proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso.	Capital Humano
Publicación (difusión) de estudios de investigación sobre el Sistema Previsional.	Clientes – Servicio – Mercado
Consulta a los directores de áreas para seleccionar el personal que considere competente para el desempeño de una función dentro de las diferentes áreas.	Capital Humano
Difusión de la Ley núm. 41-08 sobre Función Pública y otras vinculadas a los empleados.	Capital Humano
El plan estratégico y su cumplimiento son explícitamente difundidos en la Institución.	Financiero – Operaciones
Existencia de un plan de seguridad y salud en el trabajo en proceso de implementación.	Capital Humano
Disponibilidad de tecnologías que permitan el trabajo colaborativo a distancia (teletrabajo).	Tecnología

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
DEBILIDADES	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Falta de supervisión del Sistema de Reparto y los planes de pensiones especiales con carácter sustitutivos y complementarios.	Clientes – Servicio – Mercado
Ausencia de políticas y acciones tendentes a incrementar la motivación del capital humano y mejorar el clima laboral.	Capital Humano
Falta de acción y seguimiento relacionado a los resultados de las evaluaciones de desempeño.	Capital Humano
Ausencia de un Plan de Comunicación Institucional.	Clientes – Servicio – Mercado
Insuficiente cultura y protocolos de comunicación, tanto vertical como horizontal.	Capital Humano
Deficiencia en la articulación del presupuesto con el Plan Operativo Anual.	Financiero – Operaciones
Dificultades en la logística de implementación del Programa de Responsabilidad Social de la SIPEN.	Clientes – Servicio – Mercado
No existe contingencia de equipos.	Tecnología
Infraestructura física inadecuada: espacio interno desfavorable, baja iluminación, parqueos insuficientes, mantenimiento de alfombras y conductos de aire deficiente.	Financiero – Operaciones

MATRIZ DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS (FODA) – 2020	
DEBILIDADES	
DESCRIPCIÓN	**TÓPICO – ÁREA**
Bajo conocimiento, integración y colaboración de las actividades que realizan otras direcciones.	Capital Humano
Falta de software para un mejor desenvolvimiento de los procesos internos (BPM Y ERP por sus siglas en inglés y para seguimiento de proyectos).	Tecnología
No empoderamiento del personal sobre sus responsabilidades.	Capital Humano
Débil seguimiento a la supervisión consolidada con otros organismos del Sistema Financiero.	Clientes – Servicio – Mercado
Falta de gestión para captación de recursos provenientes de cooperación técnica/económica (BID y BM, entre otros) para desarrollo y fortalecimiento SIPEN.	Financiero – Operaciones
Equipos informáticos (hardware) con muy bajo nivel de rendimiento.	Tecnología
Falta de comunicación formal de la evaluación realizada sobre pros y contras de pertenecer a la carrera administrativa gubernamental.	Capital Humano

6 Marco Estratégico Institucional

6. Marco Estratégico Institucional

Misión

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

Visión

Ser modelo de excelencia en materia de regulación, supervisión y fiscalización entre las entidades homólogas, con reconocimiento nacional e internacional.

Ejes Estratégicos

1. Supervisión y Regulación.
2. Atención al Usuario.
3. Fortalecimiento Institucional.

Objetivos Estratégicos

1. Asegurar la protección y el acceso a los derechos de los afiliados y beneficiarios del Sistema Dominicano de Pensiones.
2. Garantizar a los afiliados el acceso y la prestación de los servicios.
3. Asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión operativa institucional.

Valores Institucionales

Transparencia

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Hacen uso responsable y claro de los recursos que se le han encomendado, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización, y garantizan el acceso a la información de los usuarios y ciudadanos en general.
- Se comunican de forma clara, evidente, dejándose comprender sin duda ni ambigüedad.
- Reconocen la rendición de cuentas como parte de su accionar y consideran la misma como el deber legal y ético de responder por la administración, manejo y rendimiento de los fondos, bienes o recursos públicos asignados y por los resultados en el cumplimiento de sus funciones.

Integridad

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Tienen el valor y la disciplina de conducirse de acuerdo a sus convicciones y principios para hacer lo correcto y cumplir con la Misión, Visión y Objeto Social de la Institución.
- Poseen una intachable reputación y son correctos en su actuar, tanto fuera como dentro de la Institución.
- Orientan y realizan su trabajo en base a sus valores.
- Integran o generan equipos de trabajo guiados por valores.
- Aceptan los riesgos y costos de su honestidad.
- Son considerados por los demás como un referente en materia de integridad.
- Aplican el principio de legalidad en el ejercicio de sus funciones, conformen al cual ejecutan sus acciones en cumplimiento a las leyes y normativas vigentes.

