



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025-2028

NOTA EXPLICATIVA

Informamos que, desde mayo del año 2024 la Planificación Estratégica Institucional se encuentra en trabajos de ajustes, adecuación y actualización en coordinación con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

Estos ajustes responden a la implementación de la nueva metodología definida por el MEPyD, la cual busca fortalecer la planificación estratégica en las instituciones públicas incorporando el seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso de planificación, la vinculación directa con la gestión del plan nacional plurianual del sector público y los planes operativos, incorporación de las políticas transversales, impulsa la territorialidad de los bienes y servicios públicos y como eje central la articulación con el presupuesto.

Una vez concluidos los trabajos de adecuación y se cuente con la validación correspondiente, la versión actualizada de la planificación será publicada para su consulta.

Aprobado por:



Laura Hernández
Directora de Planificación y Desarrollo



COMITÉ EJECUTIVO

HENRY SAHDALÁ TESORERO

SAHADIA CRUZ DIRECTORA DE SERVICIOS

BIANKA PERALTA ENCARGADA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

HÉCTOR MOTA DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

JOSÉ DEL ORBE DIRECTOR DE FINANZAS

JULIA ALBERTY DIRECTORA DE FISCALIZACIÓN EXTERNA

LAURA HERNÁNDEZ DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

MARINA FIALLO DIRECTORA ADMINISTRATIVA

NERMIS ANDÚJAR DIRECTORA JURÍDICA

PILAR PEÑA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

EQUIPO TÉCNICO

LAURA HERNÁNDEZ DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

OSCAR SANTANA ENC. DEPTO. DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CALIDAD EN LA GESTIÓN

JOHANNY SALCEDO ENC. DEPTO. DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

ROSALÍA CASTILLO ANALISTA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

LUIS POLANCO ANALISTA DE PROYECTOS

EMILIZ CORDERO ANALISTA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

GLENNYS MELO ANALISTA DE PLANIFICACIÓN

ÁNGELA MARÍÑEZ ANALISTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ESTEPHANY NUÑEZ ANALISTA DE PLANIFICACIÓN

APOYO Y LOGÍSTICA

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

DIAGRAMACIÓN Y EDICIÓN DE CONTENIDO

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

TABLA DE CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2028

Siglas y acrónimos.....	05
Presentación.....	06
Introducción.....	08
Información de la institución.....	9
Marco legal.....	11
Responsabilidades principales.....	14
Diagnóstico contextual.....	17
Ecosistema de la TSS.....	18
Análisis de las expectativas.....	19
Diagnóstico institucional.....	21
Análisis FODA.....	22
Matriz CAME.....	26
Estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades).....	27
Estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas).....	28
Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades).....	29
Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas).....	31
Marco estratégico institucional.....	34
Misión.....	35
Visión.....	35
Valores.....	35
Propuesta de valor.....	36
Ejes estratégicos.....	37
Objetivos estratégicos.....	38
Alineación de los ejes estratégicos con la END y ODS.....	39
Matriz de resultados.....	48
Eje estratégico 1: Gobernanza y Excelencia Operativa.....	50
Eje estratégico 2: Servicios y Posicionamiento Institucional.....	52
Eje estratégico 3: Regulación y Supervisión.....	53
Eje estratégico 4: Riesgos y Control de Gestión.....	54
Eje estratégico 5: Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano.....	55
Riesgos estratégicos identificados.....	58
Seguimiento y Monitoreo.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal de la Tesorería de la Seguridad Social.....	11
Tabla 2. Factores internos del análisis FODA de la TSS.....	21
Tabla 3. Factores externos del análisis FODA de la TSS.....	23
Tabla 4. Matriz CAME de estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades)	26
Tabla 5. Matriz CAME de estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas).....	28
Tabla 6. Matriz CAME de estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades).....	28
Tabla 7. Matriz CAME de estrategias defensivas (fortalezas + amenazas).....	30
Tabla 8. Alineación del eje de Gobernanza y Excelencia Operativa.....	39
Tabla 9. Alineación del eje de Servicios y Posicionamiento Institucional.....	40
Tabla 10. Alineación del eje de Regulación y Supervisión.....	42
Tabla 11. Alineación del eje de Riesgos y Control de Gestión.....	43
Tabla 12. Alineación del eje de Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano.....	45
Tabla 13. Matriz de resultados del eje de Gobernanza y Excelencia Operativa.....	49
Tabla 14. Matriz de resultados del eje de Servicios y Posicionamiento Institucional.....	51
Tabla 15. Matriz de Resultados del eje de Regulación y Supervisión.....	52
Tabla 16. Matriz de resultados del eje de Riesgos y Control de Gestión.....	53
Tabla 17. Matriz de resultados del eje de Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Factores y problemáticas que inciden en la TSS.....	17
Ilustración 2. Ecosistema de la Tesorería de la Seguridad Social.....	18
Ilustración 3. Expectativas de las partes interesadas de la TSS.....	19
Ilustración 4. Propuesta de valor interna y externa de la TSS.....	35
Ilustración 5. Descripción del eje estratégico de Gobernanza y Excelencia Operativo.....	36
Ilustración 6. Descripción del eje estratégico de Servicios y Posicionamiento Institucional	36
Ilustración 7. Descripción del eje estratégico de Regulación y Supervisión.....	36
Ilustración 8. Descripción del eje estratégico de Riesgos y Control de Gestión.....	36
Ilustración 9. Descripción del eje estratégico de Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano	36
Ilustración 10. Objetivos estratégicos por cada eje estratégico.....	37

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

1. **AFP:** Administradoras de Fondos de Pensiones
2. **ARL:** Administradoras de Riesgos Laborales
3. **ARS:** Administradoras de Riesgos de Salud
4. **CGRD:** Contraloría General de la República Dominicana
5. **CNSS:** Consejo Nacional de la Seguridad Social
6. **DIDA:** Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social
7. **DGII:** Dirección General de Impuesto Internos
8. **END:** Estrategia Nacional de Desarrollo
9. **GGCNSS:** Gerencia General del Consejo Nacional de Seguridad Social
10. **IDOPPRIL:** Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales
11. **INABIMA:** Instituto Nacional de Bienestar Magisterial
12. **INFOTEP:** Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
13. **ISR:** Impuesto sobre la renta
14. **MAP:** Ministerio de Administración Pública
15. **MEPyD:** Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
16. **MIHA:** Ministerio de Hacienda
17. **MISPAS:** Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
18. **ODS:** Objetivo de Desarrollo Sostenible
19. **PEI:** Plan Estratégico Institucional
20. **POA:** Plan Operativo Anual
21. **PSS:** Prestadoras de Servicios de Salud
22. **SENASA:** Seguro Nacional de Salud
23. **SIGEF:** Sistema de Información de la Gestión Financiera
24. **SIPEN:** Superintendencia de Pensiones
25. **SISALRIL:** Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales
26. **SNS:** Servicio Nacional de Salud
27. **SUIR:** Sistema Único de Información y Recaudo
28. **TSS:** Tesorería de la Seguridad Social

PRESENTACIÓN

La Tesorería de la Seguridad Social (TSS), como entidad responsable de la administración del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR) y de la distribución de los recursos financieros del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), reafirma su compromiso con la excelencia institucional, la transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento de los mecanismos que garantizan el acceso equitativo y sostenible a los derechos sociales de la ciudadanía.

En línea con estos principios, la TSS ha asumido con determinación la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, orientado a la mejora continua de sus procesos, la satisfacción de sus públicos de interés y el cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, como parte de su esfuerzo por consolidar una cultura organizacional basada en la integridad y la ética, la institución ha avanzado en el desarrollo e implementación de los sistemas de gestión antisoborno y de cumplimiento normativo, alineados con las normas ISO 37001 e ISO 37301, respectivamente.

En consonancia con lo anterior, presentamos nuestro **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028**, concebido como una herramienta de planificación y gestión que traza la hoja de ruta que guiará nuestras acciones durante los próximos cuatro años. Este documento, alineado a la nueva metodología de formulación del MEPYD, recoge los objetivos, líneas estratégicas, metas y prioridades tanto institucionales como gubernamentales, definiendo con claridad los resultados que aspiramos alcanzar, nuestra vinculación con las políticas públicas y problemáticas priorizadas por el Gobierno, así como los medios y estrategias que emplearemos para materializarlos.

El **PEI 2025–2028** ha sido construido sobre la base de un análisis riguroso de nuestro entorno, tanto interno como externo, identificando los principales desafíos, oportunidades y tendencias que impactan el desempeño de la TSS y nuestra participación dentro del sector salud y seguridad social. Asimismo, incorpora las lecciones aprendidas en períodos anteriores, los aportes de nuestros colaboradores y las orientaciones de los órganos rectores en materia de planificación y desarrollo del Estado.

Uno de los pilares fundamentales de este plan es su alineación con los marcos estratégicos de mayor alcance, tanto a nivel nacional como internacional. En ese sentido, se articula de manera coherente con la **Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END)**, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, el **Plan Nacional del Sector Público (PNSP)**, entre otros requerimientos de vinculación. Esta alineación asegura que las acciones de la TSS no solo contribuyan al cumplimiento de su mandato institucional, sino que también generen un impacto positivo en el desarrollo integral del país.

