TSS

TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

MEMORIAS DE GESTIÓN 2002-2022

20 años de historia 2002-2022

MEMORIAS
DE GESTIÓN
2002-2022

Marzo, 2023
Santo Domingo, República Dominicana

CONTENIDO

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS **8**
RESUMEN EJECUTIVO **10**

1

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN: UNA MIRADA AL ORIGEN **12**
Antecedentes del Sistema Dominicano de Seguridad Social 14
De la Tesorería de la Seguridad Social 16
Principales fines de la institución 17
Objetivos generales 17
Objetivos específicos 17
Palabras del tesorero 21

2

CAPÍTULO II – CONOCIENDO LA INSTITUCIÓN **22**
¿Quiénes somos? 24
Liderazgo y estilo de gestión 25
Estructura de gestión 25
Cultura institucional 28
1. Marco estratégico del Ministerio de Administración Pública 29
2. Misión, visión y valores de la institución 29
3. Código de Ética 31
4. Proceso de inducción 33
5. Sistemática de evaluación de desempeño 33

3

CAPÍTULO III - MODELO DE GOBERNANZA. MONITORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS **34**
Estructura organizacional 36
Unidades de la Máxima Dirección 37
Unidades Consultivas y Asesoras 38
Dirección de Recursos Humanos 38
Dirección de Planificación y Desarrollo 39
Dirección Jurídica 39
Oficina de Acceso a la Información 40
Departamento de Comunicaciones 40
Departamento de Control y Análisis de las Operaciones 40
Departamento de Fiscalización Interna 40
Departamento de Seguridad 40
Unidades Auxiliares y de Apoyo 41
Dirección Administrativa 41
Unidades Sustantivas u Operativas 42
Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación 43
Dirección Financiera 44
Dirección de Servicios 45
Departamento de Inteligencia Recaudatoria 46
Dirección de Fiscalización Externa 47
Estructura de Comités 48
Partes interesadas y propuesta de valor (interna y externa) 49

4

CAPÍTULO IV – GENTE TSS **50**
Los colaboradores 52
Gestión RRHH 52
Elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento 54
La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización 55
Marco estratégico de la gestión de RRHH 55
Planes Anuales de Personal 58
Mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo 59
Estrategias de diversidad, inclusión e igualdad de género 62
Reclutamiento y selección 63
Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal 63
Modelo de Formación 63
1. Capacitación y Adiestramiento 63
2. Plan de Desarrollo 65
Inducción al puesto 66
Evaluación del Desempeño 68
Promociones y Rotaciones 70
Sucesiones y Matriz de Sustituto. Transferencia del conocimiento y gestión del talento 71
Atención y reconocimiento a las personas 73
Sistema retributivo asociado a la estrategia 73
Sistema de beneficios al personal 74
Reconocimiento 75
Higiene y Seguridad 77
Programa de Bienestar, Seguridad y Salud 77
Compromiso social 79

5

CAPÍTULO V – HITOS CLAVE DE LA INSTITUCIÓN **90**

CONTENIDO

CAPÍTULO VI - CULTURA Y ESTRATEGIA **98**

Estrategia TSS 101
Marco de Procesos Estratégicos de la TSS 103
Principales logros de la gestión a nivel institucional (síntesis del año 2021) 104
Análisis de los grupos de interés y del entorno 106
Análisis regulatorio y normativo 109
Mecanismos de análisis del desempeño interno 110
Sistemática de Benchmarking Estratégico 111
Proceso de Planificación Estratégica Institucional 113
Horizontes de planificación 116
Marco de Planificación Estratégico-Táctico (a Nivel TSS) 120
Ejes, Objetivos Estratégicos, Resultados y Metas 124
Alineación del PEI con todo el marco suprainstitucional 126
Evaluación y revisión de la estrategia 129
La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización 129
Plan Operativo Anual e iniciativas estratégicas 129
Mecanismo de comunicación de la estrategia 133
Procesos, productos y servicios 134
Impulso de la gestión como palanca de resultados sobresalientes 135

CAPÍTULO VII - DINÁMICA DE INNOVACIÓN DE LA TSS **140**

Gestión del cambio 143
Cultura de gestión de procesos 146
Política de Calidad y Seguridad de la Información 147
Mapa de Procesos 147
Dinámica de mejora y perfeccionamiento de los procesos de la institución 151
Tecnología como palanca de los procesos 153

CAPÍTULO VIII – SERVICIOS TSS **154**

Mecanismos regulares de escucha y retroalimentación 156
Mecanismos de benchmarking operacional con otras instituciones líderes 157
Diseño de nuevos servicios 160
Procesos de prestación del servicio 161
Ruta de Servicios TSS 163
Omnicanalidad 164
Seguimiento y monitorización de los procesos de prestación del servicio 164
Comunicación y promoción de los servicios 165
Medición y mejora de la satisfacción y experiencia global de los clientes/ciudadanos 166
Análisis y ponderación/priorización de necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos 167
Principales mecanismos de escucha y retroalimentación del cumplimiento de expectativas 168
Formas de comunicación / participación ciudadana 168
Compromiso con los clientes/ciudadanos 169
Sistema de Quejas, Reclamaciones y atención al cliente/ciudadano 169
Implementación de la Cultura de Experiencia Cliente/Usuario 170

CAPÍTULO IX – UN CAMINO HACIA LA EXCELENCIA **172**

Recursos, proveedores y alianzas 176
Elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento aplicables a todos los subcriterios 177
Gestión de los recursos financieros 177
Planificación y ejecución presupuestaria 178
Preparación de Estados Financieros 180
Gestión de los recursos de información y conocimiento 180
Aplicaciones tecnológicas de la TSS 181
Directrices de seguridad de la información 182
Plataformas de intercambio de información y buenas prácticas 182
Gestión de Explotación de Datos 184
Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales 186
Gestión de la infraestructura 186
Gestión ambiental 188
Gestión de los recursos tecnológicos 188
El papel de la tecnología en la TSS 164
Ciberseguridad 190
Índice de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) 192
Gestión de proveedores y alianzas 193
Gestión integral de alianzas y proveedores 193
Gestión de Compras 196
Resultados 197
Resultados de Clientes/Ciudadanos 197
Resultados de personas 231
Resultados globales 239
Resultados clave 250

CAPÍTULO X – APORTES DE LA TSS AL SDSS **256**

TSS en Cifras 260
Comportamiento de empleadores, empleados y dependientes 254
Las inversiones realizadas por la Tesorería de la Seguridad Social 270
Medidas adoptadas frente a la pandemia de covid -19 por la TSS y sus Direcciones 272

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones
ARS	Administradoras de Riesgos de Salud
BI	Business Intelligence
CAF	Common Assessment Framework (Marco Común de Evaluación)
CGR	Contraloría General de la República
CNSS	Consejo Nacional de la Seguridad Social
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
DGA	Dirección General de Aduanas
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
DGJP	Dirección General de Jubilaciones y Pensiones
DIDA	Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social
DIGECOG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental de la República Dominicana
DIGEIG	Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
DJ	Dirección Jurídica
DMZ	Demilitarized zone (red local que se ubica entre la red interna de TSS e Internet)
DNC	Detección de Necesidades de Competencias / Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
DNS	Domain Name System
DRP	Disaster Recovery Plan
DTIC	Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación
EFQM	European Foundation for Quality Management
END	Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana
FAI	Fichas de Avance de Iniciativas
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IDOPPRIL	Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales
IDS	Intrusion Detection System
INABIMA	Instituto Nacional de Bienestar Magisterial
INDOCAL	Instituto Dominicano para la Calidad
iTICge	Índice de Uso de las TIC e Implementación de Gobierno Electrónico en el Estado Dominicano
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
MAP	Ministerio de Administración Pública
NFT	Nuevas Formas de Trabajar
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
NOBACI	Normas Básicas de Control Interno
NORTIC	Normas de Tecnologías de la Información y Comunicación
OAI	Oficina de Acceso a la Información
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OGTIC	Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación
ONE	Oficina Nacional de Estadística
PACC	Plan Anual de Compras y Contrataciones
PCN	Plan de Continuidad de Negocio
PD	Plan de Desarrollo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público
POA	Plan Operativo Anual
RNC	Registro Nacional de Contribuyente
SB	Superintendencia de Bancos
SDSS	Sistema Dominicano de Seguridad Social
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SIPEN	Superintendencia de Pensiones
SISALRIL	Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales
SISCOMPRAS	Sistema Nacional de Contrataciones Públicas
SISMAP	Sistema de Monitoreo de la Administración Pública
SUIR	Sistema Único de Información y Recaudo
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TSS	Tesorería de la Seguridad Social
VCR	Variables Claves que expresan los Resultados deseados
VPN	Virtual Private Network

RESUMEN EJECUTIVO

Las memorias de gestión por los 20 años de operaciones de la Tesorería de la Seguridad Social destacan el éxito de la institución en la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad robusto. Este sistema se basa en el cumplimiento de normas y estándares nacionales e internacionales, y en la mejora continua de los procesos y servicios que ofrecemos.

Desde el inicio de nuestras operaciones, en febrero de 2002, en la Tesorería de la Seguridad Social hemos mantenido un compromiso firme con la prestación de servicios de calidad y la atención eficiente a los ciudadanos.

Es importante destacar la importancia de la infraestructura tecnológica en la operación de la Tesorería de la Seguridad Social. Hemos convertido la modernización y actualización de nuestros sistemas y equipos una prioridad, lo que ha permitido mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que ofrecemos a los ciudadanos.

En este sentido, en la Tesorería de la Seguridad Social hemos mantenido un compromiso constante con la mejora de nuestros procesos y servicios, lo que se ha traducido en la implementación de herramientas y metodologías que permiten la identificación y resolución de problemas de forma rápida y efectiva. Esto nos ha ayudado a, como institución, responder de manera oportuna a las necesidades de los ciudadanos, garantizando una atención ágil y eficiente.

Otro logro importante es la digitalización de los servicios que ofrecemos desde la Tesorería de la Seguridad Social. Como institución, hemos implementado plataformas y herramientas digitales que permiten a los ciudadanos realizar trámites y consultas de forma remota y en línea, lo que ha mejorado la accesibilidad y la comodidad para los usuarios.

Gracias a la modernización de la infraestructura tecnológica, la Tesorería de la Seguridad Social ha logrado reducir los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los datos y la información que maneja.

En general, las memorias de gestión por los 20 años de operaciones de la Tesorería de la Seguridad Social muestran el compromiso y la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el entorno. A través de la inversión en tecnología, la mejora continua de sus procesos y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en la Tesorería de la Seguridad Social hemos logrado mantenernos a la vanguardia en la prestación de servicios y en la atención a los ciudadanos.

Ha sido largo el camino recorrido durante estos 20 años de historia, años durante los cuales hemos apostado a la mejora continua y hemos asumido el reto de caminar hacia la excelencia, compromiso que ha hecho que seamos galardonados con distintos reconocimientos del Premio Nacional a la Calidad y Prácticas Promisorias, y, en una ocasión más reciente, galardonados en la categoría oro en el Premio Iberoamericano de la Calidad.

En las páginas siguientes presentamos nuestra historia y las acciones que nos han convertido en un referente de transparencia y eficiencia en el servicio público.

01.

INTRODUCCIÓN:
UNA MIRADA AL ORIGEN

ANTECEDENTES DEL SISTEMA
DOMINICANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Los orígenes de la Seguridad Social Dominicana se remontan al año 1932, con la promulgación de la ley 352 sobre Seguros contra Accidentes de Trabajo y con su modificación con la ley 385 del mismo año.

En el mes de marzo de 1947 con la promulgación de la ley Núm. 1876, se crea el Seguro Social Dominicano en el mandato del expresidente Rafael Leónidas Trujillo, en respuesta a las presiones de las organizaciones de trabajadores de la Confederación Dominicana de Trabajo (CDT). En virtud de dicha ley, se creó la Caja Dominicana de Seguros Sociales, con el propósito de cubrir los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte de los trabajadores dominicanos.

Posteriormente, a partir del 11 de diciembre de 1962 mediante Decreto número 8952, la Caja Dominicana de Seguros pasó a llamarse Instituto Dominicano de Seguros Sociales, el cual brindaba cobertura solo a un 11%, aproximadamente, de los trabajadores formales y con un catálogo muy limitado de servicios.

En paralelo, un aproximado de 20% de las personas y empresas públicas y privadas poseían cobertura bajo seguros privados, conocidos como igualas médicas.

20%
de las personas y empresas públicas y privadas poseían cobertura bajo seguros privados, conocidos como igualas médicas.

En 1988 se produce una huelga generalizada en la República Dominicana, este evento retoma la idea de reformar el Sistema de Seguros Sociales, siendo en el 1993 que el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), las Centrales Sindicales, la Fundación Siglo XXI, entre otras organizaciones, iniciaron las conversaciones que dieron como resultado, en febrero de 1994 un borrador del nuevo sistema.

En 1996 mediante el Decreto 382- 96, el gobierno designó una comisión, con el apoyo de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que estaba encargada de elaborar un Proyecto de Ley que reformará el Sistema de Seguros Sociales, orientándose a un sistema real de Seguridad Social.

En 1998 el anteproyecto elaborado por dicha comisión fue sometido al Congreso para su aprobación. El 28 de octubre la Comisión Permanente de Seguridad Social de la Cámara Alta, presidida por el senador de Hato Mayor, licenciado Iván Rondón Sánchez, inició vistas públicas. El objetivo de dichas actividades era elaborar un proyecto de ley unificado y consensuado entre los legisladores, sectores organizados del país, sector salud, profesionales, recomendaciones de la OPS/OMS, consultores nacionales e internacionales. Este proyecto fue finalmente presentado en marzo del 2000.

Antes de ser aprobado el proyecto de ley, afluyeron serias contradicciones e intereses en contra de este sobre la eficiencia, sostenibilidad y funcionalidad del Sistema de Seguridad Social elaborado, siendo sus principales cuestionadores los empresarios y el sector salud, lo que produjo la elaboración de cinco nuevos proyectos de ley. Vencidos los inconvenientes, fue aprobada, y promulgada el 9 de mayo de 2001, la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Basada en trece principios, consta de cuatro libros y 209 artículos, la Ley 87-01 establece protección del ente humano sin tomar en cuenta condición social, laboral, económica, color ni sexo, desde antes del nacimiento, durante toda su vida y, luego de fallecer en el cónyuge y los hijos menores de edad. Asimismo, define como beneficiarios del Sistema a los dominicanos, los extranjeros residentes legales en el país, y los dominicanos residentes en el exterior, según normas establecidas.

La Ley 87-01 fue promulgada con el objetivo de regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento para protección de la población contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales.

DE LA TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Por disposición de la Ley 87-01 se crearon varias entidades públicas con funciones diversas, las cuales integran el Sistema Dominicano de Seguridad Social. En ese tenor, de manera particular nos referiremos a la Tesorería de la Seguridad Social, la cual es una de las entidades que dan vida a la referida ley.

Inició formalmente sus labores el día 02 de febrero del año 2002, la TSS tiene a su cargo, de acuerdo con las disposiciones de la Ley, la Administración del Sistema Único de Información y los procesos de recaudo, distribución y pago del SDSS, a los fines de asegurar la solidaridad social, evitar la selección adversa, contener los costos y garantizar la credibilidad y eficiencia.

Conforme a la misión y objetivos previstos en la Ley 87-01, en su última modificación, mediante la Ley 13-20, que fortalece la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) y la Dirección General de Información y Defensa del Afiliado (DIDA), se establece en el Artículo 3 que la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) es una entidad autónoma y descentralizada del Estado, adscrita al Ministerio de Trabajo, dotada de personalidad jurídica, y es, además, la entidad responsable del proceso de recaudo, distribución y pago de las cotizaciones del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), así como del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR). Esta nueva Ley modifica, también, las funciones de la TSS.

PRINCIPALES FINES DE LA INSTITUCIÓN:

OBJETIVOS GENERALES

* Asegurar el funcionamiento adecuado de la Tesorería de la Seguridad Social que garantice las funciones de recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del SDSS.

* Garantizar la confidencialidad de los datos mediante el manejo eficiente de la información puesta a su disposición.

* Fiscalizar los registros y los aportes de todas las empresas y/o instituciones públicas y privadas con el propósito de asegurar la cobertura total de los beneficiarios en el SDSS.

* Desarrollar el potencial de nuestro capital humano haciendo énfasis en la calidad de los servicios que ofrecemos y en la lealtad institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

* Identificar y registrar a los empleadores informales y a los nuevos empleadores, con la finalidad de aumentar el número de empresas e instituciones registradas en el Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR).

* Aumentar las recaudaciones de los aportes al Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).

* Asignar con eficiencia y precisión los recursos financieros a las entidades correspondientes del SDSS.

* Manejar con eficiencia, seguridad, transparencia y confidencialidad las informaciones suministradas por los empleadores en el Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR).

* Mantener un estricto control de los registros y recaudos de los empleadores, con fines de evitar evasión y elusión de éstos, garantizando así el equilibrio financiero y la sostenibilidad del SDSS.

* Ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución.

A los 20 años de promulgada la ley de seguridad social 87-01, la TSS ha tenido que enfrentar diversos desafíos para poder gestionar los recursos del Sistema Dominicano de Seguridad Social de la manera más eficiente, como lo establece la legislación, identificando el alto índice de evasión, elusión, omisión y fraude como resultado de la elevada tasa de informalidad en el país, realidad que va en detrimento del sistema.

Dadas las atribuciones otorgadas por la ley 13-20, de fecha 07 de febrero de 2020, que fortalece la Tesorería de la Seguridad Social y le asigna nuevas responsabilidades para sometimientos a los infractores y aplicaciones de multas, la TSS enfrenta, en esta etapa, un nuevo reto: fortalecer el SDSS y lograr la tan deseada universalidad, consiguiendo de esta forma que los trabajadores obtengan sus beneficios a salud, prestaciones y pensiones de una forma digna para su retiro.

Con la independencia financiera, facultad persecutora y sancionadora hacia los empleadores infractores, hemos desarrollado una gestión que nos permite cumplir con la misión de tener un sistema financiero sólido, que contribuye con el gobierno dominicano en el aumento de la cobertura en los diferentes regímenes que se han puesto en marcha para garantizar el derecho a la seguridad social, como establece el Artículo 60 de la Constitución: *"Toda persona tiene derecho a la seguridad social. El Estado estimulará el desarrollo progresivo de la seguridad social para asegurar el acceso universal a una adecuada protección en la enfermedad, discapacidad, desocupación y la vejez"*, y que aporta la mayor entrada a los fondos en reservas en el país.

Nuestros servicios van dirigidos al sector empleador, que son nuestros clientes externos. Estos son los empresarios y dueños de negocios que tienen personal bajo su dependencia.

PALABRAS DEL TESORERO

Hoy celebramos 20 años de historia y dedicación en la gestión de los fondos del Sistema Dominicano de Seguridad Social. Durante este tiempo, hemos trabajado incansablemente para fortalecer la calidad en nuestra gestión y avanzar hacia la mejora continua.