Compromiso

Los colaboradores de la SIPEN con este valor muestran las siguientes conductas:

- Detectan las expectativas de los grupos de interés, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionan las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
- Interiorizan normas y principios morales que los hacen responsables de su bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas.
- Muestran un alto sentido del deber y cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones dentro y fuera de la Institución.
- Superan la indiferencia y el individualismo para invertir su tiempo y capacidades en beneficio de sus semejantes y el mejoramiento de su entorno.

Vocación de servicio

Los colaboradores de la SIPEN con este valor reflejan las actitudes o conductas siguientes :

- Brindan sus servicios y sienten satisfacción al ver resueltas las necesidades individuales y colectivas de los usuarios y partes interesadas.
- Tienen el compromiso de atender las necesidades de las personas con cordialidad, oportunidad, claridad y humanidad.
- Son proactivos y constantemente buscan nuevas formas de hacer su trabajo más eficiente.
- Procuran utilizar su buen juicio y discreción en el ejercicio de sus funciones.
- Conocen la institución en la que laboran y muestra dedicación y compromiso en el desempeño de todas las atribuciones realizadas y asignadas.
- Desarrollan habilidades y aptitudes como la comprensión, la paciencia, la empatía y la amabilidad.
- Brindan servicio de calidad, que se constituye en una forma de vida.

7

Alineamiento Estratégico Superior

7. Alineamiento Estratégico Superior

- **Articulación entre el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 y los Instrumentos de Planificación Nacional**

El Sistema Dominicano de Pensiones (SDP) representa uno de los pilares de mayor trascendencia dentro de las conquistas que constituye la emisión de la Ley núm. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), así como de los ejes definidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, el Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social 2021-2024 y el Plan de Gobierno 2020-2024, por su repercusión e impacto social en la calidad de vida de la ciudadanía en general.

En efecto, durante el proceso de análisis y planeación de la Superintendencia de Pensiones, se establecieron los lineamientos, estrategias, resultados e iniciativas indispensables para impulsar las necesidades y demandas de largo plazo del país, en lo referente al sistema previsional, así como también las acciones de corto y mediano plazo que permitirán obtener las trasformaciones u objetivos de la nación y cumplir con las funciones propias de la entidad.

En ese sentido, el Segundo Eje Estratégico de la END 2030 postula la construcción de: "Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial". Asimismo, dentro de su Objetivo General de Salud y Seguridad Social Integral, define el Objetivo Específico que se cita a continuación, relacionado al Sistema Dominicano de Pensiones:

Objetivo Específico No. 5- *"Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes".*

- **Lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) de la República Dominicana 2030 y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP)**

República Dominicana es un país próspero, donde se vive con dignidad, seguridad y paz, con igualdad de oportunidades, en un marco de democracia participativa, ciudadanía responsable e inserción competitiva en la economía global, y que aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora y sostenible.

La Visión País deseada,
Artículo 4 del Capítulo II de la Ley 1-12:
ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 2010-2030

En el referido objetivo específico, se tienen los siguientes lineamientos entre sus medidas de política y de producción prioritaria:

- Adoptar las disposiciones necesarias para integrar los fondos de pensiones creados mediante leyes específicas o planes corporativos al SDSS, para dar cumplimiento al Art. 41 de la Ley núm. 87-01.
- Fortalecer las comisiones médicas, nacionales y regionales, que permitirán garantizar unsistema único de evaluación y calificación del grado de discapacidad y agilizar el otorgamiento de pensiones por ese concepto.
- Identificar nuevos instrumentos de inversión para la colocación de los Fondos de Pensiones, de modo que la diversificación de la cartera de inversiones permita lograr mayores rendimientos.

La SIPEN siempre ha apostado al logro de estas líneas de acción, así lo demuestran las iniciativas ejecutadas a través de sus planificaciones estratégicas anteriores, en las cuales se puede advertir que la institución ha adoptado las medidas pertinentes para su cumplimiento. En lo que respecta al tercer lineamiento, en los instrumentos de planificación institucional para el período en cuestión se reflejarán actividades recurrentes que persiguen la diversificación de la cartera de inversiones de los fondos de pensiones.

En cuanto al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), se consideran los resultados esperados correspondientes a la protección social en materia de pensiones a través de la planificación estratégica del sector de la seguridad social, la cual se concibe con el objetivo de generar valor en la entrega de los servicios y satisfacción de necesidades de los ciudadanos desde una perspectiva integral.