Con este nuevo ciclo estratégico, buscamos consolidar una TSS más moderna, eficiente, transparente, inclusiva e innovadora; una institución que actúe con responsabilidad, que rinda cuentas a la ciudadanía y que contribuya activamente a la sostenibilidad financiera y operativa del SDSS. Nos proponemos fortalecer nuestras capacidades operativas, mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos a empleadores y trabajadores, robustecer los mecanismos de cumplimiento, control y fiscalización, e impulsar la transformación digital como eje transversal de nuestra gestión.

Como institución, asumimos con compromiso este Plan Estratégico 2025-2028, convencidos de que, con una visión clara, un alto compromiso y un trabajo coordinado, podremos seguir avanzando hacia un modelo de seguridad social más justo, transparente y eficaz para toda la población dominicana.

Henry Sahdalá Dumit

Tesorero de la Seguridad Social



INTRODUCCIÓN

La Tesorería de la Seguridad Social (TSS), en línea con su misión de velar por la eficiencia y transparencia, ha elaborado con el apoyo de una firma consultora el presente Plan Estratégico Institucional (PEI), buscando fortalecer su gestión y velar por su alineación con la END, que establece las directrices y prioridades a nivel nacional. En este sentido, el PEI de la TSS está diseñado para alinear sus metas internas con las metas nacionales, realizando una correcta gestión de los recursos financieros del SDSS.

El Plan Estratégico Institucional está estructurado en torno a objetivos claros y medibles, que buscan establecer una gestión operativa que maximice la interacción y el servicio de calidad a los usuarios, la eficiencia operativa, el incremento en el alcance a las empresas y grupos de interés, al igual que la formalización de estos. Prioriza, además, el posicionamiento institucional de la TSS como un impulsor del cumplimiento de las iniciativas y objetivos estratégicos. Dentro del proceso de planificación estratégica, la TSS ha definido indicadores estratégicos, los cuales permitirán realizar un seguimiento consecuente respecto al progreso de sus acciones, fomentando las sanas prácticas, el desarrollo continuo y validando nuevamente su compromiso y misión de administrar y manejar correctamente los recursos financieros del SDSS.

Con el presente PEI, la TSS busca trabajar en favor de la excelencia en la gestión de los fondos de la seguridad social, promoviendo su sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo social y económico del país. Este PEI responde a las necesidades actuales, y además está diseñado para de manera flexible permitir su monitoreo continuo y en este sentido, adaptarse a los desafíos futuros.



01

INFORMACIÓN
DE LA INSTITUCIÓN

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Tesorería de Seguridad Social (TSS) es una institución autónoma y descentralizada del Estado dominicano, adscrita al Ministerio de Trabajo. Esta entidad fue establecida por la Ley No. 87-01, promulgada el 9 de mayo de 2001, mediante la cual se creó el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento para la protección de la población contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales, en el marco de los principios rectores del Sistema, así como las instituciones que lo conforman, incluida la TSS.

Entre las funciones principales de la TSS se encuentra la administración del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR), una plataforma que permite a los empleadores registrar las obligaciones con la seguridad social y las retenciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR) de los trabajadores asalariados de su empresa o negocio.

En adición, la TSS se encarga de la recaudación, concentración, distribución de los aportes de la seguridad social a los receptores de fondos.

La TSS desempeña un papel fundamental en la detección de la mora, evasión y elusión de los aportes al SDSS, utilizando cruces de información de diversas fuentes gubernamentales y privadas. De igual manera, tiene la autoridad legal, otorgada por la Ley 13-20, para sancionar a los infractores, cobrar multas y recargos correspondientes.

Finalmente, la TSS rinde informes sobre la situación financiera del SDSS y propone iniciativas para mejorar y optimizar el sistema. Estos informes no solo permiten la identificación de oportunidades para aumentar la eficiencia y sostenibilidad, sino que también garantizan la adecuada gestión de los recursos asignados a la seguridad social, beneficiando de manera directa a la población. Su rol es fundamental para garantizar el funcionamiento efectivo y transparente de la seguridad social en la República Dominicana.



02

MARCO
LEGAL

MARCO LEGAL

El marco legal del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) está compuesto por la leyes, resoluciones y decretos que regulan sus operaciones y responsabilidades. Este marco se fundamenta en la Constitución de la República Dominicana y en la Ley 87-01, que establece el Sistema Dominicano de Seguridad Social, junto con sus modificaciones.

A continuación, se detallan las leyes, resoluciones y decretos más relevantes que impactan el funcionamiento de la TSS.

Documento	Fecha	Propósito
Ley No. 87-01	9 de mayo de 2001	Crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social y designa las principales responsabilidades de las instituciones involucradas, incluyendo a la TSS.
Ley No. 120-01	20 de julio de 2001	Instituye el Código de Ética del Servidor Público al que se deben acatar todos los funcionarios de la TSS.
Ley No. 10-04	20 de enero de 2004	Establece la obligatoriedad de la colaboración completa de los servidores públicos con los auditores gubernamentales.
Ley No. 1-12	25 de enero de 2012	Establece que la TSS debe contribuir a la implementación y los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.
Resolución No. 471-02	23 de mayo de 2019	Establece los procedimientos, requisitos y parámetros necesarios para la implementación del Sistema de Información y Gestión Financiera, que aseguren la transparencia y eficiencia en la administración de los recursos del SDSS.
Ley 13-20	7 de febrero de 2020	Establece que la TSS debe contribuir a la implementación y los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Ley No. 1-12	25 de enero de 2012	Establece a la TSS como una entidad autónoma y descentralizada del Estado al igual que sus funciones, modificando la ley 87-01.
Decreto No. 477-20	18 de septiembre de 2020	Designa funcionarios clave de la TSS.
Resolución No. 0003-2020 de la TSS	23 de diciembre de 2020	Establece el procedimiento administrativo a ser seguido por la TSS para sancionar a empleadores infractores de la Ley 87-01 y sus modificaciones.
Resolución No. 04-2021 de la TSS	28 de marzo de 2021	Crea el mecanismo y procedimiento para la devolución de los montos pagados en exceso por empleadores y trabajadores al SDSS a ser aplicado por la TSS.
Decreto No. 290-23	7 de julio de 2023	Establece el Reglamento Funcional al que se debe acatar la TSS y desarrolla los mandatos y atribuciones conferidos en la Ley 87-01.

03

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Adicionales a aquellas mencionadas en la sección de “Información de la institución”, a continuación, se desglosan numerosas funciones de la TSS de cara a la población dominicana y sus atribuciones, con mayor detalle.

Funciones

- Administrar el sistema único de información y mantener registros actualizados sobre los empleadores y sus afiliados, y sobre los beneficiarios de los tres regímenes de financiamiento
- Recaudar, distribuir y asignar los recursos del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).
- Ejecutar por cuenta del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) el pago a todas las instituciones participantes, públicas y privadas, garantizando regularidad, transparencia, seguridad, eficiencia e igualdad.
- Detectar la mora, evasión y elusión, combinando otras fuentes de información gubernamental y privada, y someter a los infractores, cobrar las multas y recargos.
- Rendir un informe mensual al CNSS sobre la situación financiera del Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- Proponer al CNSS iniciativas tendentes a mejorar los sistemas de información, recaudo, distribución y pago en el marco de la Ley 87-01 y sus reglamentos.
- Informar diariamente el flujo de fondos al Consejo Nacional de Seguridad Social, a la Superintendencia de Pensiones y a la Superintendencia de Salud y Riesgos laborales.

Atribuciones

- Administrar el Sistema Único de Información y Recaudo ; mantener registros actualizados de los empleadores y trabajadores afiliados, respecto de los beneficiarios de los tres regímenes de financiamiento.
- Recibir, registrar y dispersar los fondos en dinero que ingresan al Sistema.
- Recaudar, distribuir y asignar los recursos del SDSS.
- Ejecutar por cuenta del Consejo Nacional de Seguridad Social el pago a todas las instituciones participantes, públicas o privadas, procurando regularidad, transparencia, seguridad, eficiencia y equidad.
- Detectar la mora, evasión y elusión, combinando otras fuentes de información gubernamental y privada.
- Cobrar las moras, multas y recargos, así como someter a los infractores.
- Rendir vía el tesorero TSS un informe mensual al CNSS sobre la situación financiera de SDSS.
- Proponer al CNSS iniciativas tendentes a mejorar los sistemas de información, recaudo, distribución y pago en el marco de la Ley No. 87-01.
- Aplicar para fines de los cálculos que establece la Ley, el salario mínimo nacional establecido por el CNSS.

- Fiscalizar y auditar las operaciones del Patronato de Recaudo e Informática de la Seguridad Social (PRISS) y de la Empresa Procesadora de la Base de Datos (EPBD).
- Auditar a las Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) y al Seguro Nacional de Salud (SENASA), con respecto a la fidelidad de las informaciones, almacenadas en el SUIR de sus afiliados e igualmente, auditar a los empleadores con respecto a las informaciones de las nóminas de sus trabajadores.
- Distribuir las cotizaciones correspondientes al Seguro de Vejez, Discapacidad y Supervivencia, de acuerdo con las partidas del Artículo 60 de la Ley.
- Transferir a las AFP los diversos tipos de partidas previstas en el párrafo I del Artículo 30 de la Ley No. 87-01.
- Distribuir las cotizaciones correspondientes al Seguro Familiar de Salud y al Seguro de Riesgos Laborales de acuerdo con las partidas de los artículos 140 y 200, respectivamente, según lo indicado en el párrafo 2 del artículo 30 de la Ley No. 87-01.
- Establecer la forma y el plazo en que el SNS y las ARS presentarán sus facturas mensuales.
- Informar diariamente el flujo de fondos al CNSS, a la SISALRIL y SIPEN.
- Establecer los mecanismos para que las Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales tengan acceso a los sistemas automatizados de información que le son inherentes.
- Llevar un sistema de contabilidad computarizada de los registros del Sistema de la Seguridad Social.
- Fiscalizar los procesos de actualización y expansión de la infraestructura tecnológica del PRISS y la EPBD, a los fines de garantizar que los componentes del parque tecnológico que integre todo el sistema que operarán el PRISS y la EPBD para la realización de sus funciones, sean compatibles entre sí, y garantizar igualmente la integridad y estabilidad del SUIR.
- La Tesorería recomendará al CNSS cuando lo estime conveniente a los fines del adecuado cumplimiento de las obligaciones señaladas en este Artículo en lo relativo al control y revisión de todos los procesos, la aprobación de normas complementarias dispuestas.