En estas dos décadas, hemos logrado una sólida estabilidad financiera gracias a la eficiencia en la recaudación y distribución de los fondos. Además, hemos asumido con firmeza los mecanismos establecidos en la legislación para la rendición de cuentas, además de implementar prácticas y tecnologías que nos ayuden a mejorar la transparencia y la seguridad en los procesos, garantizando así la correcta utilización de los recursos.

Ha sido largo el camino que hemos recorrido desde aquel 1 de febrero del 2002, fecha en la que iniciamos nuestra gestión. Gracias al trabajo tesonero de todos los que nos han acompañado desde los primeros días, hemos logrado consolidarnos como un ejemplo de excelencia en la gestión, y en la administración pública en general, siendo referentes de transparencia, eficiencia y calidad en los servicios, cualidades que nos han permitido ser galardonados en tres ocasiones consecutivas (años 2008, 2009 y 2010) con la Medalla de Oro del Premio Nacional de la Calidad y Prácticas Promisorias, y en el 2011 alzarnos con el Gran Premio Nacional de la Calidad.

Nuestro enfoque en la mejora continua se ha reflejado en el fortalecimiento de la cultura de la calidad en la institución, desde la capacitación constante de nuestro personal hasta la implementación de sistemas de evaluación y monitoreo que nos permiten detectar áreas de mejora y tomar medidas proactivas.

También hemos priorizado la atención al ciudadano, desarrollando canales de comunicación eficientes y efectivos para brindar un servicio de calidad. Además, hemos establecido alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos públicos para mejorar la gestión de los recursos y brindar un servicio más eficiente a la población.

Gracias a todo esto, hoy tenemos presencia en cinco provincias de la geografía nacional, siendo estas: Santo Domingo, Santiago, Puerto Plata, La Altagracia y Duarte, lo que nos permite estar más cerca de los empleadores que requieren nuestros servicios y facilitarles el cumplimiento de sus responsabilidades ante el SDSS, de manera que sus trabajadores puedan disfrutar de las garantías que ofrece la seguridad social.

Sin embargo, no podemos conformarnos con los logros alcanzados hasta el momento. Seguiremos trabajando arduamente para mejorar día a día, para garantizar la sostenibilidad y solidez del Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Por ello, les presentamos nuestra memoria de gestión, una revisión detallada de los logros y desafíos de estos 20 años, y una mirada hacia el futuro, en donde seguiremos comprometidos con la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad en la gestión y en los procesos asociados a la recaudación, distribución y pago de los fondos del SDSS.

Agradecemos a todos aquellos que han contribuido a estos logros, incluyendo a nuestro personal, aliados y, sobre todo, a los empleadores y trabajadores, públicos y privados, quienes confían en nosotros y nuestros servicios, de cara al fortalecimiento de la seguridad social en el país.

Es un honor para mí estar al frente de esta institución y poder participar en su trayecto hacia la mejora continua. Juntos, continuaremos trabajando para brindar un servicio de calidad y garantizar la sostenibilidad del Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Henry Sahdalá Dumit

Tesorero de la Seguridad Social

02. CONOCIENDO LA INSTITUCIÓN

¿QUIÉNES SOMOS?

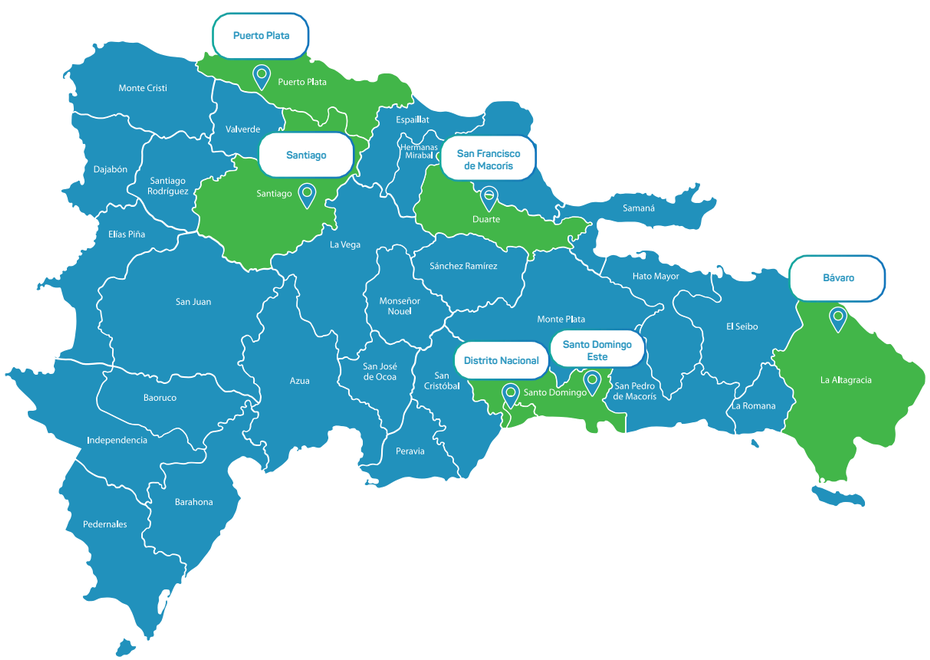
Dentro de la Ley 87-01 se instituyen varias entidades públicas con diversas funciones que integran el SDSS. La TSS es una de dichas entidades que dan vida a esta ley, iniciando sus labores el día 01 de febrero del año 2002, realizando un trabajo ininterrumpido hasta el día de hoy. Está administrada por el tesorero de la Seguridad Social, el señor Henry Sahdalá Dumit, quien la representa ante el Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS).

La oficina principal de la institución se encuentra ubicada actualmente en la Av. Tiradentes No. 33, edificio Torre Antonio Guzmán Fernández, Ensanche Naco. También dispone de un Centro de Asistencia al Empleador, en la Ave. Tiradentes, Plaza Naco, Santo Domingo, R.D.

La institución también cuenta con oficinas regionales en Santiago, San Francisco de Macorís, Puerto Plata y Bávaro, y presencia en dos centros Punto GOB, Megacentro, en Santo Domingo Este, y Plaza Sambil, en el Distrito Nacional.

La TSS está compuesta por 287 colaboradores (a diciembre de 2022) incluidos de staff, nivel medio y de línea.

+287
colaboradores
a diciembre de 2022) incluidos de staff, nivel medio y de línea.



LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

El máximo órgano de gobierno de la TSS es el Despacho del Tesorero de la Seguridad Social, después el Comité Ejecutivo, y por encima de la máxima autoridad, el Ministerio de Trabajo, institución a la que está adscrita, acorde con lo establecido en la Ley 13-20.

La TSS se ha gestionado desde sus inicios en un modelo de relaciones abiertas que se centra en las relaciones entre los diferentes grupos de interesados de la institución. Este modelo está basado en mecanismos de cumplimiento del marco legal, definición de procesos, control interno y de regulación, orientado a proteger no solo el derecho, sino también el deber y el interés, así como la satisfacción de las partes interesadas.

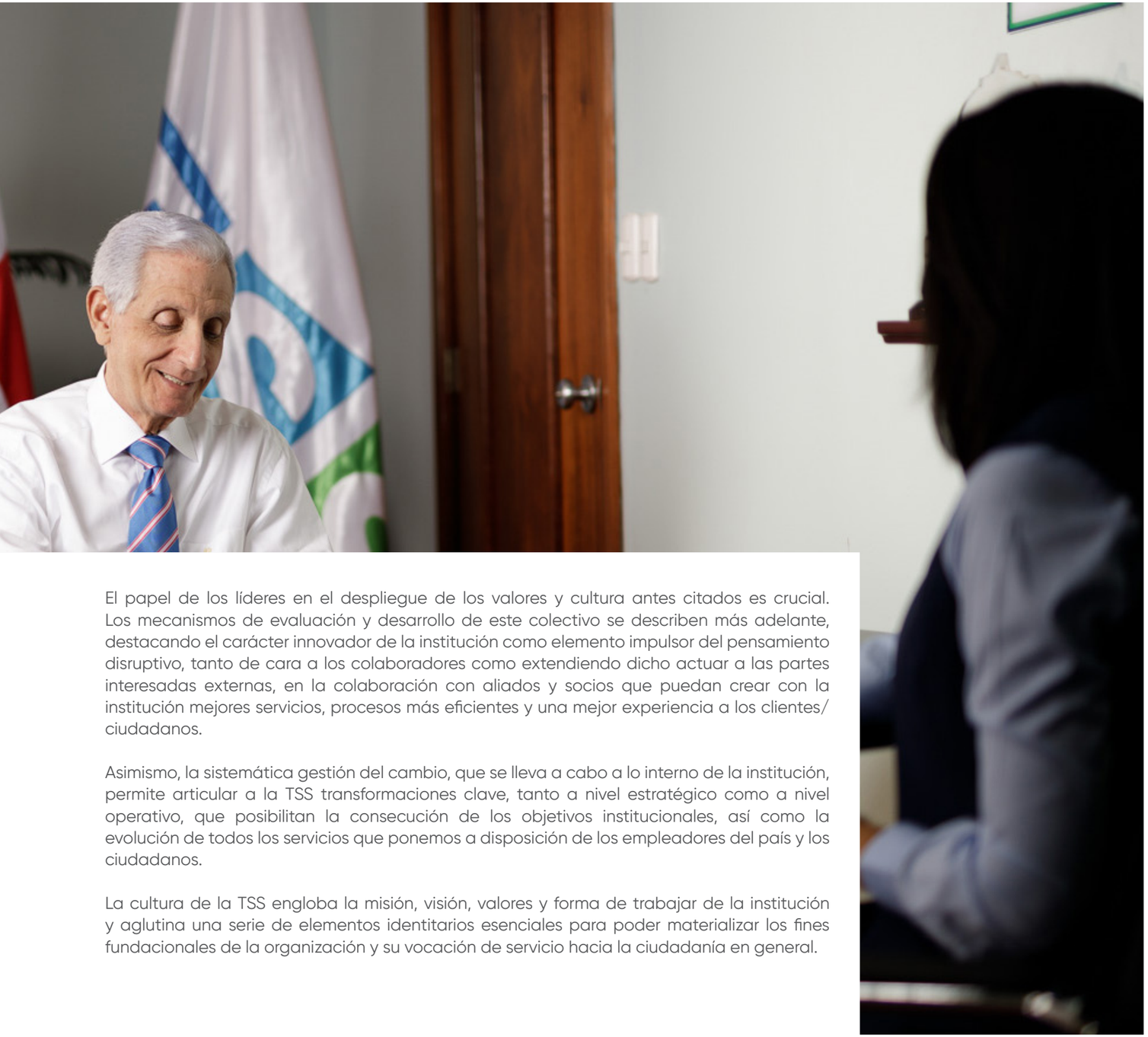
La gestión de la TSS está enfocada en la eficiencia y la transparencia, así como el cumplimiento normativo y regulatorio sobre la base de valores, planificación estratégica, autorregulación, mejora continua e innovación, fomentando el liderazgo responsable, con un alto compromiso institucional y empoderado para lograr las metas planteadas en los Planes Estratégico y Operativos, los cuales, a su vez, están alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo, estrategia país, motivando la implementación de buenas prácticas de gestión y controles, asegurando una comunicación efectiva.

Transparencia, compromiso social, servicio, innovación y calidad son los valores de la TSS y sirven tanto de base desde un punto de vista de comportamiento y conducta de todos los colaboradores de la institución, así como guía para relacionarse con las diferentes partes interesadas.

Estos principios, que se detallan en el Código de Ética, son la base de la cultura organizacional, razón por la cual, desde nuestros inicios, la TSS se ha esforzado en ser una entidad promotora de la institucionalización de la ética, conscientes de que con la promoción de los valores se puede crear una cultura de integridad en el servidor público que trae como resultado el bien hacer. Para ello, hemos llevado a cabo múltiples acciones y campañas de comunicación con el objetivo de afianzarlos en la mente y accionar de todos los colaboradores.

La TSS considera que, para garantizar la generación de confianza en todas sus partes interesadas (visión), es vital desarrollar, además, una gestión de riesgos desde una perspectiva integral en todos los niveles de la institución, alineando de manera eficiente los objetivos estratégicos con un perfil estable de riesgos.

Por otro lado, es importante destacar la gestión de la transparencia (Portal de Transparencia) como aspecto clave de relación con la ciudadanía, al igual que el compromiso en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en base a los cuales se alinean los diferentes resultados institucionales que se derivan de cada eje estratégico.



El papel de los líderes en el despliegue de los valores y cultura antes citados es crucial. Los mecanismos de evaluación y desarrollo de este colectivo se describen más adelante, destacando el carácter innovador de la institución como elemento impulsor del pensamiento disruptivo, tanto de cara a los colaboradores como extendiendo dicho actuar a las partes interesadas externas, en la colaboración con aliados y socios que puedan crear con la institución mejores servicios, procesos más eficientes y una mejor experiencia a los clientes/ciudadanos.

Asimismo, la sistemática gestión del cambio, que se lleva a cabo a lo interno de la institución, permite articular a la TSS transformaciones clave, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, que posibilitan la consecución de los objetivos institucionales, así como la evolución de todos los servicios que ponemos a disposición de los empleadores del país y los ciudadanos.

La cultura de la TSS engloba la misión, visión, valores y forma de trabajar de la institución y aglutina una serie de elementos identitarios esenciales para poder materializar los fines fundacionales de la organización y su vocación de servicio hacia la ciudadanía en general.

A partir de la cultura descrita se promueven, tanto dentro como fuera de la institución, los valores que caracterizan el actuar de todas las personas de la TSS y que incluyen, entre otros, pautas de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético.

La TSS dispone de una sólida estructura de gobierno que le permite monitorizar el grado de adaptación y ajuste a las demandas y retos externos, adecuándose dicha estructura, según se considera, en función de las demandas de las partes interesadas (la última mejora de la estructura organizativa se produce en 2019).

El valor que la TSS crea es un valor compartido del que todos se benefician: si se cumple con el fin de contribuir al progreso de las personas y de las empresas, el rol de la TSS termina siendo determinante a la hora de apoyar a la sociedad de cara a afrontar los principales desafíos y retos globales que plantean los tiempos actuales.

CULTURA INSTITUCIONAL

La filosofía de TSS, uno de los atributos sustantivos que acompañan a la misión, visión y valores de la institución, es servir con excelencia y transparencia, siendo modelo en la gestión de la información y los recursos financieros del SDSS, dando fiel cumplimiento a las normativas vigentes, actuando con altos estándares de ética, calidad e innovación.

De cara a materializar dicha filosofía en el día a día de la Tesorería de la Seguridad Social, la cultura de la institución se sustenta en una serie de pilares que determinan el comportamiento cotidiano de todas las personas pertenecientes a ella.

Estos pilares son:

- Marco estratégico del Ministerio de Administración Pública;
- Misión, visión y valores de la institución;
- Código de Ética;
- Proceso de Inducción
- Sistemática de Evaluación del Desempeño.

MARCO ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Con la misión de "elevar los niveles de eficiencia y eficacia y de la Administración Pública para contribuir a la mejora continua de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos, a través de la profesionalización y el fortalecimiento institucional", el Ministerio de Administración Pública proporciona y facilita a las instituciones públicas de la RD el despliegue de herramientas e instrumentos para su fortalecimiento continuo, como, por ejemplo, el modelo Marco Común de Evaluación (CAF), el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP), el Modelo de Gestión por Competencias (MGC), las Cartas Compromiso al Ciudadano, entre otras.

En relación específica a la cultura institucional, el Diccionario General de Competencias y Comportamientos para la Administración Pública representa un marco de conductas y valores esenciales que permiten garantizar un óptimo desempeño de las tareas y actividades de los servidores públicos.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN

A partir de la misión (administrar la información y gestionar los recursos financieros del SDSS, de forma oportuna, eficiente y transparente) y visión (ser una entidad moderna, vanguardista y accesible, con un modelo de autogestión seguro e innovador, y altos estándares de excelencia institucional, reconocida por el manejo transparente de sus operaciones y sus recursos) se identifican cinco valores clave sobre los que pivota toda la cultura de la institución:

TRANSPARENCIA

- Procuramos y mantenemos un adecuado nivel de visibilidad y accesibilidad de la información.
- Buscamos continuamente la claridad de nuestros procedimientos y actuaciones.

COMPROMISO SOCIAL

- Contribuimos al bienestar y mejora de la calidad de vida de la población dominicana.
- Trabajamos con miras de mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.
- Proveemos un ambiente de trabajo digno e inclusivo para nuestros colaboradores.

SERVICIO

- Estamos comprometidos con la búsqueda de soluciones oportunas, claras y eficaces, con una eficiente gestión organizacional y tecnológica.
- Ofrecemos una experiencia con calidez y empatía en todos nuestros servicios.

INNOVACIÓN

- Establecemos y desarrollamos un modelo organizacional innovador.
- Desarrollamos soluciones de vanguardia en base a las necesidades de nuestros clientes.
- Somos creativos, ágiles y flexibles para transformar proactivamente nuestros procesos.

CALIDAD

- Cumplimos las normativas y los controles internos de forma oportuna.
- Damos lo mejor de nosotros para trabajar con excelencia y compromiso.
- Buscamos activamente el mejoramiento continuo de nuestros procesos y operaciones.

CÓDIGO DE ÉTICA

Por la especial naturaleza de la institución, se requiere que los ciudadanos, empresarios y entidades del SDSS tengan la más absoluta confianza en el óptimo manejo de los recursos financieros del Sistema Dominicano de la Seguridad Social. La credibilidad, la transparencia o la integridad son indispensables para un desarrollo profesional ejemplar y el Código de Ética, existente en la institución desde 2012, viene a establecer las directrices que han de guiar las actuaciones de todos los colaboradores y las precauciones necesarias que se han de tomar para evitar cualquier acción que afecte la imagen institucional.

En el instrumento citado (en su quinta versión, de mayo de 2021) se transforman los valores institucionales en una serie de conductas que regirán el actuar de todos los colaboradores de la TSS:

- **Cortesía:** se manifiesta en el trato amable y de respeto a la dignidad en las relaciones humanas.

- **Decoro:** impone al servidor público respeto para sí y para los ciudadanos que demanden algún servicio.

- **Discreción:** requiere guardar silencio de los casos que ameritan confidencia.

- **Disciplina:** significa la observancia y el estricto cumplimiento de las normas administrativas y de derecho público por parte de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

- **Honestidad:** refleja el recto proceder del individuo.