- **Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) 2021 – 2024**

El "Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social Consolidado y Moderno con Acceso y Calidad" es el instrumento de planificación que rige la gestión estratégica de los entes del SDSS pertenecientes al sector público. Este documento incluye seis (6) lineamientos estratégicos, los cuales a su vez cuentan con trece (13) objetivos estratégicos, veintidós (22) iniciativas estratégicas y cuarenta y un (41) programas o planes de acción con sus metas, entidades responsables y respectivos indicadores de gestión para velar por su ejecución y adecuado monitoreo, que orientarán el quehacer del sector durante los próximos cuatro años. A saber:

Lineamientos Estratégicos del Plan Estratégico del SDSS 2021-2024

- Universalización de la cobertura y mejoramiento de la calidad, acceso y oportunidad del servicio.
- Fortalecimiento de la cultura de seguridad social y posicionamiento del SDSS.
- Actualización y aplicación del marco regulatorio del SDSS.
- Gestión de riesgos y sostenibilidad financiera.
- Transformación digital y agilidad de procesos.
- Desarrollo, gobernanza y gestión del conocimiento institucional.

En consonancia con los instrumentos de planificación nacional antes mencionados, el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, parte del marco que traza su Misión y Visión, las cuales persiguen y rezan: ***"Resguardar los derechos previsionales de los afiliados y sus beneficiarios, aplicando las mejores prácticas de regulación, supervisión y fiscalización al Sistema Dominicano de Pensiones" y "Ser modelo de excelencia en materia de regulación, supervisión y fiscalización entre las entidades homólogas, con reconocimiento nacional e internacional",*** respectivamente, incidiendo de esta

manera en la igualdad social y la reducción progresiva de la pobreza. Su operatividad se presenta a través de tres (3) Ejes Estratégicos, con sus respectivos objetivos, y la descripción de los mismos está contenida en los apartados anteriores del presente documento. En efecto, contiene las principales prioridades y retos, así como las líneas de acción estratégicas que se llevarán a cabo durante los próximos cinco años.

En ese sentido, la consistencia entre la planificación estratégica de la SIPEN y la del sector se basa esencialmente en un análisis de los desafíos del SDP, teniendo como base el origen y evolución del mismo, el estudio de las expectativas de los grupos de interés, observando los elementos de competencias de la entidad, así como las experiencias internacionales en materia previsional, cuyos objetivos decantan en la necesidad de impulsar y llevar a cabo acciones que permitirán avanzar hacia el aumento de la cobertura, tanto en términos de acceso, como de la mejora de la calidad de los requerimientos jurídicos y de los procedimientos aplicables, en ese tópico que constituye uno de los desafíos más trascendentes de la conquista social dominicana.

Así, con el fin de obtener los niveles de cobertura deseados dentro de la seguridad social en lo concerniente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, la Superintendencia de Pensiones estableció el **Eje Estratégico 1: Supervisión y Regulación**, lineamiento que persigue desarrollar iniciativas para eficientizar los trámites operativos en el SDP, a través de la adecuación del marco operativo, estructural y regulatorio.

Dentro de dicho eje quedaron instrumentadas acciones para la revisión de normativas referentes a la supervisión y fiscalización de los beneficios, las operaciones de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y de las inversiones de los Fondos de Pensiones que estas realizan, con el objetivo de promover la inclusión de mejoras, por ejemplo, en lo concerniente a los requisitos para acceder a los beneficios definidos en el contrato póliza de discapacidad y sobrevivencia del SDP y otros instaurados en la Ley núm. 87-01, así como también, la realización de estudios para valorar la factibilidad de nuevos mecanismos para la realización de aportes voluntarios, traspasos, afiliación, entre otros temas, utilizando la tecnología como soporte.

Asimismo, bajo la sombrilla del Eje Estratégico 1, se establecen acciones para adquirir y utilizar nuevos instrumentos para la administración y análisis de grandes volúmenes de datos, con lo que se facilita la identificación de oportunidades de mejora y se fortalece la capacidad del sistema para gestionar los riesgos ante cambios en el entorno. Esta iniciativa, responde al programa denominado dentro de la planificación estratégica sectorial: ***"Implementar mejoras y ajustes del modelo y mecanismos de supervisión y fiscalización de la gestión técnica, operativa, financiera y actuarial del SDP"***.