04

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

De acuerdo con las políticas transversales existentes a nivel nacional, específicamente aquellas aplicables a la TSS, existen tres factores principales que afectan el desarrollo y consolidación de la TSS y el SDSS, fundamentados en elementos externos que inciden tanto directa como indirectamente en la institución.

A continuación, se muestran los 3 factores y sus respectivas problemáticas:

01

Aspectos regulatorios que desincentivan la formalización

- Pago anticipado de impuestos que implica una carga financiera no sostenible.
- Restricciones del régimen simplificado de tributación para emprendedores con múltiples sociedades.
- Riesgo de implementación de regulaciones no alineadas con las necesidades de la TSS.

02

Factores socioeconómicos y culturales

- Desfase entre la formación académica y las necesidades del mercado laboral.
- Falta de percepción de beneficios reales de la tributación.
- Falta de concientización y educación sobre temas de Seguridad Social.
- Falta de servicios de calidad en salud y seguridad social, especialmente para poblaciones con condiciones precarias.

03

Barreras regulatorias y burocráticas

- Demora en la obtención de permisos para formalización.
- Dependencia de la TSS sobre otras instituciones para salarios e incentivos.
- Incremento en los costos del empleador por aumentos salariales.
- Dificultad en obtener permisos y documentos.

Al analizar los factores clave y la situación actual, es posible concluir que para mitigar algunas de las problemáticas mencionadas anteriormente, resulta esencial la implementación de labores de concientización, así como la formulación de regulaciones que contribuyan a reducir el índice de informalidad.

Ecosistema de la TSS

La Tesorería de la Seguridad Social desempeña un papel crucial en el Sistema Dominicano de Seguridad Social, interactuando con diversas entidades que regulan, administran y se benefician de su funcionamiento. Para comprender mejor esta relación, se presenta a continuación una representación gráfica del ecosistema en tres niveles, donde la TSS ocupa el centro. Estas entidades se categorizan por entidades reguladoras y supervisoras, Adminis-

tradoras y proveedores de servicios y contribuyentes y beneficiarios.

Entidades reguladoras y
supervisoras

Administradoras y
proveedores de servicios

Contribuyentes y
beneficiarios



Análisis de las expectativas

Para la estructuración y formulación del plan estratégico es fundamental conocer las expectativas de las instituciones, entidades y usuarios del ecosistema de la TSS, ya que permite alinear las iniciativas de la TSS con las necesidades y demandas específicas de cada grupo involucrado y promueve un diseño de políticas y acciones que no solo contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional, sino que también promuevan una mayor transparencia, eficacia y satisfacción entre los usuarios finales y las entidades regulatorias.

A continuación, se presentan las principales expectativas de los actores clave de la TSS, de acuerdo con los grupos identificados en su ecosistema.

**Entidades reguladoras
y supervisoras**

- Cumplimiento de las normas
- Transparencia y rendición de cuentas
- Mejora continua y adaptabilidad
- Colaboración y coordinación interinstitucional
- Responsabilidad social y contribución al bienestar social
- Estándares éticos de buen gobierno corporativo
- Responsabilidad en el uso de recursos públicos
- Adaptación a cambios normativos y políticas públicas

**Administradoras y
proveedores de
servicios**

- Integridad y disponibilidad de la base de datos
- Conectividad de red y servicios oportunos
- Transparencia y eficiencia
- Facilidad en la interoperabilidad
- Comunicación clara y canales de contacto directos
- Colaboración y apoyo para el cumplimiento de requisitos regulatorios
- Alianzas y colaboración para la mejora de procesos

**Contribuyentes y
beneficiarios**

- Disponibilidad de la información
- Accesibilidad y facilidad de uso en los servicios
- Rapidez y eficiencia en la resolución de trámites
- Canales abiertos de contacto
- Confidencialidad y protección de datos personales
- Trato amable y personalizado en la atención al usuario
- Capacitación y orientación para el uso de plataformas y servicios
- Compromiso con la mejora continua y la innovación



05

DIAGNÓSTICO
INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Como base para la formulación del presente plan, se llevó a cabo un análisis del contexto utilizando la metodología FODA con el propósito de identificar de manera sistemática los factores internos y externos que pueden impactar el desempeño de la institución. A través de esta evaluación es posible clasificar dichos factores en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estableciendo así un marco claro para guiar las decisiones estratégicas.

A partir de este diagnóstico, se identifican desafíos clave que servirán como base para la definición de los ejes y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2025-2028. Este proceso no solo permite reconocer las áreas que requieren atención inmediata, sino que también ofrece una oportunidad invaluable para alinear las acciones de la TSS con las necesidades y expectativas de la comunidad a la que servimos. Al abordar estos desafíos, se puede establecer un marco claro que guíe las decisiones y priorice recursos de manera efectiva.

Los resultados de este análisis se han resumido en tablas que destacan los elementos más relevantes y estratégicos, ofreciendo una visión detallada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, facilitando la comprensión de los elementos críticos que influirán en la planificación estratégica de la TSS.

Como parte de este análisis FODA y de las expectativas, se destaca la importancia en el fortalecimiento de la comunicación interna y de los planes de capacitación, que contribuirán al desarrollo de competencias en el personal y al alineamiento con las estrategias nacionales, como la Estrategia Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, se recomienda revisar y actualizar los sistemas de información, como el SUIR, y mejorar la interacción con otras instituciones para facilitar la interoperabilidad y el traspaso de información. Estas acciones y otras no mencionadas consolidan un camino hacia una TSS más eficiente, accesible y comprometida con el desarrollo sostenible y la mejora continua en sus procesos y servicios.

Análisis FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Autonomía financiera otorgada por la Ley No. 13-20.	Gestión integral de la planificación institucional en un nivel medio.
Infraestructura tecnológica moderna, autónoma, robusta y desarrollada in-house para la gestión del SUIR.	Procesos de gestión internos son realizados de manera manual por carencia de herramientas tecnológicas, afectando la eficiencia operativa.

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Formación a los empleadores y partes interesadas sobre Seguridad Social y las herramientas tecnológicas a su disposición.	Madurez baja en la gestión de riesgos y mecanismos de seguimiento.
Cumplimiento eficiente de las normativas legales y metas institucionales.	Gestión de salud ocupacional y bienestar limitados.
Alianzas estratégicas con organismos internacionales y cooperación interinstitucional con entidades clave del estado.	Infraestructura física limitada para el crecimiento y la demanda operativa de la institución

Factores internos	
Fortalezas	
Cultura de transparencia en todos los niveles y procesos de la entidad.	Institución resiliente con alta capacidad de adaptación
Gestión de empleadores a través de sistemas de seguimiento (CRM).	Alta accesibilidad a través de diversos canales de contacto y centros de atención.
Protección y resguardo eficiente de las informaciones del SDSS y de gestión institucional en repositorios alternos de data.	Sistema de gestión integrado con procesos documentados y estandarizados bajo mejores prácticas internacionales.
Cultura encaminada hacia la gestión de riesgo.	Clima laboral positivo, con una cultura de trabajo en equipo y sentido de pertenencia.
Equipo profesional comprometido y especializado en seguridad social.	Alto compromiso de la gerencia, eficientizando así los procesos y recursos de la institución.
Formación y desarrollo continuo de los colaboradores de la TSS.	Plan de reconocimiento, beneficios y compensación vinculado al desempeño en la gestión de los recursos humanos competitivos.

Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Organismos internacionales con recursos destinados al apoyo y financiamiento no reembolsable (donación) a las Instituciones.	Crisis económica y social que afecten el pago de los aportes a la seguridad social y/o el adecuado funcionamiento de la TSS.
Disponibilidad de medios digitales que impulse una mayor presencia y visibilidad de la organización, fortaleciendo y empoderando la gestión por parte de los empleadores y grupos de interés.	Cambios en la dirección ejecutiva o su desvinculación abrupta por cambios gubernamentales que impacten el desarrollo institucional, afectando negativamente la imagen de la entidad.
La escala salarial del mercado que permita hacer gestiones competitivas, acorde con las responsabilidades desempeñadas e impacto institucional.	Incremento en el desempleo y/o tendencia a la transición a modalidades de empleo alternativas no regulados en el SDSS.
Existencia de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y/o disponibilidad de programas y softwares, que permitan automatización de procesos manuales y servicios al usuario.	Conocimiento limitado en materia de Seguridad Social de los representantes del Ministerio Público, afectando la aplicación de la Ley en materia judicial.
Alianzas y cooperación con instituciones de educación superior para reforzar los conocimientos en seguridad social de los colaboradores del SDSS.	Desconocimiento generalizado de la población sobre las funciones y atribuciones de la TSS afectando la percepción y confianza de la población.
	Desastres naturales u otros riesgos de salud pública que afecten la capacidad de la institución para proveer servicios esenciales a los ciudadanos.
	Fraude, evasión u omisión por parte de los empleadores, generando un incumplimiento en sus obligaciones con el SDSS.