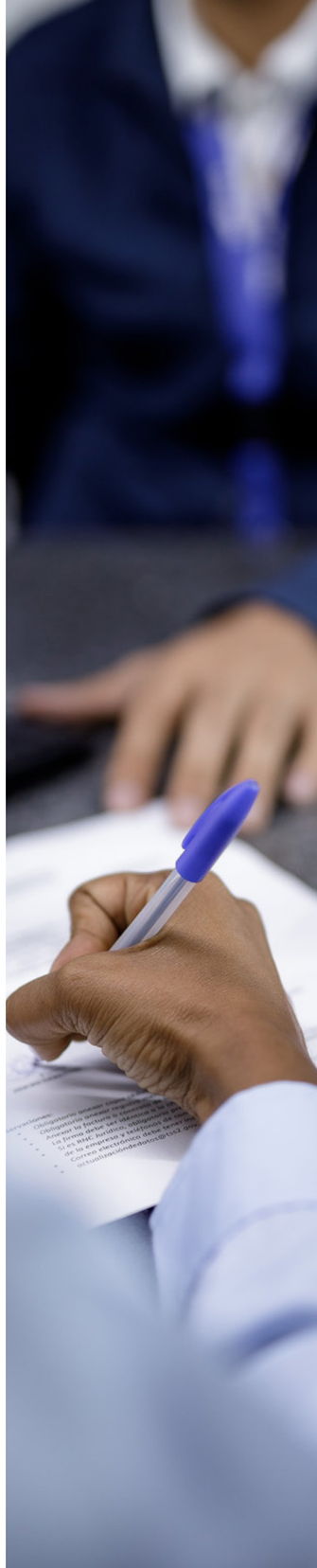
- **Vocación de justicia:** obliga a los servidores públicos a actuar con equidad y sin discriminación por razones políticas, religión, etnia, posición social y económica, o de otra índole.

- **Lealtad:** manifestación permanente de fidelidad hacia el Estado, que se traduce en solidaridad con la institución, superiores, compañeros de labores y supervisados, dentro de los límites de las leyes y de la ética.

- **Probidad:** conducta humana considerada como reflejo de integridad, honradez y entereza.

- **Pulcritud:** entraña manejo adecuado y transparente de los bienes del Estado.

- **Vocación de servicio:** se manifiesta a través de acciones de entrega diligente a las tareas asignadas e implica disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados.



En la última versión del Código de Ética se explicitan las normas de conducta que rigen la TSS, tanto para situaciones específicas (control y uso de los bienes de la Tesorería de la Seguridad Social, manejo de la información y conflictos de intereses) como pautas de comportamiento en relación con regalos, relaciones con los empleadores y entidades relacionadas o relaciones con los proveedores. Si las especificaciones de conducta son claves de cara a las partes interesadas, no lo son menos en el lugar de trabajo y con relación al resto de personas que componen la institución, haciendo una mención especial a la política anti-acoso y hostigamiento, al cumplimiento de las leyes o a la relevancia de la conducta individual. Finalmente, las relaciones interpersonales entre supervisores y supervisados también tienen su protagonismo, ya que los supervisores, como parte del equipo de líderes de la TSS son un elemento capital de engranaje y transmisión de la cultura institucional.

Todo lo descrito anteriormente es evaluado y monitoreado por la Comisión de Ética de la Tesorería de la Seguridad Social, la cual tiene como objetivo fomentar el correcto proceder de los servidores públicos de la institución, promover el apego a la ética, asesorar en la toma de decisiones y medidas institucionales apegadas a la ética pública y normas de integridad, y asesorar en la disposición de procedimientos y normativas que contribuyan a crear un ambiente de integridad, transparencia y rendición de cuentas oportuna a la ciudadanía. En la actualidad, las CEP están siendo transformadas en Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) – mediante la declaración de alta prioridad del proceso de implementación y elección de dichas Comisiones establecida en el decreto 791-21.

Además de todo lo anterior, es importante destacar que, en las descripciones de la totalidad de puestos, el apartado de "competencias institucionales" especifica qué competencias concretas ha de desarrollar cualquier persona que ocupe dicha posición, completando así el "mapa" de comportamientos que les puede ser requerido a cualquier colaborador de la TSS.

PROCESO DE INDUCCIÓN

Durante el proceso de inducción se familiariza al nuevo colaborador con la institución, a fin de que conozca la filosofía, cultura, historia, políticas y patrones de conducta que conforman la identidad de la TSS. También se comunica la cultura existente de compromiso ambiental y social, buenas prácticas de gestión de la institución que son objeto de análisis por otras instituciones públicas. El proceso de inducción es determinante para integrar de forma natural a las personas en la institución.

SISTEMÁTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No cabe duda de que los valores, comportamientos y conductas que las personas integrantes de la TSS despliegan en su quehacer cotidiano tienen un claro efecto en el rendimiento de éstos. Es por eso por lo que, desde el año 2003, en la TSS aplicamos evaluaciones del desempeño por factores con el objetivo de monitorear cuál es el grado de consecución de los retos individuales que cada supervisor establece para sus colaboradores. Desde el año 2019 la evaluación de desempeño se ejecuta a través de Acuerdos de Desempeño conforme al POA departamental y descripciones de los puestos.

03.

MODELO DE GOBERNANZA

MONITORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

MODELO DE GOBERNANZA

MONITORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

El Departamento de Fiscalización Interna es responsable de velar por el cumplimiento de las normas y políticas establecidas en los distintos procedimientos establecidos por la institución, así como verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes aplicables a los procesos ejecutados.

Uno de los instrumentos más relevantes, de cara a monitorizar los procesos críticos de los distintos Departamentos y/o Direcciones que componen la TSS, es el programa de auditorías internas que se despliega anualmente de forma regular y estructurada. El resultado de dichas auditorías permite implementar oportunidades de mejora de gran valor en la ejecución eficaz de los procesos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La forma en la que la TSS articula su estructura permite llevar a cabo, a través de una organización de reducidos niveles jerárquicos, una gestión táctica y operacional que gira en torno a las Direcciones y los Departamentos, con el objetivo de agilizar al máximo la toma de decisiones y dar respuesta rápida a cualquier tipo de contingencia que pudiese surgir.

La estructura organizativa de la TSS contiene las siguientes tipologías de unidades administrativas:

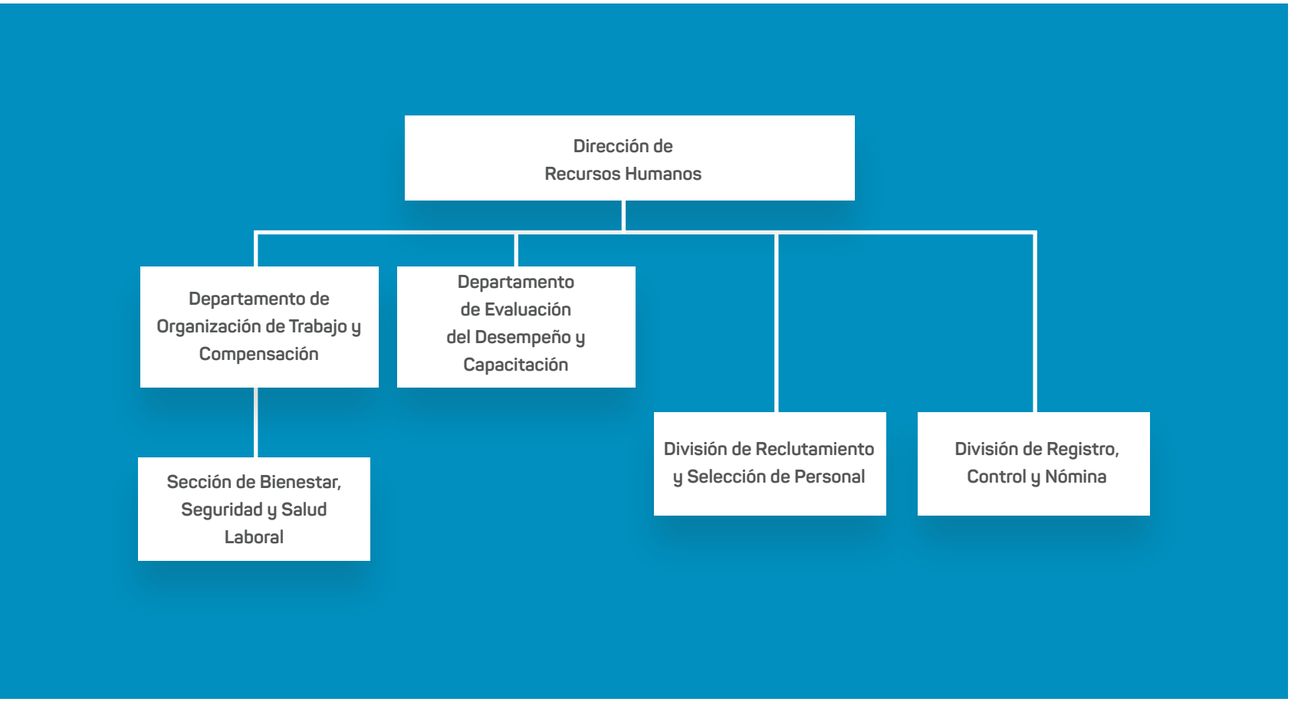
UNIDADES DE LA MÁXIMA DIRECCIÓN

DESPACHO DEL TESORERO DE LA SEGURIDAD SOCIAL
EL TESORERO DE LA SEGURIDAD SOCIAL ES RESPONSABLE DE:

1. Garantizar la correcta administración del Sistema Único de Información, así como el recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del SDSS, respecto de los beneficiarios de los tres regímenes de financiamiento.
2. Garantizar la correcta administración, confiabilidad y funcionamiento óptimo del Sistema Único de Información y el proceso de recaudo, distribución y pago del SDSS.
3. Coordinar, planificar, organizar, dirigir y controlar las políticas, estrategias y programas que garanticen que la distribución y pago de los recursos del SDSS se realicen eficientemente.
4. Coordinar con las diferentes áreas la planificación de las actividades de la institución, a mediano y corto plazo, que garanticen el logro de resultados.
5. Mantener un adecuado funcionamiento de la estructura organizacional de la institución.
6. Recaudar, distribuir y asignar los recursos del SDSS.
7. Ofrecer informe mensual al CNSS sobre la situación financiera del SDSS.
8. Firmar, juntamente con el director financiero y a falta de éste con el director de Jurídico, cheques, transferencias bancarias, y cualquier otro documento en materia financiera.
9. Ser parte del Comité de Compras y Contrataciones.
10. Seleccionar juntamente con la Dirección de Fiscalización Externa, y luego de un análisis de datos, los empleadores que serán auditados, y a los cuales se les auditarán los últimos 3 años recientes, y dependiendo de los hallazgos, la TSS se reserva el derecho de auditar los años anteriores.
11. Velar que se cumplan las políticas, las normas y los procedimientos establecidos para garantizar el buen funcionamiento de la institución.
12. Realizar otras funciones que le asigne su superior inmediato

UNIDADES CONSULTIVAS Y ASESORAS

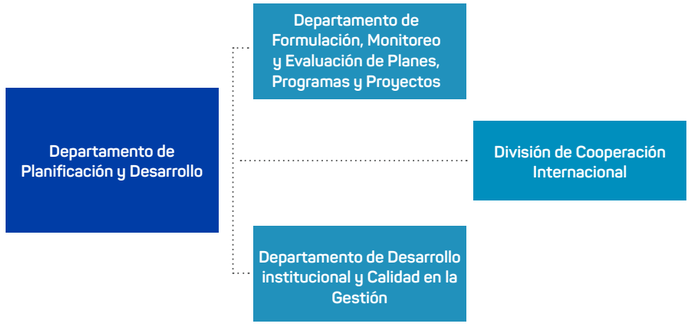
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



OBJETIVO GENERAL:

Implementar y desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos, que mantenga el equilibrio organizacional a través del reclutamiento de un personal calificado, cumpliendo con la Ley No. 41-08 y sus reglamentos de aplicación, a fin de asegurar su crecimiento mediante la capacitación y desarrollo continuo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

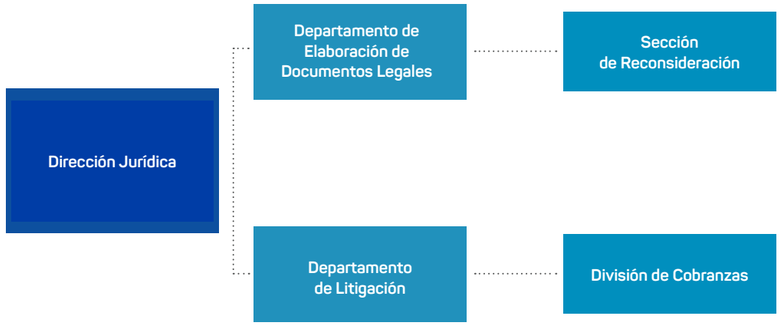
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



OBJETIVO GENERAL:

Asesorar a la máxima autoridad en materia de políticas, planes, programas y proyectos de la institución, así como elaborar el Plan Estratégico Institucional y las propuestas de cambios organizacionales y de reingeniería de procesos.

DIRECCIÓN JURÍDICA



OBJETIVO GENERAL:

Apoyar a la Tesorería de la Seguridad Social, junto a sus dependencias y departamentos, ofreciendo asesoría, asistencia y gestión legal en lo relativo a la ejecución de sus funciones.

▸ OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Objetivo general:
Dar respuesta a las solicitudes de información que los ciudadanos realicen a través de la Oficina de Acceso a la Información, en virtud de la Ley 200-04, de Libre Acceso a la Información Pública.

▸ DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

Objetivo general:
Promover en los medios de comunicación, tradicionales y digitales, y en la sociedad en general, la labor que realiza la Tesorería de la Seguridad Social, con miras a consolidar la imagen institucional.

▸ DEPARTAMENTO DE CONTROL Y ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

Objetivo general:

Dirigir, coordinar y supervisar las labores relacionadas con el fiel cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos institucionales establecidos, controlando las operaciones realizadas y procurando que los registros contables reflejen de manera razonable la situación financiera real, a los fines de que sirvan a la gerencia para futuras tomas de decisiones.

▸ DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN INTERNA

Objetivo general:

Dirigir, coordinar, y supervisar el desarrollo de las actividades de fiscalización y/o inspección externa acorde a lo establecido en la Ley 87-01 más otras regulaciones vigentes, a fin de garantizar la detección oportuna de la mora, evasión y elusión, combinando otras fuentes de información gubernamental y privada.

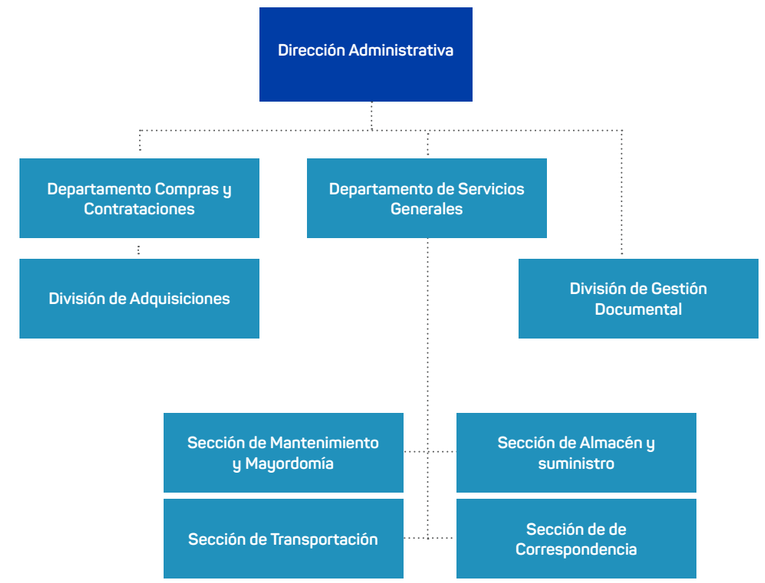
▸ DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Objetivo general:

Supervisar las actividades de la seguridad e integridad física de las personas, así como la salvaguarda de los equipos de la institución.

UNIDADES AUXILIARES Y DE APOYO

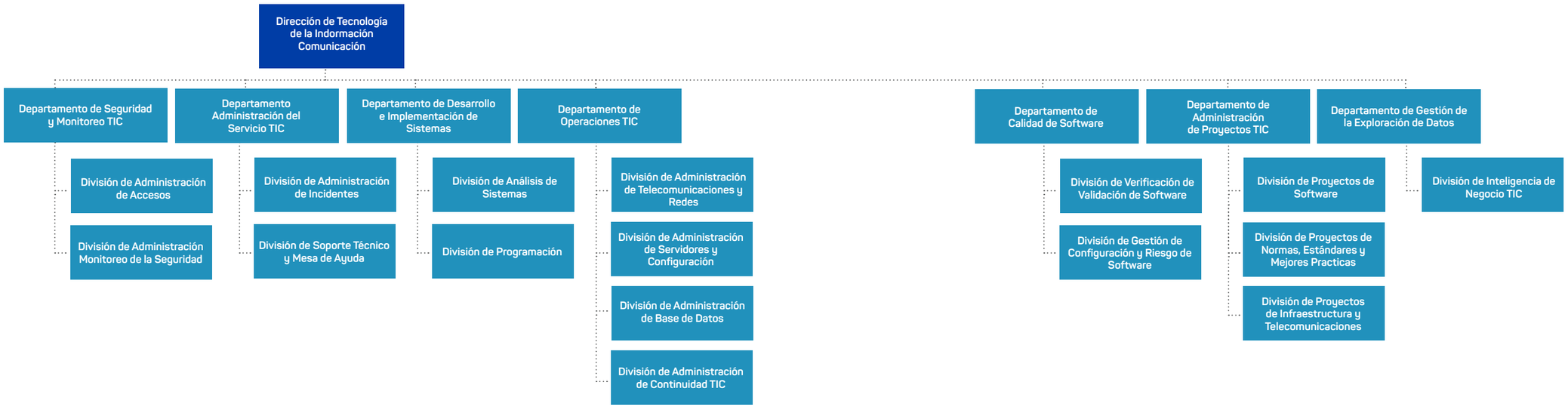
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



OBJETIVO GENERAL:

Dirigir, coordinar y supervisar los aspectos administrativos de la TSS y las áreas de Servicios Generales y Compras de la institución.

UNIDADES SUSTANTIVAS U OPERATIVAS



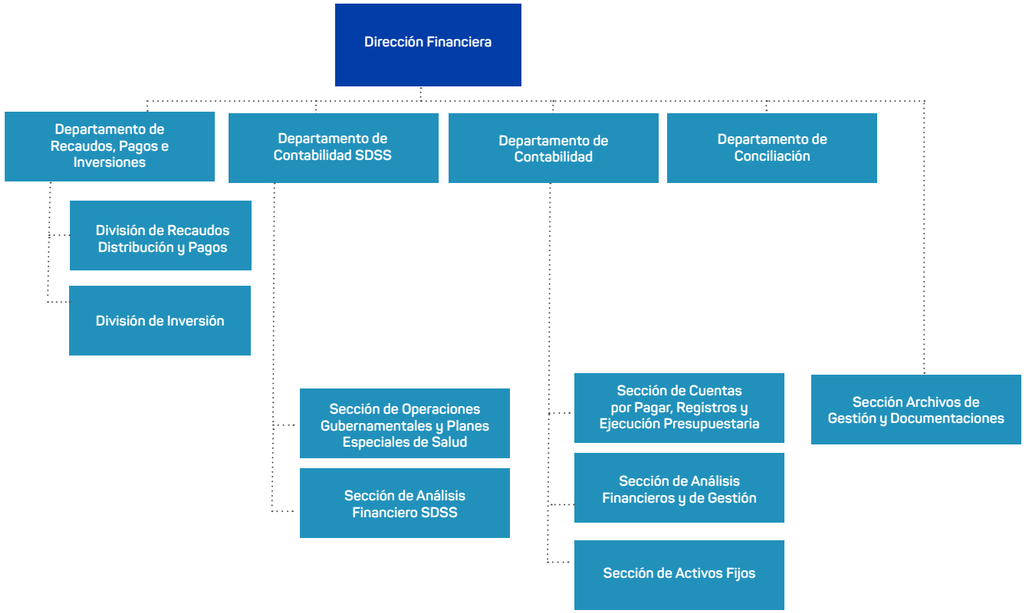
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Dirigir, programar, coordinar y supervisar todas las actividades de informática, para el suministro de informaciones oportunas y poder soportar los planes de la institución y demás dependencias relacionadas del sector público.