Por otra parte, se define el **Eje Estratégico 2: Atención al Usuario**, cuyo propósito es fundamentalmente garantizar a los afiliados el acceso y la prestación de los servicios, dando a conocer a la ciudadanía el contenido vigente en materia previsional, a la vez que mejoramos la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos por la institución a través de los diferentes canales de interacción, lo que se traduce en el robustecimiento de la confianza entre el ciudadano y la entidad.

En ese tenor, en armonía con el lineamiento del sector sobre el **Fortalecimiento de la cultura de seguridad social y posicionamiento del SDSS,** la SIPEN continúa con el asiduo compromiso de la creación de herramientas que fomenten el interés en la sociedad en general respecto de sus derechos y deberes previsionales, siendo las aspiraciones descritas para lograr su consecución el desarrollo de iniciativas tales como, la coordinación y organización de talleres, charlas y diplomados con organizaciones del sector público y privado, la firma de acuerdos de cooperación interinstitucional que permitan establecer un diálogo permanente con la sociedad, para hacer más transparentes y efectivos los procesos de comunicación con todas las partes interesadas. Cabe destacar, que estas estrategias serán articuladas por la Escuela Previsional SIPEN, la cual representa uno de los hitos logrados en la implementación del Plan Estratégico SIPEN 2016-2020.

Finalmente, se estableció el **Eje Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional**, el cual permitirá asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión, dado que integra el desarrollo de instrumentos con miras a seguir fortaleciendo la plataforma operativa institucional, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y de gestión de la entidad, respondiendo a las exigencias del SDP, a través de buenas y mejores prácticas.

Es importante resaltar, que para alcanzar el logro de los objetivos de la planificación estratégica nacional e institucional, se requiere un esfuerzo coordinado e integral de todos los sectores involucrados y de la sociedad dominicana. A través de este Plan, la SIPEN está construyendo las raíces necesarias para continuar consolidando el desarrollo del Sistema Previsional, con miras a atender las oportunidades de conquista y desafíos para el adecuado funcionamiento del mismo, en lo relativo a la diversificación de los fondos de pensiones, la optimización de sus beneficios y prestaciones, y su participación en la realización de iniciativas estratégicas de gran relevancia, como por ejemplo, la revisión y propuestas de modificación de la Ley núm. 87-01, la elaboración de propuestas de alternativas para la inclusión de trabajadores independientes y por cuenta propia al SDP, entre otros de igual o mayor connotación para consolidar el principio de constitucionalidad de la seguridad social en el país.

8 Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2025

8. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2025

EJE I: Supervisión y Regulación

Se persigue robustecer las acciones de resguardo de los derechos previsionales, ampliando el alcance de la supervisión, gestionando adecuadamente los riesgos, incrementando la fiabilidad de los procesos de supervisión, regulación y fiscalización, así como perfeccionando el marco regulatorio y la creación de mecanismos que viabilicen el acceso oportuno a los derechos del Sistema Dominicano de Pensiones.

Eje Estratégico 1: Supervisión y Regulación					
Objetivo Estratégico: Asegurar la protección y el acceso a los derechos de los afiliados y beneficiarios del SDP					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Eficientizar los trámites operativos en el SDP, a través de la adecuación del marco operativo, estructural y regulatorio	Asegurados los derechos de los afiliados y beneficiarios del SDP	Porcentaje de satisfacción de los usuarios en relación a los servicios simplificados	0%	80% de satisfacción	1. Informe de resultados de encuestas de satisfacción realizadas a los afiliados y beneficiarios en las AFP
		Porcentaje de nuevos riesgos de las AFP controlados y mitigados	0%	80% de los nuevos riesgos evaluados controlados y/o mitigados	1. Informe de Evaluación Integral de Riesgos
		Porcentaje de riesgos con seguimiento realizados	0%	90% de los riesgos con seguimiento aplicado	
		Cantidad de nuevos mecanismos de acceso al SVDS normados	0	3	1. Normativas emitidas
		Porcentaje de pensionados por vejez que elijan las nuevas modalidades de retiro	0%	25%	1. Solicitudes de Pensión

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
		70%	75%	80%	1. Recursos tecnológicos (BI y Data Warehouse) 2. Recursos humanos	1. No existencia de personal suficiente con las competencias necesarias para el desarrollo de herramientas tecnológicas 2. Resistencia a la implementación de las partes involucradas 3. Modificaciones de la Ley 87-01 4. Rezagos debido a modificaciones o emisión de normas gubernamentales que puedan afectar la implementación del proyecto
		60%	70%	80%	1. Consultoría internacional 2. Recursos humanos	1. No ejecución o retrasos de la consultoría. 2. Rezagos en la implementación de la metodología por parte de los supervisados.
		70%	80%	90%		
	1	2	3		1. Recursos tecnológicos 2. Recursos humanos	1. Rezagos en la implementación de los nuevos mecanismos por parte de los entes involucrados.
	5%	10%	15%	25%		

EJE II: Atención al Usuario

Este eje persigue dar a conocer a la ciudadanía el contenido normativo vigente en materia previsional, a la vez que mejoramos la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos por la institución a través de los diferentes canales de interacción, fortaleciendo la confianza entre el ciudadano y la institución.