Factores externos	
Amenazas	
La revisión y/o modificación de la Ley no. 87-01. La Ley no. 13-20 y la Ley no. 41-08 así como reformas fiscales pueden afectar el presupuesto de la entidad o incrementar los costos de las operaciones.	Procesos de gestión gubernamentales altamente burocráticos que ralentiza la ejecución de las funciones de la TSS.
Actualizaciones de planes gubernamentales y estrategias nacionales desalineados a los objetivos y misión de la Institución.	Ataques a la plataforma tecnológica exacerbada por nuevas modalidades de ataques cibernéticos.
Percepción de corrupción y falta de transparencia en la administración pública, afectando la confianza de los servicios prestados por la TSS.	



06

MATRIZ
CAME

MATRIZ CAME

La matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) es una herramienta de análisis estratégico que permite desarrollar acciones específicas basadas en los resultados del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Su objetivo es transformar los factores internos y externos identificados en estrategias concretas, orientadas a fortalecer el desempeño institucional, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades clave. Este enfoque permite una alineación más precisa de los recursos institucionales con las necesidades y desafíos del entorno, facilitando la implementación de acciones efectivas y sostenibles en el tiempo.

Estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades)

Las estrategias de reorientación están diseñadas para aprovechar las oportunidades externas del entorno mientras se superan las debilidades internas de la institución. Este tipo de estrategia busca transformar las áreas de mejora en capacidades efectivas, permitiendo que la organización se posicione mejor en un contexto favorable.

En este apartado, se detallan las acciones estratégicas enfocadas en fortalecer la institución mediante el aprovechamiento de oportunidades que ayudan a corregir sus debilidades actuales.

Debilidades		Oportunidades	
D1	Gestión integral de la planificación institucional en un nivel medio.	02	La escala salarial del mercado que permita hacer gestiones competitivas, acorde con las responsabilidades desempeñadas e impacto institucional.
D2	Procesos de gestión internos son realizados de manera manual por carencia de herramientas tecnológicas, afectando la eficiencia operativa.	03	Existencia de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y/o disponibilidad de programas y softwares, que permitan automatización de procesos manuales y servicios al usuario.
D3	Madurez baja en la gestión de riesgos y mecanismos de seguimiento.	04	Alianzas y cooperación con instituciones de educación superior para reforzar los conocimientos en seguridad social de los colaboradores del SDSS.
D4	Gestión de salud ocupacional y bienestar limitados.		

Estrategias DO			
D01	(D4+O2): Abordando la gestión de salud ocupacional y el bienestar limitados, se desarrollará un programa de bienestar laboral que se apoye en la escala salarial competitiva del mercado, ofreciendo modalidades de teletrabajo y horarios flexibles, lo que permitirá un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.	D03	(D3+O3): Con la madurez baja en la gestión de riesgos identificada, se implementará una gestión de riesgos y cobranza basada en análisis predictivo utilizando nuevas tecnologías que permitan anticipar y mitigar riesgos, mejorando la efectividad en la cobranza.
	D02	D04	(D3+O3): Dada la madurez baja en la gestión de riesgos, se optimizará la gestión integral de riesgos implementando nuevas tecnologías que faciliten la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos, mejorando así la eficacia en la gestión.
		D05	(D1+O4): Abordando la gestión integral de la planificación institucional en un nivel medio, se promoverá una gestión de riesgos que esté coordinada y comunicada efectivamente entre todos los departamentos, aprovechando las alianzas estratégicas con organismos internacionales para alinearse con las mejores prácticas gubernamentales.

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas)

Las estrategias de supervivencia se enfocan en mitigar los riesgos derivados de las amenazas externas, abordando al mismo tiempo las debilidades internas que podrían intensificar esos impactos. Este tipo de estrategia está orientado a reducir la vulnerabilidad de la institución frente a situaciones adversas del entorno, asegurando una respuesta resiliente y eficiente.

En este apartado, se presenta la acción que busca proteger la estabilidad institucional, gestionando las debilidades que podría poner en riesgo la operación frente a la amenaza externa.

Debilidades		Amenazas	
D1	Gestión integral de la planificación institucional en un nivel medio.	A7	Procesos de gestión gubernamentales altamente burocráticos que ralentiza la ejecución de las funciones de la TSS.
		Estrategias DA	
		DA1	(D1+A7): Para abordar la gestión integral de la planificación institucional en un nivel medio, se realizará un diagnóstico de procesos y estructura laboral para optimizar la organización interna, contrarrestando así los procesos de gestión gubernamentales que pueden ralentizar la ejecución de funciones y asegurando una mayor eficiencia y equidad interna alineadas a los objetivos organizacionales.

Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades)

Las estrategias ofensivas se centran en maximizar el uso de las fortalezas internas de la institución para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Estas acciones buscan fortalecer la posición de la organización mediante la potenciación de sus capacidades y competencias, expandiendo su alcance y logrando un impacto positivo. En este apartado, se describen las iniciativas orientadas a capitalizar el contexto favorable, consolidando los elementos internos que impulsan el crecimiento institucional.

Fortalezas			
F1	Infraestructura tecnológica moderna, autónoma, robusta y desarrollada in-house para la gestión del SUIR.	F8	Sistema de gestión integrado con procesos documentados y estandarizados bajo mejores prácticas internacionales.
F5	Institución resiliente con alta capacidad de adaptación.	F9	Protección y resguardo eficiente de las informaciones del SDSS y de gestión institucional en repositorios alternos de data.
F6	Alta accesibilidad a través de diversos canales de contacto y centros de atención.	F10	Clima laboral positivo, con una cultura de trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Oportunidades		Estrategias FO	
01	La escala salarial del mercado que permita hacer gestiones competitivas, acorde con las responsabilidades desempeñadas e impacto institucional.	F01	(F6+O1): Aprovechando la alta accesibilidad de la TSS, se promoverá la inclusión y accesibilidad en el servicio al usuario para atender a las personas en situación de desempleo o en modalidades no reguladas, garantizando que todos los ciudadanos puedan acceder a los servicios de manera efectiva.
03	Existencia de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y/o disponibilidad de programas y softwares, que permitan automatización de procesos manuales y servicios al usuario.	F02	(F1+O3): Con la infraestructura tecnológica moderna de la TSS, se optimizarán y digitalizarán los servicios al cliente utilizando nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario.
04	Alianzas y cooperación con instituciones de educación superior para reforzar los conocimientos en seguridad social de los colaboradores del SDSS.	F03	(F8+O3): Con el sistema de gestión integrado y procesos estandarizados, se potenciará la mejora continua en el monitoreo de métricas mediante nuevas tecnologías que permitirán un análisis más preciso y una toma de decisiones informada.
		F04	(F9+O3): Aprovechando un sistema de gestión integrado con procesos documentados, se implementará un esquema de clasificación y monitoreo avanzado de la información utilizando nuevas tecnologías que permitan un manejo más efectivo y seguro de las bases de datos.
		F05	(F5+O4): Aprovechando que la TSS es una institución resiliente con alta capacidad de adaptación, se fortalecerá la comunicación interna y el compromiso institucional mediante alianzas y cooperación con instituciones de educación superior, fomentando un entorno colaborativo y alineado con la misión de la TSS.

Estrategias FO	
F06	(F10+O4): Con un clima laboral positivo y una cultura de trabajo en equipo, se establecerá un programa de innovación colaborativa, al igual que un programa integral de inclusión y diversidad que fomentará un entorno laboral cohesionado, que se beneficiará de alianzas con instituciones educativas para desarrollar soluciones efectivas.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas)

Las estrategias defensivas están orientadas a utilizar las fortalezas internas de la institución para contrarrestar las amenazas externas que puedan afectar su estabilidad o desempeño. Este tipo de estrategia tiene como objetivo proteger y preservar los logros alcanzados, empleando las capacidades internas para gestionar y reducir los riesgos del entorno.

En este apartado, se exponen las acciones estratégicas que permiten a la organización enfrentar de manera proactiva los desafíos externos sin comprometer su solidez interna.

Fortalezas			
F3	Cumplimiento eficiente de las normativas legales y metas institucionales.	F10	Clima laboral positivo, con una cultura de trabajo en equipo y sentido de pertenencia.
F4	Cultura de transparencia en todos los niveles y procesos de la entidad.	F11	Equipo profesional comprometido y especializado en seguridad social.
F6	Alta accesibilidad a través de diversos canales de contacto y centros de atención.	F12	Formación y desarrollo continuo de los colaboradores de la TSS.
F7	Cultura encaminada hacia la gestión de riesgo.	F13	Plan de reconocimiento, beneficios y compensación vinculado al desempeño en la gestión de los recursos humanos competitivos.