Es responsable de mantener y proveer de las herramientas necesarias para la gestión tecnológica de la Tesorería de la Seguridad Social. Ofrecer desarrollo y soporte tecnológico para cubrir las necesidades de los usuarios y establecer controles necesarios para asegurar, en materia de tecnología, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

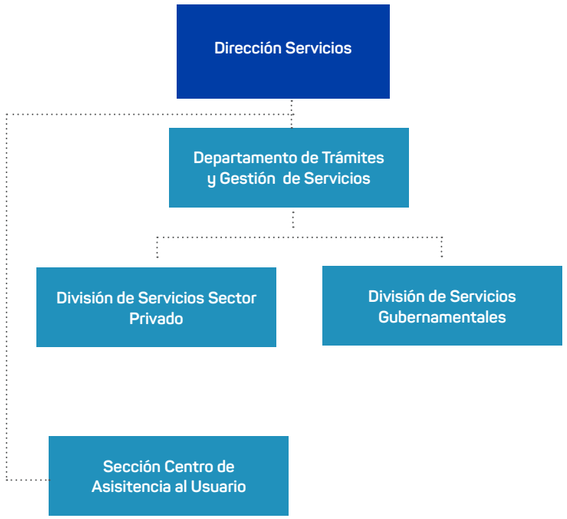
DIRECCIÓN FINANCIERA



OBJETIVO GENERAL:

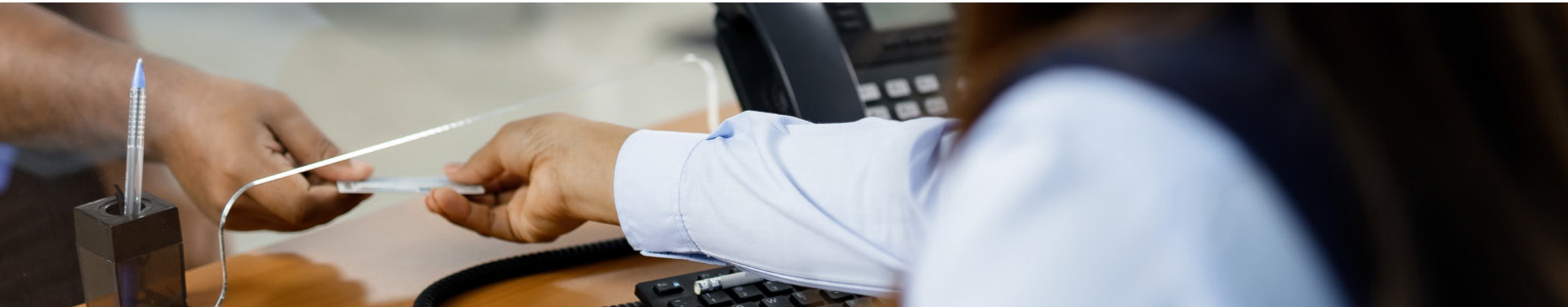
Garantizar la correcta administración del Sistema Único de Información, así como el recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del SDSS, y mantener registros actualizados de los empleadores y trabajadores afiliados, respecto de los beneficiarios de los tres regímenes de financiamiento.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS



OBJETIVO GENERAL:

Controlar y supervisar la correcta asistencia al empleador en las funciones asignadas al área o departamento, cumpliendo con los tiempos establecidos según las políticas del área y de la institución.



DEPARTAMENTO DE INTELIGENCIA RECAUDATORIA

OBJETIVO GENERAL:

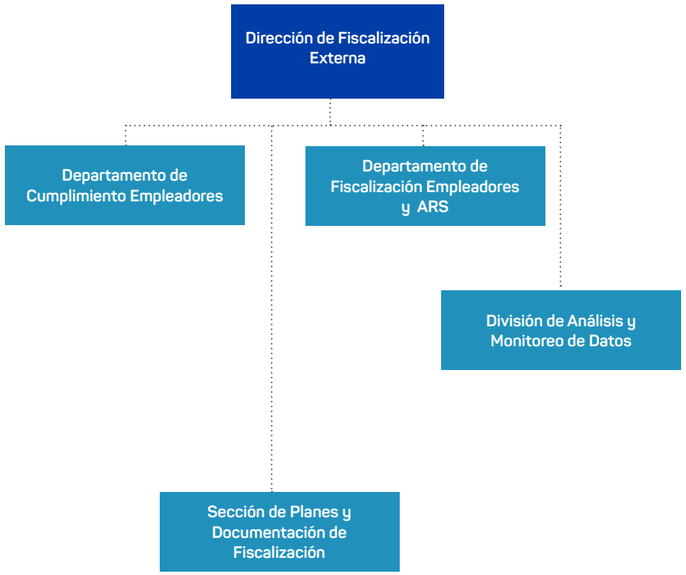
Controlar y supervisar la correcta asistencia al empleador en las funciones asignadas al área o departamento, cumpliendo con los tiempos establecidos según las políticas del área y de la institución.

OFICINAS REGIONALES

OBJETIVO GENERAL:

Dirigir, coordinar, y ejecutar las labores administrativas y de supervisión de las oficinas regionales de la TSS, procurando el uso eficiente y racional de los diferentes recursos que dichas oficinas poseen.

DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN EXTERNA



OBJETIVO GENERAL:

Garantizar que los empleadores cumplan con el pago de las aportaciones a la Seguridad Social, de forma tal que sus trabajadores cuenten con la cobertura de las prestaciones del SDSS, a través de la realización de auditorías que permitan identificar la evasión, elusión y omisiones cometidas contra el SDSS; acciones que ponen en peligro la sostenibilidad financiera del Sistema y, por ende, el efectivo otorgamiento de las prestaciones.

ESTRUCTURA DE COMITÉS

Además, de la citada estructura organizativa de la TSS, es clave la estructura del Comités que permiten articular una gestión transversal e interfuncional, esencial de cara a garantizar los niveles de resultados que la institución mantiene de forma regular en los últimos años:

- Comité Ejecutivo
- Comité de Presupuesto
- Comité de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Comité de Riesgos, Calidad y Seguridad de la Información
- Comité de Compras y Contrataciones
- Comisión de Ética Pública
- Comité Gestor del Proyecto de Implementación de la Cultura de las 3R
- Comité de Implementación y Gestión de Estándares TIC (CIGETIC)
- Comité de Emergencias
- Comité de Recursos Humanos
- Comité Mixto de Salud y Seguridad en el Trabajo (CMSST)

PARTES INTERESADAS Y PROPUESTA DE VALOR (INTERNA Y EXTERNA)

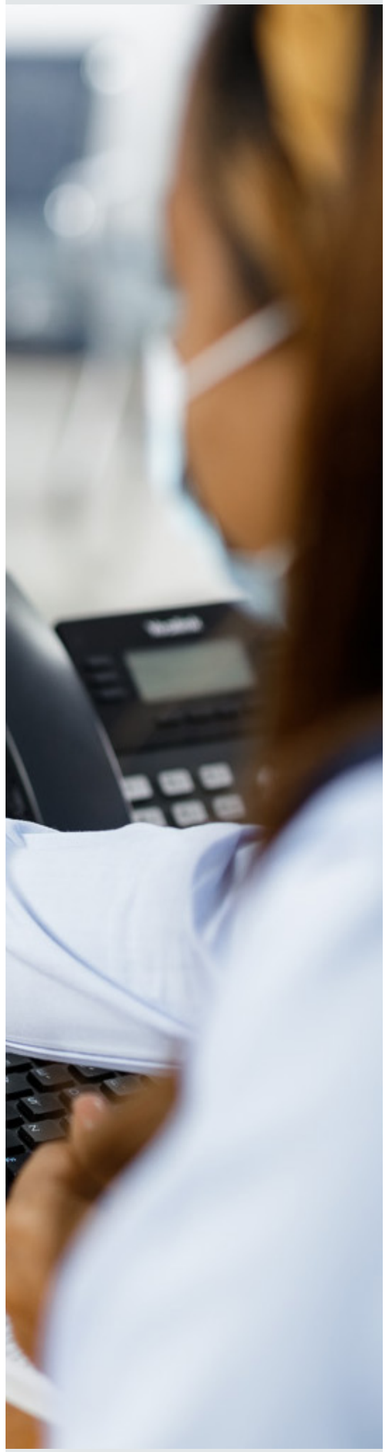
LA TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL CUENTA CON LAS SIGUIENTES PARTES INTERESADAS:

- Empleadores
- Receptores de fondos y relacionados: CNSS, AFP, ARS, ARL, SISALRIL, SIPEN, DIDA, Bancos Recaudadores y UNIPAGO
- Usuarios de la plataforma del SUIR
- Proveedores externos
- Colaboradores de la TSS
- Ciudadanía en general
- Otras entidades relacionadas

La propuesta de valor de la TSS expresa el compromiso central de la institución hacia sus usuarios, beneficiarios, y partes interesadas. Desde la perspectiva interna, la propuesta establece "compromiso con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, procurando el balance vida-trabajo, con un esquema competitivo de compensación y beneficios, en un ambiente de estabilidad laboral, desarrollo y crecimiento profesional".

Asimismo, la propuesta de valor externa se define como el "compromiso con un manejo totalmente transparente de los recursos, con un servicio ajustado a las necesidades de sus usuarios, garantizando una plataforma accesible, con los debidos niveles de seguridad e integridad de la información".

04. GENTE TSS



GENTE TSS

LOS COLABORADORES

Nuestra institución es reconocida como confiable, transparente en el manejo de sus operaciones y sus recursos, con estándares de calidad a la excelencia institucional, comprometida con el cumplimiento de normativas y leyes de las entidades que nos regulan, enfocada a resultados, con procesos claros y bien definidos. Todos estos atributos y logros son gracias a los colaboradores que la integran.

El equipo de profesionales que componen la TSS son el pilar más importante, nuestros cimientos, quienes realizan las funciones para que la institución crezca y cumpla con su misión.
Nuestros colaboradores se empeñan cada día para cumplir con el sistema de gestión e indicadores, con las políticas, controles y procedimientos implementados y que existen para apoyarlos en la excelencia de sus funciones y desafiarlos para que sean creativos e innovadores. Gracias a su esfuerzo, talento, dedicación y conocimientos logramos los objetivos y resultados que exhibimos como institución.

En la TSS valoramos sus esfuerzos y reconocemos su desempeño, por eso apostamos a que haya un buen clima laboral, a la motivación, a que exista la equidad salarial y un ambiente libre de discriminación a razón de ninguna condición.

Con estas acciones, fomentamos una cultura basada en el conocimiento, confianza en su desempeño y desarrollo del talento, cumpliendo así con lo establecido en el eje estratégico de la institución: "crecimiento y desarrollo" del personal, enfocado a la formación, fomento del aprendizaje, mejora del conocimiento, las competencias, el bienestar, seguridad y salud de todos los colaboradores.

Para medir la eficiencia en las funciones que realizan nuestros colaboradores, en el 2006, se creó el Manual de Desempeño de la institución, junto a la Evaluación de Desempeño, con el objetivo de medir el grado de las actividades asignadas a los colaboradores, aumentar la productividad y calidad de estos para la institución.
En julio del 2006, la Dirección de Recursos Humanos inició la evaluación del Empleado del Mes y el Empleado del Año, para reconocer el esfuerzo extraordinario de los colaboradores. Desde entonces, se han reconocido 16 colaboradores del año y múltiples colaboradores del mes.

De igual modo, la institución ha puesto empeño en formar a sus colaboradores mediante capacitaciones, convencidos de que es la vía para mejorar la productividad y competitividad.

La función de Recursos Humanos en la TSS es clave para la consecución de la estrategia. Tal y como se puede constatar en las prioridades estratégicas vigentes de la institución, los colaboradores representan uno de los activos más valiosos de la TSS, siendo clave desarrollar una adecuada gestión, considerando su especial relevancia para desplegar de manera óptima la actividad inherente y responsabilidad encomendada, así como materializar las estrategias a corto, medio y largo plazo.

A lo largo de este apartado se describe tanto el marco estratégico global de RRHH como sus diferentes elementos, incluyendo tanto el flujo completo de procesos desplegados como el recorrido de éstos en el ciclo de vida del empleado: desde los procesos de planificación de la plantilla, selección y cobertura de puestos a corto, medio y largo plazo, las estrategias de diversidad e inclusión, el modelo integral de formación a la sistemática de evaluación del desempeño, los mecanismos de sucesión y transferencia de conocimiento dentro de la organización, la sistemática de comunicación interna como instrumento clave de cohesión y compromiso, los sistemas de atención a los colaboradores, hasta el modo en el que se involucra a éstos en su participación en cuestiones sociales y medioambientales, la TSS despliega un amplio espectro de mecanismos para que las personas consideren el ecosistema interno creado como el mejor lugar para trabajar.

En relación con todas las dimensiones citadas, para el seguimiento de la gestión de los distintos ámbitos de RRHH, desde esta unidad organizacional se monitorizan múltiples métricas clave reportando al primer nivel aquellos indicadores que son requeridos.

ELEMENTOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Las mejoras e innovaciones incorporadas a los distintos enfoques y despliegues de la gestión de personas son resultado de la aplicación de los siguientes elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento:

Indicadores

- Encuesta de Clima Organizacional,
- Indicadores asociados a los distintos sistemas de gestión de personas
- Informes de la Dirección de Recursos Humanos, métricas asociadas a compromiso social

Aprendizaje

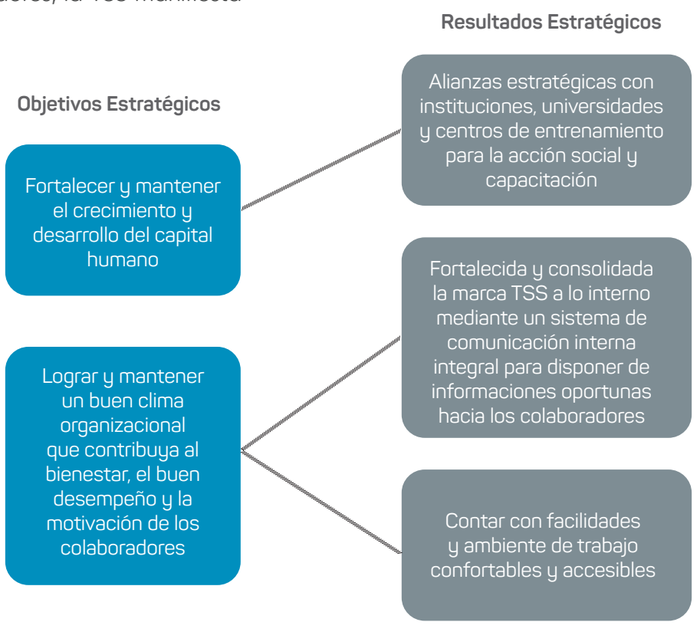
- Propuestas de mejora procedentes de diversas fuentes, destacando entre ellas las englobadas en los Planes de Mejora anuales derivados de la Encuesta de Clima Organizacional,
- Participación en foros especializados e intercambio de buenas prácticas con otras instituciones públicas (benchmarking)

LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS COMO APOYO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

MARCO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE RRHH

Ya desde la propuesta de valor interna de la institución hacia los colaboradores, la TSS manifiesta el "compromiso con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, procurando el balance vida-trabajo, con un esquema competitivo de compensación y beneficios, en un ambiente de estabilidad laboral, desarrollo y crecimiento profesional". Esta propuesta de valor interna se establece en la formulación del Plan Estratégico Institucional de la institución y se materializa y despliega en la TSS mediante políticas, procesos, indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación, tanto desde la perspectiva de percepción como de desempeño.

EJE 3: CRECIMIENTO Y DESARROLLO



Desde el primer nivel de la institución se proporciona a las personas, en el último ciclo estratégico, un especial protagonismo como grupo de interés fundamental en la estrategia a corto, medio y largo plazo, identificando en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024, como uno de los tres Ejes Estratégicos, el relativo a "Crecimiento y Desarrollo", implementando estrategias que potencien las capacidades de los colaboradores y promuevan su bienestar, consiguiendo disponer, a 2025 (Visión) un equipo humano altamente productivo y competente, valorado e identificado con la institución.

DENTRO DEL CITADO EJE ESTRATÉGICO SE CONTEMPLAN DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

* Fortalecer y mantener el crecimiento y desarrollo del capital humano.

* Lograr y mantener un buen clima organizacional que contribuya al bienestar, el buen desempeño y la motivación de los colaboradores.

A un segundo nivel, el Manual de Políticas Internas de Recursos Humanos regula y evidencia el alcance de un conjunto de políticas que tienen como objetivo normalizar las decisiones en materia de administración y dirección de los recursos humanos dentro de la institución.