Eje Estratégico 2: Atención al usuario					
Objetivo Estratégico: Garantizar a los afiliados el acceso y la prestación de los servicios					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Ampliar la oferta formativa de la Escuela Previsional y potenciar la difusión de material educativo sobre el SDP	Empoderados de sus deberes y derechos en el SDP los afiliados y sus beneficiarios	Porcentaje de los participantes en acciones formativas de larga duración con competencias adquiridas en materia previsional	63%	70%	1. Registro de participantes de acciones formativas EP-SIPEN 2. Registro de calificaciones de acciones formativas EP-SIPEN
		Cantidad de personas sensibilizadas en materia previsional (recursos educativos, charlas, conferencias, videos, tutoriales, cápsulas informativas, etc.)	26,053 personas/año	125,000 personas	1. Registro de asistencia de actividades virtuales y presenciales EP-SIPEN 2. Materiales entregados por tipo (brochures, libros, folletos, etc.) 3. Registros de audiencia en los canales virtuales y visitas al portal web de Educación Previsional
		Cantidad de directivos de entidades del sector privado con competencias adquiridas en materia previsional	111 personas (2.5%)	2,577 personas (3% directivos en empresas formales)	1.Registro de asistencia de la EP SIPEN 2.Registro de los Directivos de las áreas de RRHH y de Administrativo y Financiero de empresas de los Sectores Industria Manufacturera, Comercio e Intermediación Financiera del Sector Privado

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
65%	66%	67%	68%	70%	1. Material gastable 2. Transporte 3. Habilitación de espacio físico y/o alquiler de espacios externos 4. Refrigerios 5. Diseño e impresión de material didáctico y promocional 6. Audiovisuales 7. Contratación de Proveedor en el servicio de Licencias o Plataformas Tecnológicas 8. Capacitaciones a los Facilitadores y Re-certificaciones de los facilitadores 9. Contratación de facilitadores 10. Actualización de materiales de aprendizaje 11. Apoyo administrativo logístico, tecnológico y comunicacional	1. No disponibilidad de facilitadores 2. Inasistencia de los participantes 3. Barreras de acceso por parte de las instituciones 4. Limitaciones en el uso de las plataformas tecnológicas 5. Falta de asignación de recursos (presupuestos) 6. Acontecimientos de fuerza mayor (pandemias, eventos climáticos, etc.)
25,000	50,000	75,000	100,000	125,000		
515	1,030	1,545	2,060	2,577		

Eje Estratégico 2: Atención al usuario					
Objetivo Estratégico: Garantizar a los afiliados el acceso y la prestación de los servicios					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Asegurar la respuesta oportuna a las consultas y solicitudes de información por los diferentes canales disponibles a los usuarios	Satisfechos los requerimientos de información de los usuarios que la demanden	Índice de accesibilidad a los servicios	92%	95%	1. Encuesta de Satisfacción Ciudadana
		Nivel de satisfacción alcanzado en la prestación de los servicios a los usuarios	90%	93%	1. Encuesta de Satisfacción Ciudadana 2. Encuesta de Satisfacción de los Servicios Web

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
92%	92%	93%	94%	95%	1. Capacitación del personal de la OAI en atención al usuario/ cliente y el SDP 2. Revisión y/o adecuación de procedimientos de atención y respuesta 3. Apoyo administrativo logístico, tecnológico y comunicacional 4. Revisión de metodologías y análisis de herramientas de medición	1. Limitaciones en el uso de las plataformas tecnológicas 2. Falta de asignación de recursos (presupuestos) 3. Acontecimientos de fuerza mayor (pandemias, eventos climáticos, etc.) 4. Incompetencia del personal asignado
90%	90%	91%	92%	93%		

EJE III: Fortalecimiento Institucional

Con este eje se pretende fortalecer la plataforma operativa institucional, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos e instrumentos de gestión de la entidad, respondiendo a las exigencias del Sistema Dominicano de Pensiones, a través de buenas y mejores prácticas.