Amenazas		Estrategias FA	
A1	Fraude, evasión u omisión por parte de los empleadores, generando un incumplimiento en sus obligaciones con el SDSS.	FA1	(F11+A1): Apoyándose en un equipo profesional comprometido y especializado en seguridad social, se fortalecerán los controles internos para prevenir y reducir el riesgo de fraude en todas las áreas de la organización, garantizando una respuesta eficaz a los actos de evasión y omisión por parte de los empleadores.
A2	Incremento en el desempleo y/o tendencia a la transición a modalidades de empleo alternativas no regulados en el SDSS.		
A3	Conocimiento limitado en materia de Seguridad Social de los representantes del Ministerio Público, afectando la aplicación de la Ley en materia judicial.	FA2	(F3+A2): Aprovechando el cumplimiento eficiente de las normativas, se implementarán auditorías y métricas específicas con el apoyo de alianzas estratégicas que proporcionen metodologías y estándares, asegurando así la efectividad en la mitigación de riesgos y el cumplimiento normativo.
A4	Desconocimiento generalizado de la población sobre las funciones y atribuciones de la TSS afectando la percepción y confianza de la población.		
A5	Desastres naturales u otros riesgos de salud pública que afecten la capacidad de la institución para proveer servicios esenciales a los ciudadanos.	FA3	(F12+A2): Aprovechando la formación y desarrollo continuo de los colaboradores de la TSS, se establecerán programas de rotación, sucesión y mentoría que ayuden a contrarrestar el incremento en el desempleo y las nuevas modalidades de empleo, asegurando así la retención del talento clave y alineando estos esfuerzos con las necesidades organizacionales.
A6	Percepción de corrupción y falta de transparencia en la administración pública, afectando la confianza de los servicios prestados por la TSS.		
A8	Ataques a la plataforma tecnológica exacerbada por nuevas modalidades de ataques cibernéticos.	FA4	(F13+A3): Aprovechando el plan de reconocimiento, beneficios y compensación vinculado al desempeño, se establecerá un protocolo de capacitaciones virtuales y un sistema de evaluación del desempeño que buscará mitigar el conocimiento limitado en materia de seguridad social de los representantes del Ministerio Público, asegurando así una mejor aplicación de la ley y aumentando la efectividad institucional.

Estrategias FA			
FA5	(F4+A4): Aprovechando la cultura de transparencia de la TSS, se fortalecerá la comunicación institucional para combatir el desconocimiento de la población sobre la TSS, utilizando medios digitales para aumentar la visibilidad y confianza en los procesos.	FA8	(F6+A8): Basándose en la cultura de transparencia en la TSS, se establecerán políticas de protección de datos y mejores prácticas en privacidad para mitigar los ataques cibernéticos, asegurando que la información y los datos de los usuarios estén protegidos y se mantenga la confianza en los servicios ofrecidos.
FA6	(F7+A5): La cultura de gestión de riesgo permitirá desarrollar una estrategia de gestión sostenible que minimice el impacto ambiental y prepare a la TSS ante desastres naturales, asegurando la continuidad del servicio.	FA9	(F10+A8): Utilizando el sistema de gestión integrado, se alineará la infraestructura tecnológica para garantizar soporte interno, en un contexto de amenaza de ataques cibernéticos que exige una sólida protección de los sistemas.
FA7	(F4+A6): Basándose en la cultura de transparencia de la TSS, se impulsará la promoción y posicionamiento de la marca institucional para contrarrestar la percepción de corrupción, reforzando la confianza en los servicios ofrecidos.		



07

MARCO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En un mundo en constante cambio, la adaptabilidad se convierte en un factor esencial para el éxito. Siguiendo esta premisa, se ha llevado a cabo una actualización del marco estratégico de la TSS en el contexto de la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional (PEI). Esta nueva versión servirá de guía para la toma de decisiones y fomentará una cultura de colaboración e innovación, orientando a la institución hacia un futuro sostenible.

Misión actualizada

Administrar la información y gestionar los recursos financieros del SDSS de forma oportuna, eficiente y transparente, en beneficio de la población afiliada, conforme al marco legal vigente.

Visión actualizada

Ser una entidad resiliente, vanguardista y accesible, reconocida por el manejo transparente y confiable de sus operaciones y recursos, mediante la aplicación de altos estándares de gestión institucional que impacten la calidad de vida de la población.

Valores actualizados

- **Transparencia:** Promovemos un enfoque de comunicación abierta que le permite a la población acceder a información sin restricciones, aumentando la visibilidad y promoviendo una presentación clara y concisa de nuestras operaciones que fortalecen la confianza y vínculo con la comunidad.
- **Resiliencia:** Asumimos un compromiso inquebrantable para enfrentar los desafíos con valentía y determinación, impulsando iniciativas que fortalezcan nuestra capacidad de adaptación y robustez, mientras fomentamos sinergias y anticipamos cambios para convertir adversidades en oportunidades y gestionar riesgos de manera proactiva.
- **Credibilidad:** Cultivamos nuestra credibilidad mediante la confianza que forjamos a través de la transparencia, la coherencia y el cumplimiento diligente de nuestros compromisos, lo que se traduce en un desempeño institucional caracterizado por integridad y responsabilidad, asegurando que cada acción y decisión esté alineada con nuestros altos estándares de excelencia.
- **Innovación:** Nos encaminamos hacia un futuro audaz y vanguardista, donde las ideas innovadoras se traducen en soluciones efectivas que abordan las necesidades emergentes de nuestros afiliados y beneficiarios, consolidando así nuestro firme compromiso con la excelencia en cada paso del trayecto.

- **Compromiso:** Es la guía que orienta nuestra misión, reflejándose en una dedicación firme a nuestras responsabilidades, donde cada acción y decisión está conectada al bienestar de la comunidad que servimos y contribuye a elevar su calidad de vida, sustentándose en principios éticos.

Propuesta de valor

En el contexto institucional de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), la propuesta de valor va más allá de una simple declaración de principios. Representa el compromiso fundamental que la institución asume con sus usuarios, beneficiarios y colaboradores. Es la promesa de ofrecer servicios de calidad con un enfoque centrado en mejorar la vida de las personas.

Una propuesta de valor responde a la pregunta esencial: ¿Por qué alguien debería confiar en esta institución? Si bien la TSS no enfrenta competidores directos, su reto es aún mayor: garantizar que sus servicios no solo sean eficientes, sino que además generen un impacto positivo y tangible en la calidad de vida de quienes dependen de ellos.

Para este plan estratégico, hemos renovado también nuestras propuestas de valor interna y externa. Este proceso de actualización se realizó bajo una metodología que implicó la revisión de las propuestas anteriores y la incorporación de aquellos elementos que mejor se alinean con el marco estratégico renovado de la institución, compuesto por su misión, visión y valores.

PROPUESTA DE VALOR INTERNA

La TSS está comprometida con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, procurando el balance vida-trabajo, con una cultura enfocada en el reconocimiento basado en resultados, en un ambiente de estabilidad laboral, inclusividad y crecimiento.

PROPUESTA DE VALOR INTERNA

La TSS está comprometida a impactar positivamente la calidad de vida de la población, con el manejo totalmente transparente de sus operaciones y los recursos, con un servicio de altos estándares adaptado a las necesidades de sus usuarios, garantizando una plataforma accesible, con los debidos niveles de seguridad e integridad de la información.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos presentados a continuación constituyen el marco central de acción para la TSS en el periodo 2025-2028, diseñados para fortalecer la gobernanza, mejorar la operación interna, garantizar la efectividad en la prestación de servicios, fomentar una cultura de riesgo, promover el desarrollo integral del capital humano y procurar el cumplimiento de las normas regulatorias. Cada eje se enfoca en áreas clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de estrategias innovadoras, eficientes y orientadas a resultados que aseguren el bienestar de los colaboradores y la satisfacción de los usuarios.



Eje 1. Gobernanza y Excelencia Operativa

Establecer una organización ágil y eficiente que responda de manera efectiva a las necesidades de los usuarios y del personal, a través de la optimización de los procesos internos mediante la digitalización y estandarización, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad ambiental.



Eje 2. Servicios y Posicionamiento Institucional

Consolidar la imagen como una entidad transparente, accesible y eficiente, fortaleciendo las relaciones interinstitucionales y mejorando la accesibilidad de los servicios para los usuarios, así como elevar la conciencia de las obligaciones de la población con el SDSS.



Eje 3. Regulación y Supervisión

Promover la efectividad de los servicios a través de la adecuada utilización del marco legal vigente, creando un entorno de cumplimiento normativo que fomenta la transparencia y responsabilidad en la gestión de los actores involucrados.



Eje 4. Riesgos y Control de Gestión

Impulsar una gestión integral de riesgos que fomente la autoevaluación y la adopción de buenas prácticas, con el fin de mejorar la capacidad de

respuesta ante adversidades y promoviendo una gobernanza sólida que respalde la efectividad de los controles.



Eje 5. Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano

Cultivar un capital humano motivado y comprometido con los objetivos institucionales, mediante el reconocimiento, innovación, uso de tecnología y entorno laboral que integre soluciones efectivas para potenciar el desempeño y bienestar emocional de los colaboradores.

Objetivos estratégicos

En el marco de los ejes estratégicos establecido previamente, es fundamental delinear los objetivos específicos de estos con el fin de guiar las acciones y decisiones de la TSS hacia el cumplimiento de la misión institucional. Estos objetivos estratégicos se diseñan con el objetivo de abordar las prioridades específicas de cada uno de los ejes. A continuación, se presentan los objetivos correspondientes a cada eje:



Eje 1

Objetivo Estratégico 1.1.

Fortalecer los procesos internos de la institución.

Objetivo Estratégico 1.2.

Orientar el desempeño de la institución hacia la gestión ambiental.



Eje 4

Objetivo Estratégico 4.1.

Fortalecer la efectividad del sistema integral de gestión de riesgos en las tres líneas de defensa.