En dicho marco se cuenta con las siguientes políticas:

- Políticas Internas de RRHH
- Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- Política de Inducción al Personal
- Políticas de Pago
- Políticas de Novedades el Personal
- Política de Acuerdos de Desempeño y Evaluación al Personal
- Política de Incentivos y Beneficios al Personal
- Política de Reconocimientos a Colaboradores
- Política de Capacitación
- Política de Continuidad de Operaciones
- Política de Medidas Disciplinarias

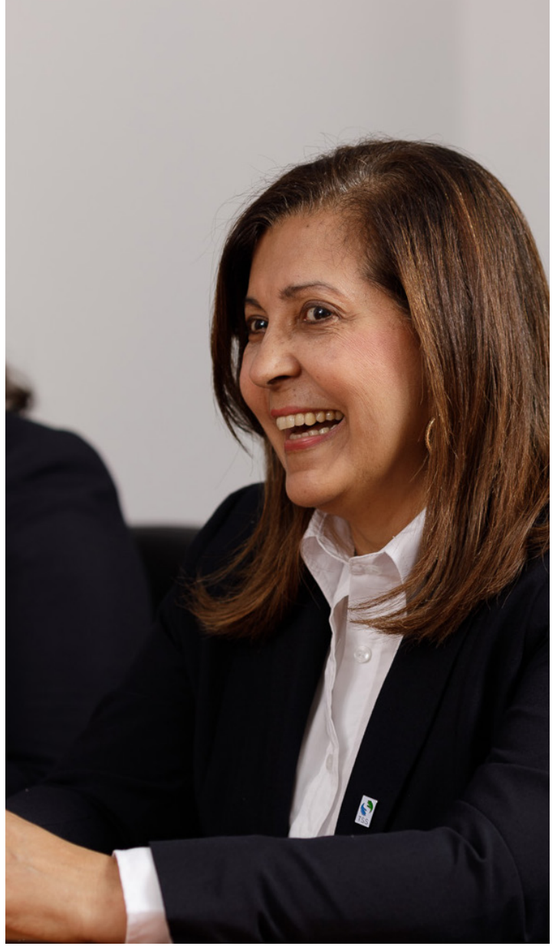
El enfoque de gestión de los recursos humanos en la TSS está fundamentado primordialmente en:

- Ofrecer condiciones de trabajo y clima laboral favorable
- Mantener un personal capacitado y preparado
- Dar participación al personal en la toma de decisiones
- Convencimiento de que el personal es el recurso más valioso con que contamos
- Nuestros recursos humanos son aliados internos

PLANES ANUALES DE PERSONAL

Otro elemento clave en la gestión de personas en la TSS es la Planificación de Recursos Humanos Anual, instrumento capital que permite identificar de forma anticipada necesidades y plazas a cubrir, en cada Grupo Ocupacional/Área durante el ejercicio entrante (tanto a nivel cuantitativo -importe económico- como a nivel cualitativo -características del cargo-). En dicha planificación también se realiza una estimación económica global de los principales conceptos asociados a las personas tanto a nivel global (sueldos fijos, de personal contratado/período probatorio/suplencias, indemnizaciones, vacaciones no disfrutadas a excolaboradores, incentivos por rendimiento individual, coste de los diversos beneficios sociales (compensaciones por transporte, compensación alimenticia, gratificaciones por pasantía, compensación por horas adicionales, etc.) como de forma específica en el ámbito de capacitación (presupuesto estimado del Plan Anual de Capacitación).

En dicha dinámica de planificación también cabe destacar la Planificación de Gestión de Recursos Humanos, donde se identifican y se presupuestan las distintas actividades a desarrollar por la Dirección de Recursos Humanos, a los fines de abordar el enfoque de gestión previamente citado; actividades de integración y de motivación, actividades sociales, etc.



MECANISMOS PARA MEDIR Y MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La Tesorería de la Seguridad Social (TSS) inicia en el año 2009 el programa de aplicación de la encuesta de satisfacción del personal, con el propósito de analizar los resultados y a partir de los mismos planificar, formular y ejecutar planes de acción que permitan incentivar la motivación y, con ello, mejorar la percepción de sus colaboradores y, así mismo poder cumplir con los objetivos planteados.

Conocer el nivel de satisfacción del personal es de sumo interés para la institución, ya que, con este indicador se puede determinar el grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los colaboradores, contribuyendo a una óptima focalización de acciones en torno a aquellos aspectos que muestran mayores niveles de insatisfacción. Las informaciones arrojadas por esta encuesta sirven de base para el cálculo oportuno de los indicadores que dan seguimiento a las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

Tras la realización de las Encuesta de Clima Organizacional se elaboran Planes Anuales de Acciones de Mejora, de cara a intervenir en aquellos factores en los que no se alcanza el valor meta establecido o la tendencia a lo largo del tiempo ha variado. A continuación, se describen las mejoras más relevantes llevadas a cabo en los últimos años respecto a la Encuesta de Clima Organizacional:

Ejercicio 2020 (dos encuestas):

Para el 2020 se realizaron dos encuestas de cara a conocer la realidad de los colaboradores bajo el Covid-19 y así tomar las medidas correspondientes para garantizar el desarrollo adecuado de las actividades laborales. Los resultados estadísticos recolectados se midieron en 10 grandes dimensiones que engloban los puntos principales de un buen clima organizacional: **identificación laboral, satisfacción laboral, comunicación, relaciones laborales y de trabajo en equipo, crecimiento laboral, ambiente de trabajo e infraestructura, políticas institucionales, capacitaciones, quejas y/o sugerencias para la mejora y teletrabajo.**

La metodología empleada en este adiestramiento, dada su singularidad a raíz de la situación generada por la pandemia, incluye tanto la valoración de la satisfacción como la identificación de expectativas clave. En relación con la pregunta asociada priorización (en base al % de respuestas asociadas a cada categoría) de dichos elementos, quedando de la siguiente forma:

20%

Organización y políticas internas
(20%) (compromiso con la organización, el cumplimiento de todas sus políticas internas y normativas).

17%

Clima laboral
el 17% suma de todos los aspectos relacionados con el ambiente, apoyo, seguimiento, desarrollo y satisfacción del colaborador en torno a sus labores.

14%

Servicio
14% (aspectos más importantes de cada día para garantizar la satisfacción de las partes interesadas).

14%

Relaciones
14% (trabajo en equipo, la familia, compañerismo, colaboración y socialización con los compañeros).

11%

Condiciones
11% (contar con las herramientas necesarias para realizar las labores).

8%

Dirección
8% (relación directa con la supervisión, trato de parte de Recursos Humanos, decisiones que dependen de la máxima autoridad de la institución y/o compromiso hacia la institución de parte del colaborador).

7%

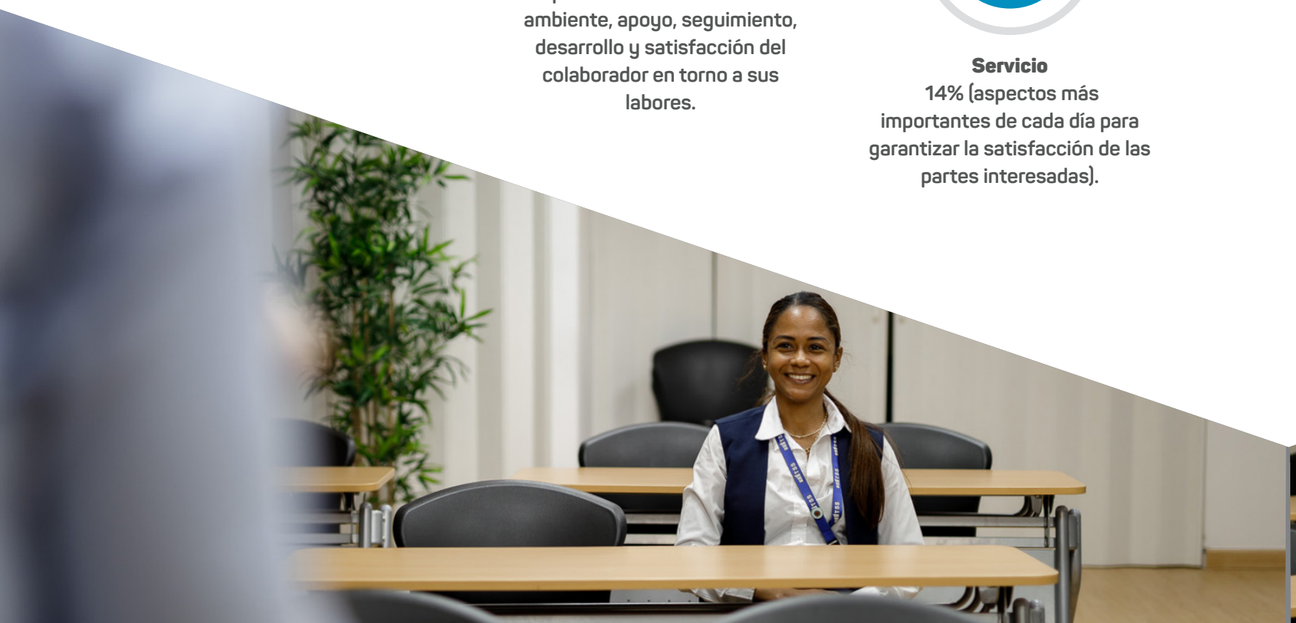
Cumplimiento
7% (compromiso de los colaboradores para cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos).

7%

Autorrealización
7% (aspectos relacionados a la estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo profesional, capacitaciones, etc.).

2%

Innovación
2% (uso de las nuevas tecnologías y herramientas para la facilidad y eficientización del desarrollo de las funciones).



Ejercicio 2021:

Los resultados estadísticos recolectados se evalúan en 8 grandes dimensiones que engloban los puntos principales de un buen clima organizacional: identificación laboral, satisfacción laboral, comunicación, relaciones laborales y de trabajo en equipo, crecimiento laboral, ambiente de trabajo e infraestructura, políticas institucionales y quejas y/o sugerencias para la mejora (dimensión cualitativa).

ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD, INCLUSIÓN E IGUALDAD DE GÉNERO

La diversidad e inclusión de las personas se encuentran absolutamente enraizados en la cultura de la TSS, siendo una institución donde se promueve la diversidad. Ya en el marco de los valores de la institución se establece, en el valor relativo a compromiso social, el objetivo de "proveer un ambiente de trabajo digno e inclusivo para los colaboradores".

Asimismo, en el marco del Código de Ética se reseña, en dos de los apartados, las siguientes pautas de actuación:

- **Valores básicos que regirán la conducta de los colaboradores de la TSS:** vocación de justicia (obliga a los servidores públicos a actuar con equidad y sin discriminación por razones políticas, religión, etnia, posición social y económica, o de otra índole).

- **Obligaciones básicas de la Tesorería de la Seguridad Social:** la TSS pone todo su esfuerzo en la creación y sostenibilidad de una cultura gubernamental corporativa basada en los principios éticos. La Dirección de RRHH respaldará la creación y sostenibilidad de un ambiente de trabajo que incluya el respeto por la dignidad de las personas, la no discriminación, el manejo equitativo de los asuntos del personal, la comunicación permanente y el estímulo para aclarar situaciones ambiguas sobre el comportamiento del personal y sus autoridades.

Además, de ejemplificar dichas directrices en el marco de la totalidad de procesos desplegados por la Dirección de Recursos Humanos, se realizan desde el ámbito de Capacitación, acciones de sensibilización al respecto, como, por ejemplo, la charla "Interacción y trato digno a personas con y sin discapacidad" realizada a todos los colaboradores en 2021.

En cuanto a la igualdad de género, la TSS ha avanzado de forma notable durante los últimos años. De hecho, en la actualidad la plantilla está compuesta por más mujeres que hombres. Con relación a la estructura de líderes y cargos directivos, las mujeres ocupan puestos de jefaturas superiores a los hombres, encontrándose bajo su cargo más del 60% de la plantilla de la institución.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La institución dispone de dos metodologías que regulan, desde la creación de esta, los procesos de reclutamiento y selección de colaboradores. Si bien el mecanismo habitual de cobertura de plazas se realiza a través de concursos externos, es importante destacar que la TSS considera siempre como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia institución a través de avisos por concursos internos, siendo determinante, en los factores de evaluación de éstos, tanto la entrevista y la prueba técnica que se aplique como los resultados de la evaluación de desempeño de los dos últimos años. En función del grupo ocupacional al que pertenece la plaza a cubrir, los porcentajes de ponderación de cada uno de los factores citados varían.

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Modelo de Formación

El Modelo de Formación de la institución gira en torno a dos dimensiones relacionadas y vinculadas entre sí: el Programa de Capacitación y Adiestramiento y el Plan de Desarrollo.

Programa de **Capacitación**

Adiestramiento **y el Plan de Desarrollo.**

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La sistemática global de formación en la TSS, se estructura en varias fases, desde la detección de las necesidades de formación (Diagnóstico de Necesidad de Capacitación -DNC-) y el diseño del Programa de Capacitación y Adiestramiento hasta la evaluación por parte del supervisor del colaborador capacitado, luego de tres meses de haber concluido la capacitación para valorar el grado de aplicación de los conocimientos y competencias y destrezas adquiridas en el puesto, llegando así al Nivel 3 del Modelo de Evaluación de la Formación de Kirkpatrick (Conducta).

En la institución se tiene la consideración de que una óptima capacitación es una pieza clave para conseguir alcanzar las metas planificadas en los diferentes horizontes estratégicos definidos desde la TSS: Planes Operativos Anuales (corto plazo), Plan Estratégico Institucional (mediano plazo) y Visión (largo plazo). A lo largo de los años, la filosofía de capacitación y adiestramiento se ha ido perfeccionando, desplegando un ecosistema mejorado de aprendizaje que facilite la consecución de los objetivos establecidos y mejore la experiencia del empleado. El despliegue de Planes de Desarrollo específicos (programa que permite a la TSS capacitar internamente al personal que presenta debilidades en sus funciones o necesita ser entrenado en otras funciones de trabajo), de capacitaciones in-house o la potenciación de la capacitación virtual, son ejemplos en este sentido.

Los principales insumos empleados para diseñar el Programa de Capacitación y Adiestramiento anual son:

01 Formulario de Detección Necesidades de Capacitación

02 Resultados de las evaluaciones de desempeño y Programa Plan de Desarrollo, por nuevas funciones que asume el personal y/o nuevas adquisiciones de software o plataformas tecnológicas

03 Competencias levantadas en el Plan Operativo Anual (POA)

04 Nuevos proyectos para implementar en la institución.

05 Promociones o cambios de funciones de los colaboradores

06 Matriz de Sustituto

En el año 2020, en un contexto de grandes desafíos bajo escenarios inciertos y de grandes transformaciones tecnológicas, la TSS fortalece y adapta la totalidad de su programa de aprendizaje a la modalidad virtual, impartiendo las capacitaciones virtuales por diversas plataformas ofrecidas por diferentes instituciones de capacitación (Infotep, Plural Sight, Capgefi, entre otras).

El programa de capacitación es monitoreado mensualmente a fin de contribuir a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes del personal, así como el cumplimiento de la meta que cada año se establece sobre el mismo.

PLAN DE DESARROLLO

El proceso del Plan de Desarrollo (PD) establece la sistemática que regula el desarrollo de un colaborador, con el fin de fortalecer conocimientos, habilidades, crear una cultura de aprendizaje, superación y mejora continua, y así mantener la eficiencia, la eficacia y la continuidad de las operaciones de la institución. Esta herramienta de gestión busca promover el desarrollo, transferencia de conocimientos y habilidades entre colaboradores, fortaleciendo aquellas áreas en las cuales el colaborador debe mejorar o aprender nuevas funciones.

La necesidad de un PD se ha de informar al Departamento de Evaluación del Desempeño y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos a través del formulario Plan de Desarrollo.

El PD puede surgir por cuatro causas bien definidas:

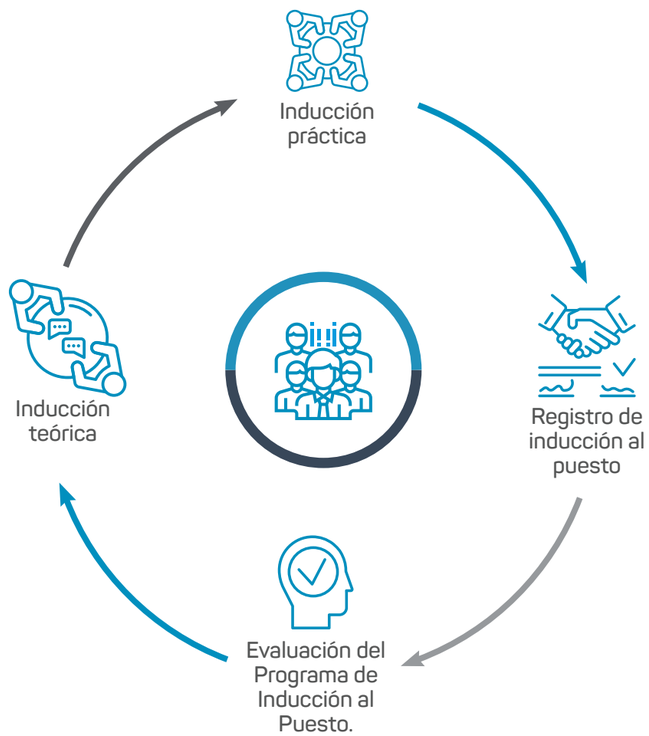
- Vía un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que se alimenta de los resultados de los acuerdos de desempeño.
- Por nuevos proyectos o nueva adquisición de software.
- Vía Matriz Sustituto.
- Por nuevas funciones o cambio de puesto del colaborador.

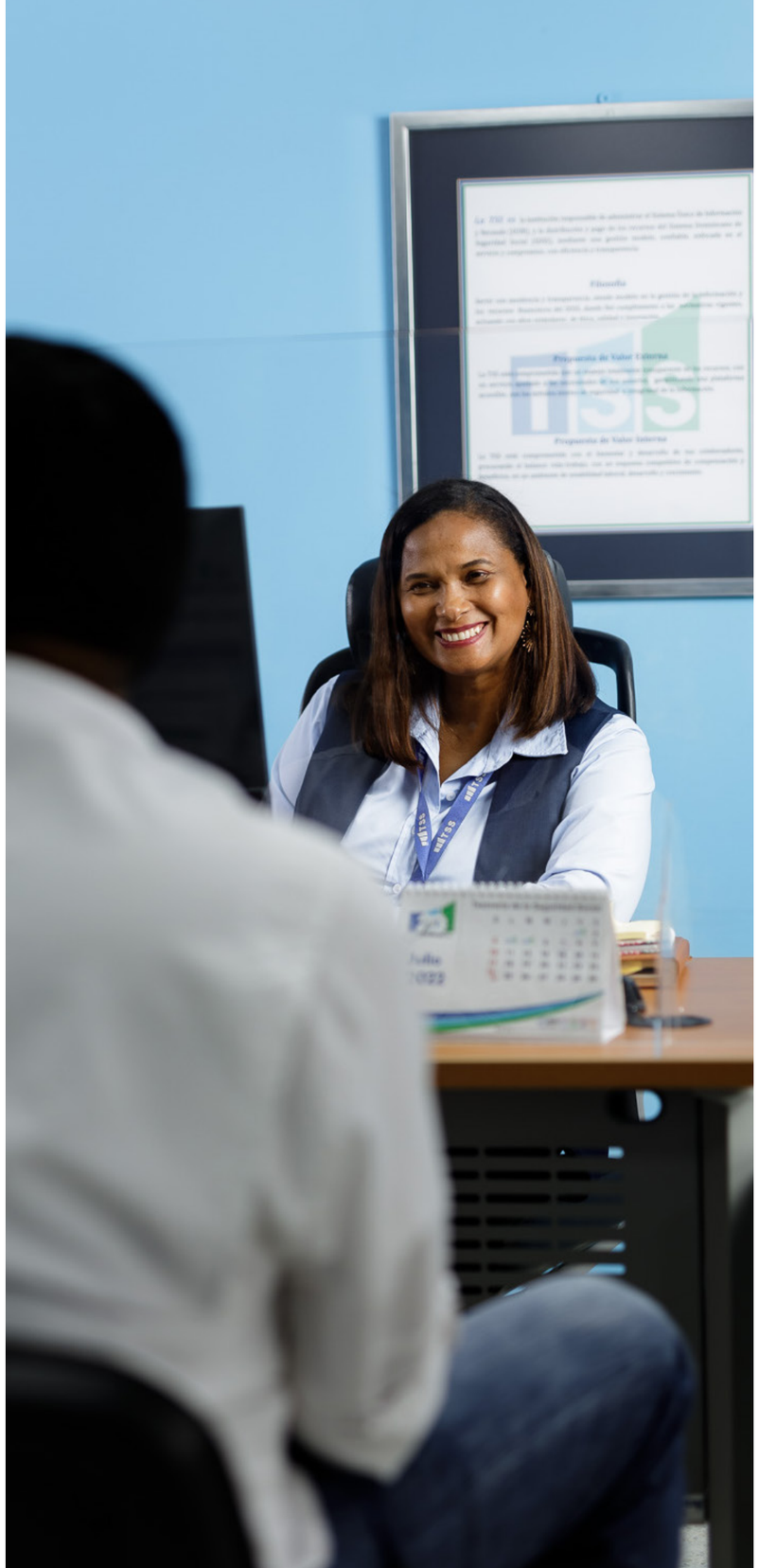
Una vez activado el PD, los entrenamientos se pueden ejecutar bajo la modalidad virtual, presencial o híbrido. Concluido el período del Plan de Desarrollo, se refrenda la finalización exitosa del mismo y el departamento responsable procede a evaluar el proceso con el supervisor inmediato.