Eje Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional					
Objetivo Estratégico: Asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión operativa institucional.					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Fortalecimiento de la estandarización y gestión de la calidad institucional	Garantizado el estándar de calidad requerido por las Normas Internacionales y buenas prácticas	Porcentaje de cierres de hallazgos sobre el total de hallazgos identificados en las auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC-SIPEN), que se planifique su tratamiento en el período evaluado	90%	95%	1. Informes de Auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)
	Garantizado el cumplimiento de los indicadores de la gestión pública	Porcentaje de los indicadores con puntuación por encima de 80%	100%	100%	1. Plataforma Web del Sistema de Monitoreo y Medición a la Gestión Pública (SMMGP)
	Asegurado el mejoramiento continuo del desempeño institucional	Índice global de desempeño institucional	92%	95%	1. Matriz de seguimiento a la efectividad de los procesos 2. Matriz Plan Operativo Anual (POA) 3. Matriz Plan Estratégico Institucional (PEI)
Eficientizar la gestión humana	Mejorado el desempeño y la productividad de los recursos humanos	Porcentaje de empleados con desempeño superior al promedio (85 puntos)	88%	92%	Informes de evaluación de desempeño
		Porcentaje de satisfacción con los servicios prestados por parte de RHHH a través de la mesa de ayuda	90%	94%	Informe de resultados de la encuesta de satisfacción de la mesa de ayuda de RRHH

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
92%	92%	93%	94%	95%	1. Auditorías al SGC-SIPEN ISO 9001-2015 2. Capacitación de personal de las áreas responsables de gestionar riesgos del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015	1. Falta de disponibilidad de personal competente para los seguimientos 2. Limitación presupuestaria para la realización de las auditorías al SGC-SIPEN
100%	100%	100%	100%	100%		1. Cambios metodológicos en los sistemas de medición y monitoreo de los indicadores 2. Ausencia y/o no disponibilidad de personal con experiencia en el manejo de los sistemas de medición y monitoreo
92%	92%	93%	94%	95%	1. Construcción metodología para cálculo de índice 2. Actualización de los procedimientos y políticas de seguimiento al PEI y POA de la SIPEN	1. Falta de disponibilidad de personal competente para los seguimientos
88%	89%	90%	91%	92%	1. Desarrollo de competencias 2. Compensación por resultados	1. Incidencia de la pandemia en la forma de trabajo y evaluación
90%	91%	92%	93%	94%		1. Inhabilitación de plataforma de la mesa de ayuda

Eje Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional					
Objetivo Estratégico: Asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión operativa institucional.					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Posicionar la imagen institucional	Valorada positivamente la imagen institucional	Índice de valoración general de la imagen institucional	92%	95%	1. Informes encuestas satisfacción partes interesadas y satisfacción ciudadana 2. Plataforma Web Sistema de Monitoreo y Medición a la Gestión Pública
		Porcentaje de cumplimiento de la Ley No. 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública	95%	98%	1. Informe de evaluación del portal de transparencia de la DIGEIG
		Índice de valoración del público interno	78%	84%	1. Informe de clima laboral (Dimensiones Relaciones Interpersonales/Estilo de Dirección) y el Informe de Ejecución del Plan de Acción.

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
92%	93%	93%	94%	95%	1. Asesoría experto en comunicación 2. Capacitación en Comunicación Social en la Gestión Pública 3. Recursos Humanos	1. Incidencia de campañas externas contra el SDP 2. Desinformación de la ciudadanía sobre el SDP y el rol de SIPEN
95%	95%	96%	97%	98%		1. Cambios metodológicos en los sistemas de medición y monitoreo de los indicadores 2. Falta de disponibilidad de personal competente para dar respuesta 3. Falta de recursos tecnológicos para responder oportunamente
78%	81%	82%	83%	84%		1. Cambio de Gestión 2. Posible cambio de equipo Directivo