Eje 2

Objetivo Estratégico 2.1.

Fortalecer la experiencia del usuario.

Objetivo Estratégico 2.2.

Potenciar la imagen y la percepción pública de la TSS como una entidad transparente, accesible y eficiente.



Eje 3

Objetivo Estratégico 3.1.

Mejorar la calidad del recaudo.

Objetivo Estratégico 3.2.

Asegurar el cumplimiento normativo del uso de la data.



Eje 5

Objetivo Estratégico 5.1.

Fortalecer la experiencia del colaborador y lograr altos resultados de clima y bienestar laboral.

Objetivo Estratégico 5.2.

Fortalecer el crecimiento del desarrollo y del talento humano.

08

ALINEACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS CON LA END Y ODS

ALINEACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS CON LA END Y ODS

A continuación, se presenta la alineación correspondiente a los ejes estratégicos de la TSS con las Estrategias Nacionales de Desarrollo (END) establecidas para la agenda 2030, asimismo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); velando por el compromiso continuo de la TSS respecto a los objetivos pautados nacional e internacionalmente.

Alineación eje Gobernanza y Excelencia Operativa	
Objetivo institucional del eje	Establecer una organización ágil y eficiente que responda de manera efectiva a las necesidades de los usuarios y del personal, a través de la optimización de los procesos internos mediante la digitalización y estandarización, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad ambiental.
Objetivos generales END	1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
	4.1 Manejo sostenible del medio ambiente.
Objetivos específicos END	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.
	4.1.2 Promover la producción y el consumo sostenibles.
	4.1.3 Desarrollar una gestión integral de desechos, sustancias contaminantes y fuentes de contaminación.
Líneas de acción de la END	1.1.1.1 Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda.
	1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.
	1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.
	1.1.1.13 Establecer un modelo de gestión de calidad certificable, que garantice procedimientos funcionales, efectivos y ágiles en la prestación de servicios públicos y que tome en cuenta su articulación en el territorio y las necesidades de los distintos grupos poblacionales.

Alineación eje Gobernanza y Excelencia Operativa	
	4.1.2.3 Incorporar la sostenibilidad ambiental en la gestión estatal, a través de compras estatales que incorporen prácticas de consumo y aprovechamiento sostenibles.
	4.1.3.1 Desarrollar un marco normativo para la gestión, recuperación y correcta eliminación de los desechos, incorporando el enfoque preventivo.
	4.1.3.4 Fomentar las prácticas de reducción, reúso y reciclaje de residuos.
ODS	ODS 12 Producción y Consumo Responsables
	ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.
Metas de los ODS	12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisión inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Alineación eje Servicios y Posicionamiento Institucional	
Objetivo institucional del eje	Consolidar la imagen como una entidad transparente, accesible y eficiente, fortaleciendo las relaciones interinstitucionales y mejorando la accesibilidad de los servicios para los usuarios, así como elevar la conciencia de las obligaciones de la población con el SDSS.
Objetivos generales END	1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
	2.2 Salud y seguridad social integral.
	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.
	3.4 Empleos suficientes y dignos.
Objetivos específicos END	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.
	2.2.2 Universalizar el aseguramiento en salud para garantizar el acceso a servicios de salud y reducir el gasto de bolsillo.

Alineación eje Servicios y Posicionamiento Institucional	
Líneas de acción de la END	2.2.1 Garantizar el derecho de la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez, que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud.
	3.3.1 Desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios procompetitivo en un marco de responsabilidad social.
	3.4.2 Consolidar el sistema de formación y capacitación continua para el trabajo, a fin de acompañar al aparato productivo en su proceso de escalamiento de valor, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras.
	2.2.2.1 Fortalecer los mecanismos de afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud, para lograr el aseguramiento universal.
	2.2.1.11 Impulsar el uso adecuado de las tecnologías de información como medio para ampliar el alcance territorial y elevar la eficiencia en la prestación de los servicios de salud.
	2.2.1.12 Asegurar a la población la provisión efectiva de información en torno a su derecho a la salud y a la seguridad social en salud, tomando en cuenta las necesidades de los distintos grupos poblacionales, ciclos de vida y un enfoque preventivo.
	2.2.2.7 Fortalecer el sistema único de registro de beneficiarios de los programas de protección social.
	3.3.1.1 Impulsar un Estado procompetitivo que reduzca los costos, trámites y tiempos de transacciones y autorizaciones, y elimine la duplicidad de instituciones y funciones, mediante el establecimiento y aplicación efectiva de un marco normativo para la coordinación de los procedimientos de las instituciones públicas centrales, descentralizadas y locales, en un entorno de seguridad jurídica, certidumbre legal y responsabilidad social empresarial, en concordancia con los estándares internacionales.
	3.3.1.4 Fortalecer el marco normativo e institucional para garantizar a los consumidores su derecho a disponer de bienes y servicios de calidad y de información objetiva, veraz y oportuna sobre el contenido y características de estos.

Alineación eje Servicios y Posicionamiento Institucional	
	3.3.1.5 Realizar campañas de concienciación a los consumidores sobre sus derechos y los mecanismos para ejercerlos.
ODS	ODS 3 salud y bienestar
	ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.
	ODS 17 Alianzas para lograr objetivos
Metas de los ODS	3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros eficaces, asequibles y de calidad para todos.
	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
	16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.
	17.17 fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público – privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y la estrategia de obtención de recursos de las alianzas.

Alineación eje Regulación y Supervisión	
Objetivo institucional del eje	Promover la efectividad de los servicios a través de la adecuada utilización del marco legal vigente, creando un entorno de cumplimiento normativo que fomenta la transparencia y responsabilidad en la gestión de los actores involucrados.
Objetivo general END	2.2 Salud y seguridad social integral.
	3.1 Una Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.
	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social

Alineación eje Regulación y Supervisión	
Objetivos específicos END	2.2.2 Universalizar el aseguramiento en salud para garantizar el acceso a servicios de salud y reducir el gasto de bolsillo.
	2.2.3 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, en conformidad con la ley 87-01.
	3.1.2 Consolidar una gestión de las finanzas públicas sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional.
Artículo 16 ley 1-12 Política Transversal de la END - Fomento del uso de las tecnologías de información y comunicación	Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
Líneas de acción de la END	2.2.2.2 Reforzar las funciones de rectoría, regulación y supervisión de las instancias del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) para asegurar sostenibilidad financiera, calidad, equidad, oportunidad, pertinencia, eficiencia de costos y expansión de la canasta de prestaciones del Plan Básico de Salud.
	2.2.3.1 Fortalecer las regulaciones, mecanismos y acciones que garanticen la afiliación y una eficaz fiscalización del pago al SDSS por parte de empleadores públicos y privados, a fin de garantizar la oportuna y adecuada provisión de los beneficios a la población afiliada, así como la sostenibilidad financiera del Sistema.
ODS	ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.
	ODS 17 Alianza para lograr los objetivos.
Metas de los ODS	16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.
	17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.

Alineación eje Riesgos y Control de Gestión	
Objetivo institucional del eje	Impulsar una gestión integral de riesgos que fomente la autoevaluación y la adopción de buenas prácticas, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante adversidades y promoviendo una gobernanza sólida que respalde la efectividad de los controles.
Objetivo general END	1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
	3.1 Una Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.
	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.
	4.2 Eficaz gestión de riesgos para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales
Objetivo específico END	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.
	3.1.2 Consolidar una gestión de las finanzas públicas sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional.
	3.3.1 Desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios procompetitivo en un marco de responsabilidad social.
	4.2.1 Desarrollar un eficaz sistema nacional de gestión integral de riesgos, con activa participación de las comunidades y gobiernos locales, que minimice los daños y posibilite la recuperación rápida y sostenible de las áreas y poblaciones afectadas.
Línea de acción de la END	4.2.1.6 Incorporar, sobre la base de un mapeo de riesgos, la gestión de riesgos como componente esencial en los procesos de planificación sectorial, regional, provincial y de inversión pública.
ODS	ODS 17 Alianza para lograr los objetivos.
Metas de los ODS	17.19 De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.

Alineación eje Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano	
Objetivo institucional del eje	Cultivar un capital humano motivado y comprometido con los objetivos institucionales, mediante el reconocimiento, innovación, uso de tecnología y entorno laboral que integre soluciones efectivas para potenciar el desempeño y bienestar emocional de los colaboradores.
Objetivos generales END	1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.
	3.4 Empleos suficientes y dignos
Objetivos específicos END	1.3.1 Promover la calidad de la democracia, sus principios, instituciones y procedimientos, facilitando la participación institucional y organizada de la población y el ejercicio responsable de los derechos y deberes ciudadanos.
	3.3.2 Consolidar el clima de paz laboral para apoyar la generación de empleo decente.
	3.4.2 Consolidar el Sistema de Formación y Capacitación Continua para el Trabajo, a fin de acompañar al aparato productivo en su proceso de escalamiento de valor, facilitar la inserción en el mercado laboral y desarrollar capacidades emprendedoras.
Líneas de acción de la END	3.3.2.2 Adaptar oportunamente las regulaciones laborales a las mejores prácticas internacionales, mediante el diálogo entre los sectores estatal, laboral y empresarial, a favor de la generación de empleo decente, el aumento de la productividad, el libre ejercicio de los derechos en el lugar de trabajo, la remuneración adecuada y equitativa del trabajo y la protección de la seguridad social, en el marco de los acuerdos internacionales ratificados por República Dominicana.
	3.3.2.4. Fortalecer el marco institucional para garantizar, sin discriminación, los derechos laborales establecidos en la Constitución, la legislación y los convenios internacionales ratificados por el país, incluidos en el dialogo social y los mecanismos de mediación y conciliación de conflictos laborales.
	3.4.2.3 Consolidar el proceso de homologación de programas formativos y certificación de competencias laborales.
	3.4.2.4 Promover una oferta curricular de formación continua que posibilite la actualización profesional de egresados de institutos técnico-profesionales, sin discriminación entre hombres y mujeres.
	3.4.2.7 Impulsar el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones como herramienta que permite ampliar el alcance de la formación profesional y técnica.