INDUCCIÓN AL PUESTO

Desde una perspectiva de inducción al puesto en el caso de nuevas incorporaciones, existe una sistemática estructurada de acompañamiento (Procedimiento de Inducción al Puesto) que tiene como objetivo ofrecer informaciones a los nuevos colaboradores sobre las normas y la cultura organizacional de la TSS, instruyéndolos, orientándolos y dándoles a conocer deberes, derechos, políticas internas, leyes y diferentes temas que les puedan afectar para motivarlos e involucrar su integración al medio ambiente de la institución.

La síntesis de fases del Programa de Inducción es la siguiente:





El proceso de inducción de la parte teórica lo realizan las siguientes áreas:

Dirección de Recursos Humanos, donde se familiariza al nuevo colaborador (a) sobre las políticas internas y funciones de la institución, utilizando el Manual de Inducción que se tiene para tales fines.

Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión, donde se informa sobre políticas y procesos del Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información, así como sobre la Metodología de Valoración y Administración de Riesgos y su aplicación.

OAI, donde se informa sobre los procesos de transparencia que debemos cumplir.

Departamento de Control y Análisis de las Operaciones, donde se informa sobre las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

Departamento de Comunicaciones, donde se informa sobre la Política de Información y Comunicación de la TSS, en base a los canales de comunicación interna existentes, así como las acciones que se realizan para la promoción y difusión e impacto en las partes interesadas de la institución.

Un integrante del Comité 3R, donde se informa de la cultura de compromiso ambiental e institucional de la TSS.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión de personas en la TSS está totalmente alineada con las estrategias institucionales y los objetivos específicos definidos a través de los POA departamentales, mediante una sistemática estructurada de establecimiento de metas individuales que permite a cada persona identificar con claridad cuál es su grado de contribución individual a la estrategia global, a las metas departamentales y a los proyectos que pudiera tener asignados.

Uno de los procesos más relevantes del sistema global de gestión de personas de la TSS es el proceso de evaluación del desempeño, sustentado en el procedimiento de similar denominación y que tiene como fin comprobar el nivel de cumplimiento de las metas propuestas a nivel individual, evaluando así la productividad y la competitividad de los colaboradores. Se aplica a todos los colaboradores activos en la TSS, sin importar la modalidad de su contrato y se despliega en la institución desde 2003.

A través de esta relevante sistemática, todo colaborador de la TSS posee un Acuerdo de Desempeño donde se registran las metas a cumplir según el Plan Operativo Anual (POA) departamental que le afecte. El Acuerdo de Desempeño es un documento formal donde se establecen las metas y responsabilidades que el colaborador debe alcanzar durante un periodo determinado, desempeño que es evaluado de forma anual por el Director/Encargado y/o el Supervisor inmediato.

LOS INSUMOS A LA HORA DE ELABORAR CADA ACUERDO DE DESEMPEÑO SON:

- El Plan Estratégico Institucional vigente, que contiene ejes estratégicos, los objetivos y resultados esperados que debe alcanzar la TSS en un periodo determinado.
- El Plan Operativo (POA) departamental, que contiene las metas y acciones específicas de cada unidad organizativa de la TSS.
- Las descripciones de los puestos, que define las funciones del colaborador y la misma estará alineados al POA departamental.
- Nuevos proyectos, donde se identifica procesos a ejecutar y resultados de este Las metas que se establecen se formulan de acuerdo con la metodología SMART (específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un horizonte temporal claro).

LA ESTRUCTURA DEL ACUERDO DE DESEMPEÑO ESTÁ COMPUESTA POR DOS GRANDES COMPONENTES:

01

FACTORES PARA RÉGIMEN DISCIPLINARIO, HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS

donde se evalúa habilidades y comportamientos durante la vida laboral del colaborador en la institución, y está compuesto por siete metas genéricas. A partir de 2022 se produjo un nuevo ciclo de mejora, evaluando competencias conforme a nuevas directrices del MAP en un contexto al margen del Acuerdo de Desempeño.

02

METAS DEPARTAMENTALES CONFORME AL POA

donde se registran y se evalúan las metas alineadas con los objetivos estratégicos y/o proyectos de cada departamento conforme a su POA anual. La cantidad de metas será conforme a procesos, actividades o proyectos que debe cumplir el colaborador para el cumplimiento de sus funciones durante el año calendario.

El seguimiento de la sistemática descrita se lleva a cabo desde 2016 de forma semestral, con dos retroalimentaciones anuales de desempeño a cada colaborador. Desde 2019 la evaluación de desempeño pasa a ser anual, pero con un seguimiento de cumplimiento de meta trimestral.

PROMOCIONES Y ROTACIONES

La TSS dispone de una sólida metodología para garantizar la movilidad de los colaboradores en la institución con base en el mérito personal y el desempeño, regulada por el procedimiento de Promoción del Personal.

La promoción de colaboradores de carrera se fundamenta en el mérito personal a partir de los siguientes criterios:

Resultados de la evaluación de desempeño.
Los cuales deben tener una calificación de superior al promedio o sobresaliente en las últimas dos evaluaciones de desempeño.

Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.
No haber sido objeto de sanciones disciplinarias en los últimos dos años.

Programa de Desarrollo y Capacitación.

Haber completado las metas de desarrollo establecidas en los Acuerdos de Desempeño en los últimos dos periodos de evaluación.

Cualquier promoción o movimiento de un personal a un cargo de mismo grupo ocupacional, pero con mayores niveles de requerimiento y responsabilidad, podrá tener lugar dentro de la TSS en base al cumplimiento de políticas internas para grupos I y II y normas establecidas por el Ministerio de Administración Pública para grupos III, IV y V.

Todo personal promovido o ascendido que ingrese a la Administración Pública en un cargo de carrera ha de superar un periodo probatorio cuya duración depende del cargo que ocupe. Para cargos de carrera su duración máxima es de doce meses contados a partir de su fecha de efectividad de la promoción o ascenso.

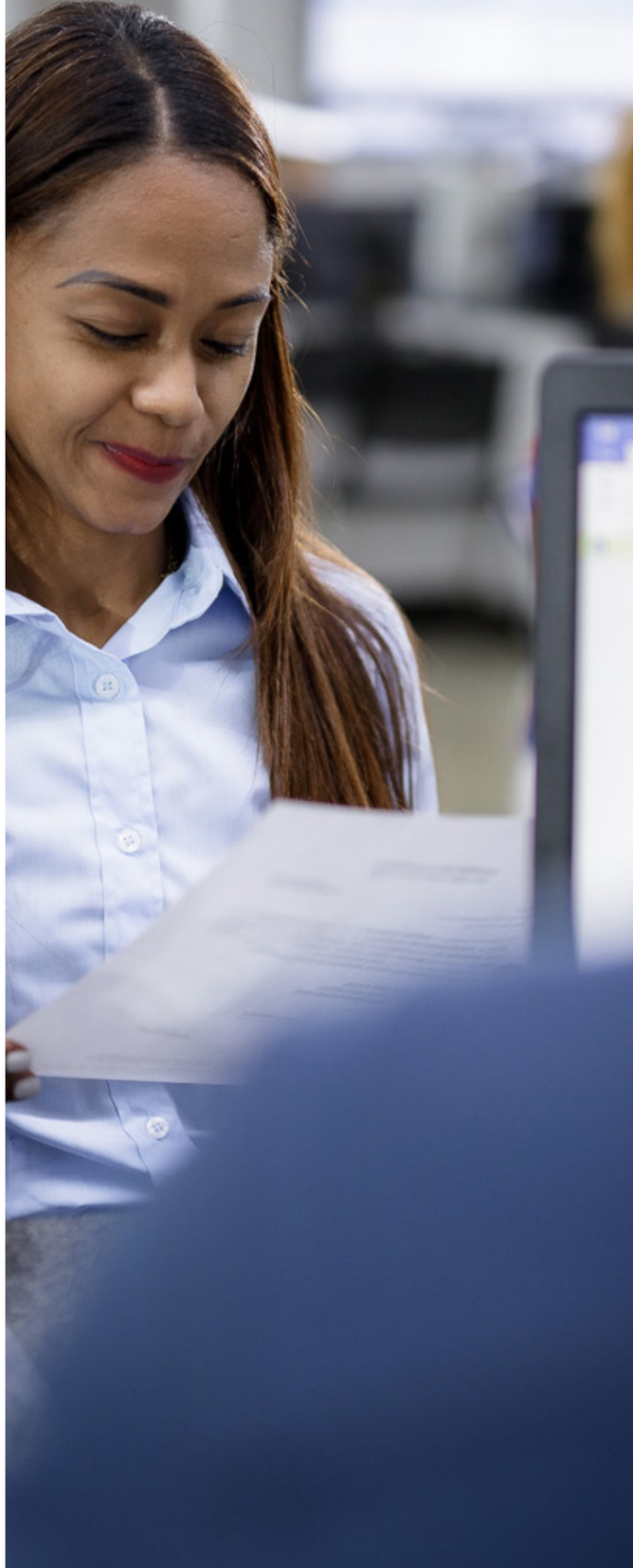
Durante dicho periodo probatorio, los promovidos o ascendidos son sometidos a un programa especial de capacitación que potencialice su desempeño en el nuevo cargo. Asimismo, si durante el periodo de la evaluación de desempeño un colaborador es objeto a una promoción, el nuevo supervisor deberá definir y acordar con él un nuevo acuerdo de desempeño que se ajuste a las responsabilidades en el nuevo cargo.

Como en el resto de los procesos del ámbito de Recursos Humanos, en relación con promociones y rotaciones existe una completa monitorización y seguimiento de indicadores clave.

Sucesiones y Matriz de Sustituto. Transferencia del conocimiento y gestión del talento

Conforme las instituciones se desarrollan, se producen cambios significativos en procesos, posiciones, funciones y reformas, siendo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos garantizar un modelo que permita optimizar los recursos y capacidades disponibles, lo cual se refleja en el desempeño del colaborador y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La Matriz de Sustituto tiene como objetivo principal que las operaciones de la TSS sean ininterrumpidas y que no se vean afectadas por las ausencias de colaboradores por cualquier tipo de novedad, a fin de garantizar la continuidad del trabajo. En esta matriz se contempla nombre y funciones de cada puesto, nombre del primer sustituto, nombre del segundo sustituto, puestos de ambos, tareas o funciones a sustituir, así como si los sustitutos necesitan entrenamiento para aprender funciones a sustituir.



En el 2021 se actualizó el contenido de dichas matrices, solicitando a los responsables de las áreas la identificación de quiénes pudiesen garantizar, ante una contingencia, que el proceso se lleve a cabo de forma continuada, detectando, asimismo, y para garantizar la calidad y eficiencia del colaborador (a) sustituto, si éstos debían ser capacitados en el proceso en mención.

Tras dicha actualización, en junio de dicho año, se elabora el Programa de Capacitación de Matriz de Sustitutos, activando diversas acciones formativas y planes de acción. Para el año 2021 y en el 2022 se establece la meta de dotar al menos el 20% de las competencias detectadas a través del Programa de Capacitación de Matriz de Sustitutos, y conforme a dicha meta se entrenan 10 colaboradores sustitutos en 45 procesos clave para la TSS, previniendo que, en caso de incidentes, la productividad y continuidad de estos procesos se vea garantizada. Al mes de diciembre se consiguen cerrar dichas brechas, sobrepasando la meta con 48.39%.

2021
se actualizó el contenido de dichas matrices, solicitando a los responsables de las áreas la identificación de quiénes pudiesen garantizar, ante una contingencia, que el proceso se lleve a cabo de forma continuada,

Conforme a dicha meta se entrenan
10
colaboradores sustitutos en 45 procesos clave para la TSS

20%
de las competencias detectadas a través del Programa de Capacitación de Matriz de Sustitutos,

Al mes de diciembre se consiguen cerrar dichas brechas, sobrepasando la meta con
48.39%

ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS

SISTEMA RETRIBUTIVO ASOCIADO A LA ESTRATEGIA

Las Políticas de Incentivos y Beneficios al personal de la TSS establecen las directrices relativas a los mecanismos de alineación de la retribución a la estrategia y objetivos globales de la institución, regulando los instrumentos que se utilizan para ello.

Los incentivos otorgados son de acuerdo con los siguientes tipos y modalidades:

Incentivo por rendimiento individual.

Se aplica en función del rendimiento obtenido por el servidor público en el desempeño de su puesto de trabajo y/o su impacto en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales o del área a la que pertenece. El instrumento para comprobar el buen rendimiento es el Acuerdo de Desempeño, necesitando alcanzar una puntuación mínima de un 85% en la evaluación del Acuerdo de Desempeño para acceder al incentivo. En el caso de los líderes de la institución, se consideran los resultados de las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) y/o su impacto en los objetivos institucionales o del área que dirija.

Incentivo colectivo por cumplimiento de indicadores.

Se otorga a los servidores de la institución que en la evaluación del cumplimiento de los indicadores del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP) alcancen una puntuación mínima de 80 puntos.

Bono por desempeño para servidores de carrera administrativa.

Se otorga a servidores de carrera que hayan obtenido una calificación muy buena o excelente en el proceso de evaluación de desempeño (incentivo supeditado a la disponibilidad de asignación presupuestaria para dicho fin).

Incentivos individuales y/o de equipos.

Se otorga por concepto de innovación en los servicios, incremento significativo en la productividad, labor destacada, excelencia en la gestión, iniciativas de mejoras a los servicios, entre otros.

El sistema descrito es una de las palancas de alineación del desempeño individual y de equipo con el desempeño organizacional, contribuyendo de forma decisiva a que las personas sean conscientes de cuál es su grado de aportación a la estrategia vigente. Este sistema también ha contribuido a atraer talento y mantener el ya existente.

SISTEMA DE BENEFICIOS AL PERSONAL

La TSS ofrece diversas compensaciones a sus colaboradores por los servicios prestados durante el tiempo que permanecen en la institución. Estos beneficios no sólo se refieren al aspecto monetario, sino también incluye otros beneficios de carácter no financiero que complementan la remuneración económica. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

Bonos de regalos que se entregan en cinco momentos temporales al año, entregados cuando existe asignación presupuestaria correspondiente: en el mes de aniversario TSS, en el mes de mayo (Día de las Madres), en el mes de julio (Día de los Padres), en el mes de agosto (cuando inician las clases, en caso de colaboradores que tienen hijos en edad escolar) y en el mes de diciembre (bono de navidad).

Seguro de Vida. Todo el personal fijo dispone de una póliza de seguro de vida cubierta 100% por la TSS (Servicios incluidos: Vida, Fallecimiento Accidental y Desmembramiento, Pago Anticipado de Capital (PACI), Últimos Gastos).

Día libre por Fecha Natalicio

Día libre Auditor de Calidad. Se concede un día libre de disfrute a los colaboradores que además del puesto que desempeñan son auditores del Sistema de Gestión de Calidad.

Uniformes

RECONOCIMIENTO

El Programa de Reconocimiento TSS nace de un plan de mejora de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional de 2009. Una de las debilidades detectadas en dicho ejercicio fue "mejorar el sistema de reconocimiento", razón por la cual se elabora y pone en ejecución en el 2010 un Programa de Reconocimiento al Personal.

2010
se elabora y pone en ejecución en el 2010 un Programa de Reconocimiento al Personal.

Para la institución, el reconocimiento es una herramienta de primer orden para motivar, desarrollar y hacer crecer al colaborador que se ha convertido en una parte fundamental de las prácticas de gestión de la TSS, entendiendo el concepto desde una perspectiva holística que va mucho más allá de la visión transaccional tradicional centrada en el salario.

Entre otros aspectos diferenciales a muchas otras instituciones públicas, el Programa de Reconocimiento TSS está enfocado en seleccionar, por ejemplo, figuras como el "Colaborador del Mes", "Asistencia perfecta" o "Colaborador del Año", abarcando, para la selección de dichas figuras, diferentes aspectos del accionar administrativo y operativo de la organización, y siempre en base a los principios de universalidad y equidad. Dentro de los elementos de valoración que se emplean se pueden mencionar los siguientes: productividad-rendimiento, disciplina, cumplimiento de metas, respeto hacia las normas, entre otros.

El espectro completo de reconocimientos que la TSS tiene tipificados es el siguiente:

- **Reconocimiento personal:** proporcionado por el colectivo de líderes de la institución y motivado para felicitar y dar las "gracias" al colaborador que se ha desempeñado de manera excelente al cumplimiento de su deber. La TSS es consciente de lo relevante que puede ser este tipo de reconocimiento no formal, cotidiano, y su impacto en la motivación del personal, demostrando a las personas que se valora de forma extraordinaria la dedicación, el desempeño y el esfuerzo de los colaboradores.

- **Reconocimiento por Asistencia Perfecta:** la TSS concede un día libre de disfrute a todo el personal fijo, temporal o igualado que tenga una asistencia perfecta (colaboradores que registran su asistencia en el biométrico y cumplen con el horario laboral de la TSS). Para adquirir este disfrute el colaborador no debe tener por tres meses y de manera consecutiva: tardanzas, premuras, permisos, ausencias licencias, a fin de motivar y mejorar los niveles de tardanzas, ausentismos y permisos en el personal.

► **Reconocimiento por Colaborador del Mes:** se hace en el mes diciembre a la persona más destacada de entre los colaboradores del mes y aquellos que de manera unánime los líderes de la TSS reconocen con una trayectoria especial por un excelente trabajo o un gran proyecto que desarrolló. Además de los dos días libres, recibe una placa de reconocimiento y se publica su reconocimiento en el correo institucional y otros medios.

► **Reconocimiento Colaborador del Año:** se realiza en el mes diciembre a la persona más destacada de entre los colaboradores del mes y aquellos que de manera unánime los líderes de la TSS reconocen con una trayectoria especial por un excelente trabajo o un gran proyecto que desarrolló. Además, de los dos días libres, recibe una placa de reconocimiento y se publica su reconocimiento en el correo institucional y otros medios.