Eje Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional					
Objetivo Estratégico: Asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión operativa institucional.					
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(es)	Línea base	Meta al 2025	Medios de Verificación
Eficiencia de la gestión administrativa y financiera institucional	Asegurada la continuidad de las operaciones de la institución	Tiempo de cumplimiento de los requerimientos	10 días hábiles	10 días hábiles	1. Registros órdenes de compra
		Porcentaje de satisfacción de los requerimientos demandados al área administrativa (Departamento de Compras, Servicios Generales y RR. HH.)	0%	85%	1. Resultados de las encuestas de los servicios solicitados al Departamento de Compras, Servicios Generales y RR.HH
Optimización de los servicios tecnológicos	Asegurada la continuidad de los sistemas y plataformas tecnológicas	Porcentaje de disponibilidad de los servicios	99.50%	99.50%	1. Reporte de disponibilidad generado por la herramienta de monitoreo Opmanager
	Optimizado e incorporado sistemas tecnológicos acorde a la demanda institucional	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios tecnológicos	95%	95%	1. Resultados de las encuestas de los servicios de la mesa de ayuda
		Porcentaje de servicios automatizados aprobados	100%	100%	1. Informes de pase a producción
		Porcentaje de actualización de plataformas tecnológicas aprobadas	95%	95%	1. Aprobación por parte de la Dirección Administrativa

Cronograma					Requerimientos Financieros y no Financieros	Supuestos y/o riesgos
Años						
2021	2022	2023	2024	2025		
5	5	4	4	3		1. Falta de disponibilidad de personal 2. Retrasos en la entrega por parte del proveedor
	80%	81%	83%	85%	1. Diseño e implementación de plataforma para tramitar solicitudes de compras	1. Falta de disponibilidad de personal para el monitoreo de la plataforma 2. Incumplimiento de los acuerdos de servicios del proveedor 3. Fallas técnicas en la plataforma
99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%		1. Fallas técnicas del proveedor 2. Incumplimiento de los acuerdos de servicios del proveedor
95%	95%	95%	95%	95%		1. Falta de disponibilidad de personal 2. Retrasos en el cronograma de proyectos 3. Restricción presupuestaria
100%	100%	100%	100%	100%	1. Costo de adquisición de aplicativos requeridos 2. Automatización de los servicios aprobados	
95%	95%	95%	95%	95%	1. Consultoría 2. Costo de adquisición de plataformas nuevas	

9 Sistema de Monitoreo y Evaluación del desempeño del PEI 2021-2025

9. Sistema de Monitoreo y Evaluación del desempeño del PEI 2021-2025

A 20 años de promulgación de la Ley núm. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, nuestro sistema de pensiones, al igual que otros sistemas previsionales de estructura similar en la región, se enfrenta a importantes desafíos entre los que se encuentran: la crisis sanitaria por los efectos de la pandemia del COVID-19, y sus repercusiones para la sostenibilidad financiera y provisión de beneficios dentro del Sistema; la ampliación de la cobertura; la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones, el aumento de las tasas de reemplazo y la afiliación de los trabajadores independientes o informales; impactadas por el aumento de la tasa de desempleo a nivel local e internacional, debido al desplome de la economía mundial.

Ciertamente, la planificación estratégica y operativa 2021-2025 de la SIPEN, expuesta en el presente documento, se ha estipulado contemplando la definición de estrategias, acciones tácticas y resultados deseados enmarcados en este contexto, con lo cual la institución, haciendo uso de las herramientas de gestión establecidas en el Sistema Nacional de Planificación, es decir, con un enfoque a la optimización de los servicios y producción de la gestión pública, persigue continuar fomentando mejoras dentro del Sistema Dominicano de Pensiones, apuntando mediante el citado marco estratégico institucional a las garantías de su sostenibilidad, al oportuno acceso y correcto otorgamiento de pensiones y beneficios, promoviendo el conocimiento previsional, así como impulsando su desarrollo.

Para hacer loables estos propósitos, en adición a las estrategias y aspiraciones establecidas, la SIPEN realizó un arduo ejercicio, que se caracterizó por ser inclusivo y participativo, integrado por un equipo de trabajo interdepartamental y multidisciplinario para la definición de un conjunto de indicadores que permitirán valorar el quehacer de la institución; en términos estratégico y operativo, como una actividad diaria de la entidad con resultados concretos y medibles. Asimismo, se ha establecido el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME), que valorará el impacto de las acciones de los próximos cinco años de gestión a las metas de mediano y largo plazo de la nación dominicana, en lo relativo al Sistema Dominicano de Pensiones.

Es preciso destacar, que para para garantizar el despliegue y la ejecución adecuada del Plan Estratégico y Operativo de la SIPEN, se continuará empleando un método de gobernanza apoyado en el intercambio de información y comunicación permanente, dado que facilita a la Alta Dirección la toma de decisiones en forma ágil y oportuna frente a los cambios que se presentan en el ámbito de implementación del sistema, y además garantiza la obtención de los resultados esperados.