Alineación eje Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano	
	3.4.2.8 Incentivar la capacitación y el aprendizaje continuo en el puesto de trabajo, como medio para elevar la productividad.
	3.4.2.10 Promover programas de capacitación técnico-profesional enfocados en sectores de alto contenido tecnológico e intensivos en conocimiento.
ODS	ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.
Metas de los ODS	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
	8.5 De aquí al 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.



09

MATRIZ DE RESULTADOS



MATRIZ DE RESULTADOS

Una matriz de resultados es una herramienta fundamental dentro del plan estratégico institucional de la Tesorería de la Seguridad Social. A través de estas matrices, se establecen de manera clara y estructurada los resultados estratégicos esperados para cada uno de los cinco ejes que guían la estrategia de la institución. Para cada eje, se definen los indicadores estratégicos que medirán el éxito en la consecución de los objetivos trazados, proporcionando una referencia precisa sobre el avance de cada área prioritaria.

Cada indicador estratégico se enmarca en una línea base, reflejando la situación actual o la medición más reciente, al menos de aquellos existentes, y se le asignan metas específicas para cada uno de los cuatro años del periodo de planificación. Además, las matrices especifican los medios de verificación necesarios para asegurar la precisión de los datos y el seguimiento confiable de los indicadores. De este modo, se garantiza que los progresos sean medibles y transparentes a lo largo del tiempo.

El cronograma de medición permite alinear cada meta anual con las actividades y recursos requeridos, contribuyendo a una gestión eficiente y al cumplimiento gradual de los resultados esperados. Asimismo, en cada matriz se identifican los responsables de la medición y cumplimiento de los indicadores, junto a los actores clave involucrados en su logro. Esta estructura facilita una rendición de cuentas clara y una colaboración efectiva entre los distintos equipos y áreas de la TSS.

En conjunto, estas matrices de resultados que se presentan en las próximas páginas representan no solo una guía de acción concreta, sino también un compromiso institucional con la mejora continua, la eficiencia y el cumplimiento de su misión.

Eje estratégico 1: Gobernanza y Excelencia Operativa

Consolidar una organización ágil y eficiente requiere metas claras y procesos medibles que guíen hacia la excelencia operativa. En este eje, la matriz de resultados establece los estándares clave para evaluar el impacto de las iniciativas en la optimización y sostenibilidad de los procesos internos, reflejando el compromiso de la institución con la mejora continua y la agilidad en respuesta a las demandas de usuarios y colaboradores.

Eje estratégico 1: Gobernanza y Excelencia Operativa												
Objetivo estratégico 1.1: Fortalecer los procesos internos de la institución												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
1.1.1	Fortalecida la eficiencia y eficacia de los procesos a través de la automatización y digitalización de los mismos	Porcentaje de procesos estratégicos automatizados / digitalizados	2024	A levantar	N/D	Mapa de procesos y plan de digitalización	N/D				Dirección de Planificación y Desarrollo / Departamento de Planes, Programas y Proyectos	Todas las áreas
		Incremento porcentual en la eficiencia de los procesos.	2025	A levantar	N/D	Informes de auditorías internas. Informe de eficiencia.	N/D				Dirección de Planificación y Desarrollo	
		Reducción porcentual en los costos asociados a la ejecución de procesos.	2025	A levantar	N/D	Análisis costo beneficio (Nómina, gastos fijos, proyectos)	N/D				Dirección de Planificación y Desarrollo	
1.1.2	Reforzado el sistema integral de monitoreo de métricas	Sistema integral de monitoreo de métricas implementado	2025	A levantar	100%	N/A	N/D				Dirección de Planificación y Desarrollo / Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión	Dirección de Tecnología / Área de Explotación de Datos

Eje estratégico 1: Gobernanza y Excelencia Operativa**Objetivo estratégico 1.1: Fortalecer los procesos internos de la institución**

No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
1.1.3	Fomentada la innovación y empoderamiento en la institución	Programa de innovación diseñado e implementado	2024	0%	100%	N/A	50%	100%	100%	100%	Dirección de Planificación y Desarrollo / Comité de Innovación	Todas las áreas
		Ideas innovadoras en implementación a partir del programa de innovación	N/A		1	Reportes de la ejecución del programa de innovación	0	1	1	1	Comité de Innovación / Departamento de Planes, Programas y Proyectos	Todas las áreas
		Nivel de satisfacción de los colaboradores con el programa de innovación	N/A		85%	Dimensión de la encuesta de clima laboral	N/A	70%	80%	85%	Comité de Innovación / Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión	Todas las áreas

Eje estratégico 1: Gobernanza y Excelencia Operativa**Objetivo estratégico 1.2: Orientar el desempeño de la institución hacia la gestión ambiental**

No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
1.2.1	Reducido el impacto medioambiental generado por la TSS	Porcentaje de documentación gestionada electrónicamente	2025	A levantar	90%	Informe de diagnóstico	N/D				Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión	Todas las áreas
		Cumplimiento del plan de eficiencia energética	2025	0%	100%	Plan de eficiencia energética	N/D				Dirección Administrativa	Todas las áreas
		Programa de gestión de residuos sólidos implementado	2025	0%	100%	Programa de gestión de residuos sólidos	N/D				Dirección Administrativa/ Comité 3R	Todas las áreas

Eje estratégico 2: Servicios y Posicionamiento Institucional

El fortalecimiento de la identidad institucional y la accesibilidad de los servicios se reflejan en un conjunto de resultados estratégicos enfocados en mejorar la experiencia del usuario y reforzar la confianza de la sociedad. La matriz de resultados en este eje presenta los indicadores que servirán como guía para medir el progreso en transparencia, eficiencia y posicionamiento, asegurando que cada esfuerzo consolide la imagen de la institución y su compromiso con los usuarios.

Eje estratégico 2: Servicios y Posicionamiento Institucional												
Objetivo estratégico 2.1: Fortalecer la experiencia del usuario												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
2.1.1	Mejorada la experiencia y satisfacción de los usuarios externos	Índice de satisfacción del usuario	2023	94%	98%	Encuesta de satisfacción	95%	96%	97%	98%	Dirección de Servicios / Dirección de Fiscalización Externa / Dirección de Tecnología / Dirección Jurídica	Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Comunicaciones / Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión
2.1.2	Implementada una transformación e innovación de los servicios institucionales orientados a la inclusión, el cumplimiento y la agilidad en la gestión con los administrados	Disminución porcentual anual en tiempos de gestión de los servicios (agilidad).	2023	20%	50%	Dashboard de indicadores	5%	10%	15%	20%	Dirección de Servicios / Dirección de Fiscalización Externa / Dirección de Tecnología / Dirección Jurídica	Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Comunicaciones / Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión
2.1.3	Elevada la conciencia y compromiso de los empleadores a través de la capacitación de sus obligaciones hacia sus empleados que permitan un mayor alcance de sensibilización a la población	Horas hombre de capacitación	2023	14,258	20,000	Dashboard de indicadores	16,000	17,500	18,500	20,000	Dirección de Servicios	Departamento de Comunicaciones
		Cantidad de participantes en capacitaciones externas	2024	3,900	8,087	Registro de participantes	4,680	5,616	6,739	8,087	Dirección de Servicios	Departamento de Comunicaciones

Eje estratégico 2: Servicios y Posicionamiento Institucional**Objetivo estratégico 2.2: Potenciar la imagen y la percepción pública de la TSS como una entidad transparente, accesible y eficiente.**

No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
2.2.1	Mejorada la percepción pública como una entidad transparente y con enfoque en gobierno abierto	Índice reputacional del público informado	2023	7.6		Informe del estudio de reputación corporativa	N/A	8	N/A	8.4	Departamento de Comunicaciones	Todas las áreas
		Índice reputacional del público no informado	2023	6.5	7.5	Informe del estudio de reputación corporativa	N/A	7	N/A	7.5	Departamento de Comunicaciones	Todas las áreas

Eje estratégico 3: Regulación y Supervisión

Asegurar un entorno de cumplimiento efectivo y transparente es el núcleo de este eje estratégico. Los resultados definidos en la matriz de este eje representan los estándares de desempeño regulatorio y supervisión, permitiendo evaluar cómo cada medida contribuye a fortalecer el marco normativo y a garantizar una administración responsable y confiable en beneficio de todos los actores involucrados.