► **Reconocimiento Dirección y/o Departamento del año:** en este proceso se resume todo el desempeño y los logros alcanzados por una Dirección y/o un Departamento determinado durante todo el año. Algunos de los criterios que se consideran por la máxima autoridad de la institución para tomar esa decisión son:

1. La realización de un proyecto o iniciativa ejecutada que haya repercutido de gran manera a la institución;

2. Aportes extraordinarios para lograr los objetivos estratégicos de la institución;

3. El nivel alcanzado en los logros de objetivos y metas de su POA anual;

4. El liderazgo de su director o encargado de Departamento, que influye en gran manera en el comportamiento, actitud, entusiasmo, empeño de sus colaboradores y mejoras continúas para su área.

La Dirección y/o Departamento del año recibe una placa de reconocimiento de la TSS y una felicitación general para todos sus colaboradores, publicado por correo y otros medios. Este reconocimiento no se concede todos los años, siendo una decisión discrecional de la máxima autoridad.

HIGIENE Y SEGURIDAD

En la TSS se entiende por Higiene y Seguridad en el trabajo como el conjunto de condiciones y factores que afectan el bienestar de los colaboradores y a las visitas a la institución. La Política de Higiene y Seguridad permite asegurar la salud y la seguridad de los colaboradores frente a riesgos que pudieran ocurrir durante la realización de su trabajo. Todo colaborador de la TSS es responsable de preservar las normas de higiene y seguridad establecidas por dicha política, en el marco de implementación por parte de la institución, en el momento presente, del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SISTAP) que establece el Ministerio de Administración Pública.

Programa de Bienestar, Seguridad y Salud

El Programa de Bienestar, Seguridad y Salud garantiza que la TSS posea un ambiente laboral sano, apoyando el trabajo decente, libre de discriminación y sin factores contaminantes que pudiesen poner en riesgo la salud y seguridad de todo el personal. Con el diseño y la implementación de este Programa, la Dirección de Recursos Humanos se compromete al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y a la búsqueda de condiciones que mejorarán de manera integral la calidad de vida laboral y personal del colaborador. El bienestar laboral desde todos los puntos de vista (físico -seguridad y salud laboral- y emocional) es una de las claves para conseguir un equipo productivo, motivado y comprometido con la institución.

En el marco del Programa de Bienestar, Seguridad y Salud citado se realizan múltiples acciones en función de las necesidades, a continuación, algunos ejemplos de los últimos dos años:

- Ante la situación generada por la pandemia, como ilustración de lo anterior, se despliegan de forma inmediata múltiples actuaciones, contemplando campañas de sensibilización e información sobre "Consejos para Protegerse" (incluyendo informaciones suministradas por la Organización Mundial de Salud) o de llamadas individuales para mantener una interacción continua y monitorear la salud de los colaboradores.

- Dada la criticidad en términos de contexto laboral, en abril de 2020, como parte de las medidas de seguridad y bienestar, se realiza la encuesta virtual Seguridad y Bienestar, la cual arrojó datos importantes sobre la salud y la condición de cada colaborador durante la temporada de aislamiento que por mandato presidencial fue necesario asumir.

- En agosto de 2020 se inicia la campaña "Sé la persona positiva que te gustaría que los demás fueran", iniciativa enfocada a transmitir dos veces a la semana por un mes, conceptos, recursos y frases motivacionales acerca del significado de ser personas positivas, normas de convivencia, solidaridad y empatía.

- De igual forma, en dicho mes se inicia la Semana de la Lactancia Materna con el lema "Apoyar la lactancia materna contribuye a un planeta más saludable", campaña que consistió en fomentar a través de 5 envíos diarios, informaciones valiosas del proceso y su correcta aplicación.

- En enero 2021 se inicia con la campaña Feliz lunes e inicio de semana, para hacer conscientes a las personas, desde la Dirección de Recursos Humanos, de la preocupación de la institución por ellos.

- En abril 2021 como parte de las iniciativas para mejorar la conciliación y el equilibrio entre la familia y el trabajo, organizamos la charla Balance Familiar y Laboral, donde se convocó a todos los colaboradores a participar. Fomentar el equilibrio laboral y unas condiciones de trabajo respetables aparece como una medida imprescindible para cualquier institución pública excelente, aspecto que tiene una incidencia directa en la motivación de las personas y en la propia actividad.

En relación con las Nuevas Formas de Trabajar (NFT), en la TSS se desarrollan, a lo largo del tiempo, iniciativas tanto en el plano profesional (reuniones eficientes, uso eficiente de los medios de comunicación y entornos colaborativos) como personal (apoyo desde un punto de vista de salud), asimismo, apoyados por nuevas herramientas tecnológicas como (Office 365) y nuevas metodologías para toda la institución, avanzando hacia entornos más digitales que han permitido crear nuevos entornos de colaboración.

COMPROMISO SOCIAL

En el marco de la responsabilidad social empresarial y abogando por la magnanimidad y altruismo de los colaboradores, el compromiso social constituye para la TSS un pilar fundamental y una responsabilidad con los ciudadanos y los colaboradores mismos. La relevancia de dicho elemento se ve reflejada, de hecho, en uno de los valores institucionales, persiguiendo impulsar el empoderamiento de los colaboradores y reforzar la importancia de trabajar de forma colectiva en contribuir al bienestar y mejora de la calidad de vida de la población dominicana.

Desde este sentido ético-social, el compromiso social para la TSS implica un doble reto:

- **Interno, consigo misma y con todos sus colaboradores;**

- **Externo, con la sociedad en general; sin descuidar la importante relación entre ambas dimensiones.**

A nivel interno, lo que TSS desea lograr es que cada proceso ejecutado sea enfocado con miras a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, y de esta forma proveerles un ambiente de trabajo óptimo, trato digno para todos, y estimular su sentido de pertenencia, logrando mayor compromiso y responsabilidad.

A nivel externo, lo que TSS quiere es preservar y concienciar sobre los impactos ambientales y la reducción de los niveles de contaminación, disminuir el impacto ambiental y la responsabilidad ante las generaciones futuras por medio de prácticas encaminadas a la preservación del entorno, así como canalizar el espíritu solidario de los colaboradores y motivar su participación en proyectos sociales.

Desde un punto de vista de iniciativas de compromiso social, destacan las siguientes:

» Colaboradores comprometidos y felices impulsando una cultura de compromiso social y valores compartidos entre todos.

» **Programa 3R:** buena práctica centrada en la protección al medio ambiente mediante el control de los consumos del papel (uno de los principales recursos utilizados todavía por la Institución) y la promoción del reciclaje.

» **Voluntariado TSS:** iniciativa que busca colaborar con diferentes proyectos de carácter social, enfocados en mejorar la educación, la comunidad y el medioambiente.

» **Deja Tus Huellas:** iniciativa creada para canalizar el espíritu solidario de los colaboradores y motivar su participación en proyectos sociales dirigidos a la integración de colectivos vulnerables. Algunas de las actividades donde el personal puede participar son: campaña "Dona un regalo y haz feliz a un niño", visita de asilos para crear momentos agradables a personas envejecientes, grupo "Tu sangre salva vidas", Por Amor a Nuestros Hijos o Tapitas x Quimio.

» **Pasantía Laboral:** como acción social, el objetivo principal de la Pasantía Laboral TSS es brindar a los estudiantes de nivel secundario, técnico y universitario la posibilidad de realizar tareas que agreguen valor a su formación, a través del contacto directo con el área de influencia de su futura profesión o tarea, conociendo como funcionamos internamente y en un ambiente de trabajo agradable.

» **Lazos de Colaboración:** convenios que se realizan con instituciones públicas, privadas, ONG y médicos independientes para llevar a cabo jornadas de salud al personal, impartir charlas sobre temas de inclusión, nutrición, realizar pruebas para detección COVID-19 y otros temas que se desarrollan en el "Programa de Bienestar, Seguridad y Salud".

La comunicación interna en cualquier organización es el elemento a través del cual fluye cualquier tipo de prioridad, objetivo, meta, directriz pauta, plan, proceso o proyecto. La importancia que se le da en la TSS a esta dimensión es elevada, dado que la comunicación suele ser el mecanismo de engranaje natural de todos los flujos de actividades que se despliegan en la institución.

El estilo de comunicación interna de la TSS es muy cercano y tiene en cuenta las necesidades de los empleados, recogidas y monitorizadas desde diferentes perspectivas, destacando la Encuesta de Clima Organizacional como uno de los instrumentos más críticos en el análisis y evaluación de la comunicación interna.

Si bien el Departamento de Comunicaciones se encarga, a nivel externo, de mantener las relaciones establecidas con los diferentes medios de comunicación y velar por la buena imagen ante la opinión pública, garantizando la difusión efectiva de las informaciones que se producen en la institución, a nivel interno es el área responsable de fomentar el adecuado flujo de la información horizontal, ascendente y descendente, contribuyendo a fortalecer la política de calidad y al mismo tiempo incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Dentro de la Políticas Internas de RRHH se encuentran tres políticas clave desde la perspectiva de comunicación interna:

Políticas de Puertas Abiertas. Con la finalidad de proporcionar un excelente ambiente laboral a los colaboradores, la TSS tiene un sistema de políticas de puertas abiertas donde el colaborador tiene la facilidad del diálogo con el director y el encargado del Departamento o área de manera directa, ayudando éstos a resolver las inquietudes y problemáticas de su personal de forma cortés, justa, equitativa y empática. En este sentido, la comunicación dentro de la TSS debe ser fluida y los directores, encargados y supervisores deben mantener una buena comunicación entre ellos y sus colaboradores, dando a conocer los acontecimientos importantes de la institución, principalmente aquellos que conciernen con su área de desempeño.

Políticas de Higiene y Seguridad. El establecimiento de políticas de higiene y seguridad es de suma importancia ya que permite asegurar a la TSS la salud y la seguridad de los colaboradores frente a riesgos que pudieran ocurrir durante la realización de su trabajo. La comunicación, en esta dimensión, es capital. Como parte de los esfuerzos en este sentido, se instituyó el Comité Mixto de Salud y Seguridad en el Trabajo, compuesto por miembros de los distintos grupos ocupacionales, y cuya función principal es consultar, de manera regular y periódica, las adecuaciones de la institución en materia de prevención de riesgos y la garantía de las acciones necesarias.

Cultura 3R (reducir, reusar y reciclar). Relacionado con el Programa 3R, desde julio de 2018 se está incidiendo en la creación de una cultura 3R, como parte del compromiso ambiental de la institución. Esta cultura consiste en medidas para el cuidado del medio ambiente, siendo el personal TSS el protagonista para su aplicación. La sensibilización regular en un marco de comunicación eficaz es, al igual que en el caso de Seguridad y Salud Laboral, un aspecto crítico en la consolidación de dicha cultura.

Los instrumentos principales que emplea la institución en la gestión de la comunicación interna son, por un lado, la Matriz de Comunicaciones, en la que se identifican los siguientes campos: 1. Tema clave a comunicar; 2. Responsable de comunicar; 3. A quién se comunica; 4. Medio y/o vía utilizada; 5. Frecuencia de comunicación; 6. Tipo de Comunicación; y la Política de Comunicación Interna, documento con el que se definen los lineamientos operacionales para el ejercicio y gestión de la comunicación interna. La responsabilidad de velar por el cumplimiento de lo establecido en esta política descansa en el Departamento de Comunicaciones.

Los mecanismos de comunicación con los colaboradores son múltiples y diversos, entregando mensajes por diferentes vías (correo electrónico, correo del código ético, intranet, programas de cultura y salud, campañas de bienestar y de salud, cápsulas informativas, entre otros). Los instrumentos y canales de comunicación en la TSS han vivido múltiples ciclos de mejora, destacando, entre los mecanismos de comunicación interna desplegados anteriormente, el Boletín "Tesorería Activa", lanzado por la Dirección de RRHH de forma trimestral en el periodo 2006-2012 o la Revista digital RRHH informa -implementada de 2013 a 2018.

2013
Se implementa la Revista digital RRHH informa

En 2020, con el objetivo de plantear un programa integral de mejora para el fortalecimiento de la imagen y reputación institucional, se realiza un diagnóstico sobre el sistema de comunicación interna y externa de la TSS. En dicho análisis se contemplaron tres ejes temáticos:

- ✓ **Identidad visual:** sobre el conjunto de elementos gráficos de la TSS y el modo en el que éstos se alinean con el mensaje que comunica la institución y el grado de coherencia y consistencia de la imagen transmitida.

- ✓ **Comunicación externa:** sobre el conjunto de acciones informativas que la TSS dirige hacia los públicos exteriores a la misma, con especial atención a productos de comunicación externa tales como notas de prensa, publicidad, página web y redes sociales.

- ✓ **Comunicación interna:** sobre todos aquellos procesos de comunicación que se desarrollan en el ámbito interno de la institución, entre personas, áreas o equipos.

A nivel de comunicación interna, algunas de las áreas de mejora detectadas, tanto por parte de casi el 50% de personas de la institución que participaron directamente en el diagnóstico, como por parte de los directores Departamentales, se centran en mejorar la fluidez en la comunicación interdepartamental, motivar al colaborador para que sea embajador de la institución, formalizar un plan para prevenir las crisis de comunicación, mejorar la comunicación de los cambios que se producen en la institución o seguir avanzando en la integración de las oficinas regionales.

La salida de dicho diagnóstico se tiene en cuenta en las acciones de comunicación realizadas posteriormente, como se puede observar en las actuaciones llevadas a cabo por el Área de Comunicaciones durante 2021:

* Publicación interna del Manual de Comunicaciones, actualización de los Planes de Comunicación de Gestión de Crisis y el de Gestión de Redes Sociales, en el marco de la Nortic E-1.

* Difusión de las funciones que realizan los directores y encargados de las áreas sustantivas de la TSS conforme a resolución del Ministerio de Administración Pública (MAP).

* Soporte a campañas de comunicación, entre ellas: campaña interna de prevención contra la Covid-19, campaña para dar a conocer los Objetivos de Calidad y la nueva filosofía de la institución, campaña ¡Conóceme! -realizada por la Dirección de Planificación y Desarrollo-, campaña interna y externa de los 20 años de la Tesorería de la Seguridad Social, campañas basadas en los valores institucionales, los principios rectores del SDSS y la importancia de preservar el agua, campaña Vacúnate RD, entre otras.

* Incremento de las publicaciones de informaciones relacionadas con la TSS en los diferentes medios de comunicación de masas: redacción y envío de notas de prensa a los medios de comunicación tradicionales y digitales o electrónicos.

* Incorporación de publicaciones en el portal web, 28 publicaciones del Departamento en 2021.

Más allá de la parada que supuso la crisis sanitaria derivada de la pandemia, la institución siempre ha celebrado múltiples eventos colectivos para fomentar el espíritu de equipo de y de grupo, realizando, por ejemplo, encuentros con el personal para fines de integración, actividades por los días de las madres y/o padres, proyectos de compromisos ambientales, inicio de navidad con la invitación del Ballet Folclórico y celebración de la navidad, etc.

Además de desplegar múltiples instrumentos de comunicación interna, es cada vez más crítico activar mecanismos que permitan a las personas aumentar su participación e implicación, no ya en la recepción de información/contenidos de diversa naturaleza, sino en la bidireccionalidad, aportando y mejorando los sistemas que rodean a cada persona. El papel de las redes sociales en este sentido (de uso tanto a nivel interno como externo) es especialmente relevante.

Otro de los procesos clave en el ámbito de la comunicación interna es el relativo al manejo de quejas (SGC-PR-004 Servicio No Conforme y Manejo de Quejas), proceso que integra todos los canales de gestión de quejas y/o sugerencias para todas las partes interesadas, incluidos los colaboradores. Se dispone de buzones de quejas y sugerencias en cada área de la institución, teniendo cada empleado la libertad de expresar sus quejas e inquietudes en base a las pautas que desde Recursos Humanos se proporcionan. Tanto la Encuesta de Clima Organizacional (e informe asociado) -periodicidad anual- como el Buzón de Quejas y Sugerencias -monitorizado semanalmente- representan dos de las fuentes más importantes de información de este proceso.

05. HITOS CLAVE DE LA INSTITUCIÓN

Desde la creación de la Tesorería de la Seguridad Social, hemos venido evolucionando e innovando, adaptándonos a los nuevos escenarios que se presentan, realizando mejoras en los procesos, servicios y la plataforma tecnológica; aumentando la eficiencia y por consiguiente impactando positivamente en la ciudadanía.

Dentro del SDSS, nos hemos destacado en estos 20 años de gestión como una entidad transparente, un referente en la administración de datos y la calidad en los procesos y servicios que ofrecemos, logrando múltiples reconocimientos nacionales e internacionales, consolidándonos como una de las entidades más sólidas en el país gracias a la continuidad de sus autoridades que cuentan con alta valoración reputacional.

20 AÑOS
de gestión como una entidad transparente

A continuación, se detallan cronológicamente los hitos más relevantes de la TSS, una institución relativamente joven que desde su creación ha apostado siempre por ser una organización de referencia en el ámbito público.