A este respecto, se establecieron las figuras y áreas responsables de la ejecución de las acciones e iniciativas estratégicas estipuladas, mismas que forman parte del equipo gestor de la estrategia y/o están relacionadas al desarrollo de los procesos operativos claves institucionales. De igual forma se instrumentaron los mecanismos a utilizar para monitorear y evaluar la efectividad y la obtención de las aspiraciones de los citados lineamientos estratégicos bajo la nueva metodología adoptada con enfoque a resultados.

En efecto, si bien el buen desempeño estratégico obedece a múltiples causas, incluido un apropiado diseño y el establecimiento de objetivos pertinentes, medibles y alcanzables, uno de los más relevantes retos de la estrategia se encuentra en una adecuada ejecución, donde los factores cambiantes del entorno que caracterizan cualquier horizonte temporal de mediano y largo plazo, exigen un monitoreo constante que implica convertir las tácticas institucionales en un proceso continuo en términos operacionales.

La herramienta o conjunto de mediciones está compuesta por veinte y cuatro (24) indicadores de impacto, vinculados a su vez a los Ejes Estratégicos definidos, lo cual permitirá realizar un idóneo seguimiento del grado de avance y logros de los principales objetivos en la presente planificación, realizando las adaptaciones necesarias para la obtención de las metas planteadas e impulsar el alcance de manera exitosa del objeto social para el cual fue creada la SIPEN. Los indicadores de impacto asociados a los Ejes Estratégicos de Supervisión y Regulación, Atención al Usuario y Fortalecimiento Institucional, sus respectivos Objetivos Estratégicos y Estrategias, fueron seleccionados de acuerdo con los parámetros y comportamientos históricos de los temas estratégicos y operativos, que serán abordados mediante la implementación de las iniciativas y mejoras en los productos plasmadas en la Planificación Estratégica Institucional (PEI) 2021-2025 y el Plan Operativo Anual (POA) 2021.

En ese sentido, la implementación de este SME permitirá a la Superintendencia de Pensiones aplicar un mayor nivel de seguimiento a las acciones y actividades consensuadas y planificadas, mediante una supervisión oportuna de los resultados y metas establecidas, a través de los reportes de monitoreo y evaluación, a los fines de establecer las medidas preventivas y/o correctivas aplicables, para los casos de resultados esperados o productos que no se correspondan en sus características cuantitativas y cualitativas con lo planificado.

Finalmente, no es menos importante decir que se seguirán realizando actividades de asesoría, desde la Dirección de Planificación y Desarrollo, que propicien la madurez de las competencias de los principales actores del fortalecimiento de la institución, sus recursos humanos, con el objetivo de continuar potenciando las habilidades y liderazgo necesarios para permanecer siendo destacada como una institución de excelencia y reconocimiento nacional e internacional, dentro de las entidades homólogas.

Bibliografía:

- Ley núm. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS). República Dominicana. Mayo 2001.
- Decreto núm. 969-02 sobre el Reglamento de Pensiones. República Dominicana. Diciembre 2002.
- Ley núm. 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. República Dominicana. Enero 2012.
- La Planificación Institucional: Guía Metodológica para la Planificación Institucional del Sector Público de la República Dominicana. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. República Dominicana. Febrero 2012.
- Decreto núm. 134-14 Reglamento para la aplicación de la Ley Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. República Dominicana. Abril 2014.
- Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Superintendencia de Pensiones (SIPEN). Santo Domingo, República Dominicana. Febrero 2016.
- Lineamientos del Programa de Gobierno 2020-2024. Santo Domingo, República Dominicana. Noviembre 2019. Recuperado de: https://www.cambiord2020.com/wp-content/uploads/2019/11/Lineamientos_Programa_Gobierno_Luis_Abinader.pdf
- Red PLAC: serie de buenas prácticas: Directrices para el diseño y la implementación de la fase de desacumulación. Banco Interamericano de Desarrollo. p. cm. - (Nota Técnica del BID 2036). Febrero 2020.
- Lineamientos Estratégicos para la Formulación del Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. República Dominicana. Diciembre 2020.
- Boletín Estadístico Trimestral. Superintendencia de Pensiones (SIPEN). Santo Domingo, República Dominicana. Diciembre 2020.
- Plan Estratégico del Sistema Dominicano de Seguridad Social 2021-2024. Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS). Santo Domingo, República Dominicana. Mayo 2021.

SIPEN
SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES

SipenRD
SipenRD
SipenRD
Superintendencia de Pensiones

809-688-0018 / 829-688-0018
info@sipen.gob.do
www.sipen.gob.do
www.educacionprevisional.gob.do