Eje estratégico 3: Regulación y Supervisión**Objetivo estratégico 3.1: Mejorar la calidad del recaudo**

No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
3.1.1	Detectados los incumplimientos de los empleadores con sus obligaciones con la seguridad social	Efectividad de los actos administrativos emitidos como consecuencia del proceso de fiscalización	2023		95%					95%	Dirección de Fiscalización Externa	Dirección Jurídica
3.1.2	Reducidas las NP no pagadas	Porcentaje de la cartera de cobros persuasivo recuperadas	2023	82%	90%	Base de datos	82%	85%	88%	90%	Dirección Jurídica	Dirección de Tecnología / Dirección de Servicios

Eje estratégico 3: Regulación y Supervisión												
Objetivo estratégico 3.2: Asegurar el cumplimiento normativo del uso de la data												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
3.2.1	Resguardada la información sensible de la TSS	Plan de Gestión de Datos Sensibles implementado	2024	0%	100%	Aplicativo TIC	50%	100%	100%	100%	Dirección de Gestión de Normas, Cumplimiento y Ciberseguridad	Todas las áreas

Eje estratégico 4: Riesgos y Control de Gestión

Una gestión proactiva de riesgos demanda un enfoque integral que fomente la autoevaluación y la capacidad de respuesta ante adversidades. En este eje, la matriz de resultados ofrece una estructura de indicadores que permitirán monitorear la efectividad de los controles y la madurez de los procesos de gestión de riesgos, impulsando una cultura organizacional resiliente y enfocada en la mejora continua.

Eje estratégico 4: Riesgos y Control de Gestión												
Objetivo estratégico 4.1: Fortalecer la efectividad del sistema integral de gestión de riesgos en las 3 líneas de defensa												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
4.1.1	Optimizada la eficiencia de los procesos y ampliada la cobertura de riesgos evaluados en cada línea de defensa, a través de una gestión de riesgos fortalecida y actualizada	Eficiencia de recursos del plan de auditoría. (Recursos hora auditor/número de procesos)	2024	A levantar	N/D	Informe de Fiscalización Interna	N/D				Departamento de Fiscalización Interna / Departamento de Gestión Integral de Riesgos	Todas las áreas
		Índice de gestión de riesgos	2025			Matrices, planes e informes. Data histórica cuantitativa y cualitativa					Departamento de Gestión Integral de Riesgos	
		Porcentaje de cobertura de procesos/ riesgos auditables de los procesos core con relación al universo de procesos/ riesgos core	2024	A levantar	100%	Universo de procesos/ riesgos	100%	100%	100%	100%	Departamento de Fiscalización Interna / Departamento de Gestión Integral de Riesgos	Departamento de Fiscalización Interna
		Gestión de los riesgos automatizada	2024	0%	100%	Matrices	50%	90%	100%	100%	Departamento de Gestión Integral de Riesgos	Todas las áreas

Eje estratégico 4: Riesgos y Control de Gestión												
Objetivo estratégico 4.1: Fortalecer la efectividad del sistema integral de gestión de riesgos en las 3 líneas de defensa												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
4.1.2	Incrementada la efectividad de los controles que son aplicados a los riesgos representativos de la institución	Porcentaje de controles de indicadores efectivos	2024	80%	85%	Matrices de riesgos, informes	81%	82%	83%	85%	Departamento de Gestión Integral de Riesgos	Todas las áreas
4.1.3	Fortalecidas las competencias y especialización del personal que componen el Departamento de Fiscalización Interna con un enfoque integral en su rol de auditor interno	Porcentaje de equipo auditor capacitado en materia de auditoría integral	2024		100%	Programa de capacitación RRHH				100%	Dirección de Recursos Humanos	
4.1.4	Fomentada una cultura organizacional que priorice el cumplimiento normativo	Porcentaje de colaboradores capacitados en riesgos y sanas prácticas	2024	A levantar	100%	Programa de cultura	N/D				Departamento de Gestión Integral de Riesgos	
	Alineado a las sanas prácticas en gestión de riesgos	Porcentaje de sanas prácticas implementadas en la nueva metodología de gestión de riesgos	2025	A levantar	N/D	Manual de riesgos, informes	N/D				Departamento de Gestión Integral de Riesgos	
		Evaluación del conocimiento y cultura de la gestión de riesgos	2024	A levantar	N/D	Encuestas e informes	N/D				Departamento de Gestión Integral de Riesgos	

Eje estratégico 5: Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano

El fortalecimiento del capital humano es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. La matriz de resultados de este eje define los indicadores a través de los cuales se medirá el avance en el desarrollo y bienestar del personal, con el propósito de construir un entorno de trabajo motivador, innovador y alineado con las metas organizacionales. Cada indicador será clave para asegurar que el talento humano se potencie y contribuya al éxito institucional.

Eje estratégico 5: Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano												
Objetivo estratégico 5.1: Fortalecer la experiencia del colaborador y lograr altos resultados de clima y bienestar laboral												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
5.1.1	Fomentado el sentido de pertenencia e inclusión entre los colaboradores	Índice de clima laboral	2023	90	92	Encuesta clima	90	90	91	92	Dirección de Recursos Humanos	Direcciones de apoyo
5.1.2	Consolidada la cultura de compromiso social institucional logrando un alto compromiso e impacto de los colaboradores en los proyectos sociales	Porcentaje del presupuesto destinado a iniciativas sociales	0.015%	2023	0.050%	Presupuesto	0.015%	0.015%	0.040%	0.050%	Dirección de Recursos Humanos	Direcciones de apoyo
		Número de ecosistemas impactados positivamente	1	2024	6	Informe de proyectos	1	1	2	2	Dirección de Recursos Humanos	Direcciones de apoyo
		Cantidad de proyectos humanitarios realizados	1	2024		POA	1	1	2	2	Dirección de Recursos Humanos	Direcciones de apoyo
5.1.3	Fomentado un entorno laboral saludable con el objetivo de apoyar la salud integral de los colaboradores impactando así su sentido de pertenencia y motivación	Índice de ausentismo			5%	Novedades de personal	5%	5%	5%	5%	Dirección de Recursos Humanos	Todas las áreas
5.1.4	Aumentada la productividad laboral, la eficiencia y la eficacia de los colaboradores	Porcentaje de carga laboral por colaborador	A levantar		120%	Estudio de carga laboral e informes (Consultor)	N/D				Dirección de Recursos Humanos / Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las áreas

Eje estratégico 5: Crecimiento y Desarrollo del Talento Humano												
Objetivo estratégico 5.2: Fortalecer el crecimiento del desarrollo y del talento humano												
No.	Resultados estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base		Meta	Medios de verificación	Cronograma				Responsable	Involucrados
			Año	Valor			2025	2026	2027	2028		
5.2.1	Potenciadas las competencias y el desempeño del personal	Porcentaje de brechas en desempeño disminuidas				Evaluación de desempeño y Programa de capacitación						



10

**RIESGOS
ESTRATÉGICOS
IDENTIFICADOS**

RIESGOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

La implementación del Plan Estratégico Institucional 2025-2028 de la Tesorería de la Seguridad Social está sujeta a una serie de riesgos estratégicos transversales que pueden impactar la ejecución y el éxito de las estrategias definidas en el plan. Identificar y gestionar estos riesgos es fundamental para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del PEI, especialmente considerando su alcance integral y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030.

01

Resistencia al cambio organizacional

El personal interno de la TSS podría percibir los cambios propuestos en el PEI como una amenaza a sus rutinas establecidas o a sus funciones tradicionales.

02

Limitaciones presupuestarias

La ejecución del PEI puede verse comprometida si los recursos financieros no se asignan o distribuyen adecuadamente.

03

Falta de capacidades y habilidades clave

Si hubiese una falta de personal capacitado o una alta rotación, podría dificultar la implementación eficiente de las estrategias.

04

Entorno regulatorio cambiante

El PEI debe adaptarse a un marco normativo que puede cambiar por decisiones políticas, económicas o sociales y podrían demandar ajustes significativos en las estrategias.

05

Fragmentación en la comunicación interna y externa

La falta de una comunicación eficiente y fluida, tanto dentro de la TSS como con los actores externos del ecosistema, representa un riesgo para la ejecución del PEI.

06

Falta de integración en los procesos operativos

La fragmentación de los procesos internos de la TSS puede dificultar la ejecución eficiente de las estrategias del PEI, al depender de la colaboración entre múltiples áreas.

11

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El seguimiento y monitoreo del PEI 2025-2028 de la TSS tiene como objetivo asegurar que las estrategias definidas se implementen de manera efectiva y que contribuyan al logro de los resultados deseados en beneficio de sus usuarios y del sistema de seguridad social. Este proceso permitirá ajustar, reorientar o fortalecer las acciones conforme el avance de la implementación del plan.

Para lograr una adecuada gestión de los resultados, el seguimiento y monitoreo se realizarán mediante el uso de indicadores previamente definidos y plasmados en las matrices de resultados. Estos indicadores estarán asociados a metas específicas y servirán como herramientas para evaluar el avance en cada uno de los resultados estratégicos esperados.

La TSS establecerá un sistema de reporte continuo, con revisiones trimestrales, semestrales y anuales que proporcionen una “fotografía” del progreso del PEI. Además, se contará con espacios de retroalimentación en los que los responsables de cada área podrán proponer soluciones y mejoras en función de los resultados obtenidos.

Este sistema de monitoreo no solo tiene un carácter de supervisión, sino que se concibe también como un instrumento para la mejora continua, promoviendo una cultura institucional orientada hacia la efectividad y la transparencia. La retroalimentación derivada de este proceso permitirá fortalecer las capacidades internas y optimizar la ejecución de futuras estrategias, manteniendo siempre la alineación con los objetivos institucionales y las necesidades del Sistema Dominicano de Seguridad Social.



📍 Av. Tiradentes No. 33, Torre Antonio
Guzmán Fernández, Ens. Naco, Santo Domingo, D.N.

☎ Tel. 809-567-5049 🌐 www.tss.gob.do