AÑO	HITOS DE LA INSTITUCIÓN
2001	Promulgación de la Ley 87-01, que crea el SDSS y a su vez la TSS
2002	Inicio de la actividad
2002	Nombramiento del tesorero, Henry Sahdalá
2002	Consolidación Estructura Organizacional de la Tesorería de la Seguridad Social
2002	Censo Nacional de Empleadores
2002	Clave de Acceso a la Seguridad Social (CLASS)
2002	Asignación de Número de Seguridad Social (NSS)
2002	Empadronamiento de Empleados
2002	Inicio de operaciones del Centro de Llamadas de la Tesorería
2002	Carné de Afiliación al SDSS
2002	Desarrollo del Sistema Único de Información y Recaudo y módulos relacionados
2003	Decreto 775-03 que aprueba el Reglamento de la Tesorería del Sistema Dominicano de Seguridad Social
2003	Desarrollo e Implementación por la TSS de un Sistema de Registro de Empleadores
2003	Desarrollo e Implementación por la TSS Sistema de Remisión Electrónica de Nóminas (SIREN).
2003	Instalación Sistema Vocom para empleadores morosos
2003	Fortalecimiento de interacción con las entidades financieras de recaudo
2003	Implementación de los procedimientos de Control, Contabilidad y Conciliación. Interacción PAGOS, TSS y BANCOS

AÑO	HITOS DE LA INSTITUCIÓN
2003	Elaboración procedimiento Salud y Riesgos Laborales y consensuado con la SISALRIL, ARS, UNIPAGO Y TSS
2003	Conclusión contrato de Concesión UNIPAGO, PRISS, Bancos Recaudadores y Banco Concentrador
2004	Mudanzas de la Gerencia de Supervisión y Control y readecuación del espacio físico, compras de equipos y mobiliarios según crecimiento
2004	Contratación de los primeros 12 auditores para fiscalización de empleadores
2004	Actualización y creación de políticas y procedimientos administrativos, financieros, Recursos Humanos, de Logística y Cobranzas
2004	Elaboración política y procedimiento de Respaldo de Seguridad de Sistema
2004	Instalación Sistema de RRHH y Nómina
2004	Realización de primera auditoría a la EPBD
2004	Creación área de Auditoría Interna
2004	Creación de esquema del Intranet y Extranet para orientación al usuario
2004	Firma del contrato de Concesión UNIPAGO, PRISS, Bancos Recaudadores y Banco Concentrador
2005	Convenio entre la Secretaría de Estado de Finanzas y el Consejo Nacional de la Seguridad Social para poner al día desde los inicios del sistema hasta el mes de diciembre del 2004 a las instituciones públicas descentralizadas
2005	Implementación del submódulo de Facturas de Auditoría en el SUIR
2005	Implementación del submódulo de CRM en el SUIR
2005	Acuerdo con la Fiscalía del Distrito Nacional que culminó con la asignación de un Procurador Fiscal Adjunto para tratar los casos de la Seguridad Social
2005	Fortalecimiento de interacción con las entidades financieras de recaudo
2005	Inicio de cobros de deudas provenientes de notificación vía acto de alguacil a los deudores morosos
2005	Participación de la TSS en grupos de trabajo del Proyecto de Gobierno Electrónico de la Administración Pública
2005	Apertura oficina de Santiago

AÑO	HITOS DE LA INSTITUCIÓN
2005	Puesta en producción del nuevo sistema SuirPlus
2006	Desarrollo de plataforma SUIRPLUS in house
2006	Desarrollo e implementación declaración jurada anual de retención de asalariados (IR-13) a través del SUIRW
2006	Lanzamiento nueva página web TSS
2006	Apertura oficina regional Higüey (cerrada en 2008)
2007	Inicio del Seguro Familiar de Salud
2007	Promulgación de la Ley 189-07, sobre acuerdos y facilidades de pagos
2007	Apertura oficina regional San Francisco de Macorís (cerrada en 2008)
2007	Aumento de las recaudaciones de un 56% con relación al año 2007
2008	Desarrollo e implementación módulo de pago de subsidios por maternidad y lactancia
2008	Migración plataforma tecnológica TSS hacia el NAP del Caribe, siendo la primera institución pública o privada en realizar este hecho en el país
2008	Galardón Medalla de Oro para la TSS, máximo reconocimiento otorgado por el Premio Nacional a la Calidad por el excelente desempeño en prácticas promisorias
2009	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008
2009	Implementación y publicación “Carta Compromiso TSS” - Institución pionera
2009	Galardón Medalla de Oro para la TSS, máximo reconocimiento otorgado por el Premio Nacional a la Calidad por el excelente desempeño en prácticas promisorias
2009	Ley 177-09 de Amnistía
2009	Apertura oficinas regionales Bávaro y Puerto Plata
2010	Galardón Medalla de Oro para la TSS, máximo reconocimiento otorgado por el Premio Nacional a la Calidad por el excelente desempeño en prácticas promisorias
2010	Desarrollo e implementación Portal Interno TSS (intranet)
2010	Certificación de Sistema de Gestión de Calidad implementado basado en las Normas ISO 9001:2008

AÑO	HITOS DE LA INSTITUCIÓN
2011	Galardón Gran Premio Nacional a la Calidad
2012	Firma de contrato con el Servicio de Transacciones Globales del Citi como ente recaudador
2012	Celebración del décimo aniversario de la TSS
2012	Aumento de un 16% de las recaudaciones
2012	Récord en las recaudaciones de mayo de 2012 de 4,800 millones de pesos, siendo la mayor cifra registrada desde el inicio de las operaciones de la TSS en junio de 2003
2012	Se rembolsó a empleadores y afiliados la suma de RD$223,033,232.99., por pagos en excesos al SDSS
2012	Habilitación en la página web institucional apartado de consulta de montos para Devolución de Pagos en Exceso
2013	Aprobación de estructura de la TSS por el MAP a través de la Resolución Núm. 1-2013
2013	MAP reconoce al tesorero Henry Sahdalá en el “Día Nacional del Servidor Público”
2014	Ingreso a Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF)
2014	Ingreso a Sistema Administración de Servidores Públicos (SASP)
2014	Apertura oficina Plaza Naco (Auditoría y Centro de Servicios)
2015	TSS se une a Ruta MIPYMEs
2015	La Tesorería de la Seguridad Social alcanzó desde febrero 2014 a noviembre 2015 de manera consecutiva la máxima calificación del 100% en Transparencia, dicha puntuación es el resultado de la evaluación mensual a nuestro Portal de Transparencia, realizada por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG)
2016	Institución seleccionada en el Piloto de implementación del Portal Transaccional de la DGCP
2017	Transformación del SGC a Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información
2017	Renovación de Certificado y Migración de la Norma ISO 9001:2008 a la versión ISO 9001:2015

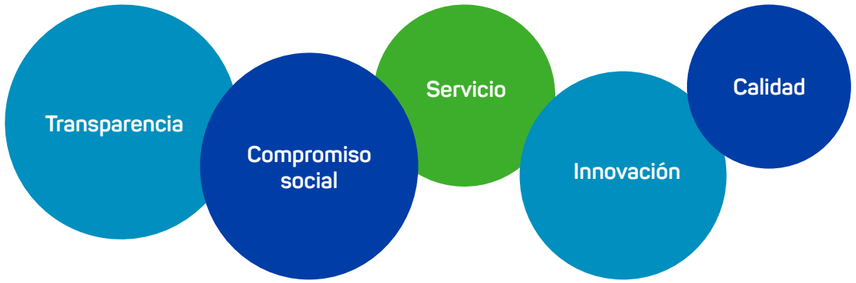
AÑO	HITOS DE LA INSTITUCIÓN
2017	Reconocimiento por haber obtenido la Posición 16 en la evaluación anual del iTICge
2017	Ampliación del Centro de Servicios y Centro de Llamadas, habilitación área de entrenamiento, unificación de áreas de atención al cliente. Creación Archivo Central e inicio del proyecto de Digitalización. Local Plaza Naco
2018	Anfitrión benchlearning de la Carta Compromiso al Ciudadano TSS para todas las instituciones públicas (evento organizado por el MAP)
2018	Implementación Sistema Gestión Integral de Riesgos
2018	Inauguración Centro de Capacitación TSS
2018	Inicio del Proyecto de 3R
2019	Certificación Nortic A2 para el Desarrollo y Gestión de los Medios Web del Estado Dominicano
2019	Certificación Nortic A4 sobre Interoperabilidad entre los Organismos del Gobierno Dominicano
2019	Certificación Nortic E1 para la Gestión de las Redes Sociales en los Organismos Gubernamentales
2019	Construcción Datacenter en Plaza Naco
2020	Ratificación Henry Sahdalá como tesorero de la Seguridad Social
2020	La TSS alcanza el billón de pesos en recaudaciones históricas
2020	Certificación Nortic A3 sobre Publicación de Datos Abiertos del Gobierno Dominicano
2020	Promulgación de la Ley 13-20 que da personería jurídica y autonomía financiera
2020	Adecuación espacio TICs
2021	Tableros estadísticos interactivos e informes especiales en la web institucional
2022	TSS celebra sus 20 años de operaciones
2022	Apertura de oficina regional en San Francisco de Macorís
2022	Medalla de Oro, Premio Iberoamericano de la Calidad, Fundibeq
2003-2022	Aumento en las recaudaciones todos los años, desde 2003.

06. CULTURA Y ESTRATEGIA

CULTURA Y ESTRATEGIA

La Cultura de TSS se desarrolla a través de cinco valores clave:

A partir de la misión, visión y valores, la estrategia de TSS se plasma en un Plan Estratégico Institucional cuatrienal que establece las prioridades y proyectos estratégicos a materializar, en un contexto de seguimiento y monitorización escalado a través de diferentes entes internos.



El Plan Estratégico Institucional vigente establece tres grandes ejes estratégicos de los que se desglosan 6 Objetivos estratégicos:

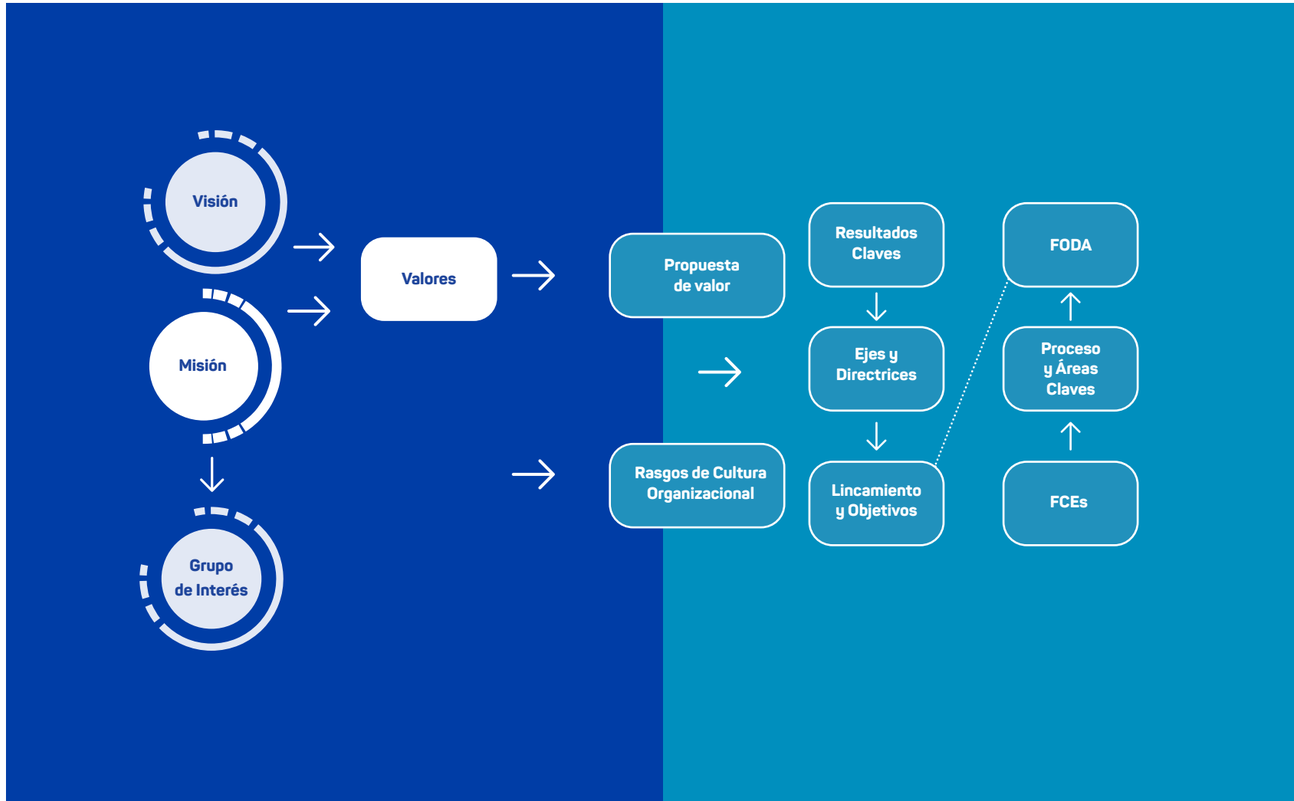
Eje Estratégico	Objetivos estratégicos asociados
Experiencia del usuario	⊙ Acercar la institución a los empleadores ⊙ Fomentar la Cultura de Calidad como fuente de valor para la transparencia de la institución
Fortalecimiento institucional	⊙ Disminuir el índice de omisión y reducir la evasión ⊙ Optimizar las operaciones de la TSS
Crecimiento y desarrollo	⊙ Fortalecer y mantener el crecimiento y desarrollo del capital humano ⊙ Lograr y mantener un buen clima organizacional que contribuya al bienestar, el buen desempeño y la motivación de los colaboradores

ESTRATEGIA TSS

Cada día el mundo se torna más inestable, turbulento e incierto, observándose que el cambio se ha convertido en una constante. Esto obliga a las organizaciones, incluyendo a las instituciones públicas, a reaccionar ante los riesgos y oportunidades con una nueva forma de sustentar su gestión. Uno de los enfoques que ha ganado auge en organizaciones de cualquier ámbito es el despliegue de sistemas avanzados de planificación estratégica, con robustos procesos de reflexión, definición, monitorización y evaluación estratégica que permitan orientar y dar seguimiento de forma eficiente al rumbo institucional. Mantener altos rendimientos en la gestión de dicho proceso exige desarrollar con excelencia, necesitándose acciones evaluativas que propicien el mejoramiento continuo y el involucramiento total de sus líderes.

En la figura se puede observar de manera esquemática el modelo de actividades/fases que se han llevado a cabo para la elaboración del último PEI de la TSS, a la luz de los planteamientos claves de identidad institucional y en consonancia con sus roles, sus funciones y las realidades del entorno, tanto en el presente como hacia el futuro.

ANÁLISIS DEL ENTORNO



La estrategia de la TSS parte de directrices suprainstitucional y posee varias dimensiones temporales: largo plazo, medio plazo y corto plazo.

La recogida de información relevante se lleva a cabo para cada una de las partes interesadas clave, desplegando dinámicas estructuradas de análisis regular de expectativas de éstos, además de completar la visión de contexto con un completo análisis del entorno que afecta a la institución. En una dinámica que asegura la completa alineación entre los tres niveles citados, el enfoque desarrollado se materializa con la participación de todas las áreas de la institución, quienes, en base a las prioridades estratégicas establecidas, determinan su contribución. Esta información se consolida tanto a nivel estratégico como presupuestario y se aprueba por la alta dirección.

El despliegue de la estrategia a toda la institución (cuyos ejes y objetivos estratégicos del PEI vigente al 2022 se pueden ver en la figura) se inicia con una comunicación tanto interna como externa y se asegura a través de los siguientes mecanismos, entre los que cabe destacar la estructura de despliegue de objetivos a nivel de áreas, equipos y colaboradores.

El seguimiento de los diferentes ámbitos de la estrategia se realiza con distintas periodicidades en función de si el seguimiento es relativo a los principales indicadores del PEI, del POA a nivel de Dirección o de las Iniciativas Estratégicas.

Experiencia del Usuario

- Acercamiento de la Institución a los empleadores.
- Fomentar la cultura de la calidad como fuente de valor para la transparencia de la institución

Fortalecimiento Nacional

- Disminuir el índice de omisión y reducir la evasión
- Optimizar las operaciones de la TSS

Crecimiento y Desarrollo

- Fortalecer y mantener el crecimiento y desarrollo del capital humano
- Lograr y mantener un buen clima organizacional que contribuya al bienestar, el buen desempeño y la motivación de los colaboradores

MARCO DE PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA TSS

A continuación, se describen los procesos estratégicos que más incidencia tienen en la dinámica de reflexión estratégica:

Gestión de Contexto y Riesgo Organizacional.
Las actividades clave de este proceso son:

- Elaboración y/o actualización del FODA;
- Elaborar y/o actualizar el Plan Estratégico;
- Revisar y/o determinar la misión, visión y valores;
- Analizar el contexto de la organización, sus riesgos y oportunidades y
- Identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las

Partes interesadas.

Planificación Estratégica para la Calidad y Seguridad de la Información.
Las actividades clave de este proceso son:

- Elaborar y mantener una política de calidad y seguridad de la información orientada a la satisfacción de las partes interesadas;
- Asegurar que se establezcan los objetivos de calidad y seguridad de la información y su cumplimiento;
- Realizar las revisiones por la Dirección del sistema (mínimo una vez al año);
- Asignar los recursos tecnológicos, humanos y financieros necesarios y
- Comunicar a toda la institución tanto los requisitos legales aplicables a la actividad, como los requisitos actualizados de las partes interesadas para asegurar su cumplimiento y aumentar el nivel de satisfacción con éstos.

Gestión de Riesgo

Las actividades clave de este proceso son:

- Analizar y cuantificar el entorno interno y externo de la organización;
- Determinar el nivel de riesgo organizacional (determinación de tratamientos para los niveles de riesgo -RPN-) mediante mapa de calor;
- Elaboración de los mapas de criticidad de procesos;
- Análisis de entradas críticas, restricciones y peligrosas de los procesos y los activos de información con la metodología FMEA;
- Identificación de medidas de contingencia y/o mitigación de riesgos, y
- Reevaluación anual de riesgos y oportunidades tras despliegue de acciones planificadas.

PRINCIPALES LOGROS DE LA GESTIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL (SÍNTESIS DEL AÑO 2021)

Política priorizada	Resultados PNPSP	Resultados estratégicos
Acceso a salud universal	Garantizada la cobertura universal de aseguramiento en salud de la población	Disminuidos los índices de evasión y omisión para el fortalecimiento del SDSS, apalancándonos sobre las alianzas estratégicas interinstitucionales, así como para el fortalecimiento de las estadísticas internas / cantidad de auditorías realizadas a empleadores y unidades receptoras de fondos. Mayor efectividad en la ejecución del procedimiento de cobros y aplicación de multas para someter infractores / % NP pagadas de forma oportuna. Mayor efectividad en la ejecución del procedimiento de cobros y aplicación de multas para someter infractores / % NP pagadas de forma oportuna.
Hacia un Estado Moderno e Institucional	Mejorada la calidad de los servicios públicos	Garantizado el acceso y disponibilidad de la información hacia los empleadores mediante la ampliación y mejora de los servicios a través de herramientas tecnológicas innovadoras / Índice de Satisfacción del Usuario.
Gestión de datos para análisis y toma de decisiones / crear oportunidades para la juventud	Aumentada la producción de estadísticas e indicadores económicos desagregados en el territorio	Fortalecido el acceso a las informaciones del sistema para mejorar el análisis y la toma de decisiones basadas en evidencia / cantidad de informes publicados

Las mejoras e innovaciones incorporadas a los distintos enfoques y despliegues de la Estrategia son resultado de la aplicación de los siguientes elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento:

Indicadores

- Cuadro de indicadores del Plan Estratégico Institucional, indicadores de los Resultados Estratégicos y proyectos prioritarios,
- Indicadores de Revisión por la Dirección,
- Indicadores de retroalimentación de las Partes interesadas (Encuesta de Clima Organizacional, Encuestas de Satisfacción de Servicios, Encuesta de Credibilidad y Transparencia, Encuestas a Proveedores, etc.)
- Evaluaciones CAF

Aprendizaje

- Sistemática de revisión de la Estrategia
- Proyectos de Benchmarking,
- Participación en eventos especializados relevantes,
- Incorporación de perfiles cualificados a nivel de Dirección en la institución

La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno

Disponer de una completa retroalimentación de las expectativas y necesidades presentes y futuras de las partes interesadas es esencial para la estrategia de la institución. Este aspecto, junto con el análisis normativo que aplica a la institución, representa un punto de partida crítico del proceso estratégico.

En cuanto al primer elemento citado, es importante resaltar que los elementos estratégicos prioritarios de la institución se determinan a partir de las preferencias tanto de las partes interesadas externas como internas.

Sobre el segundo ámbito enumerado y descrito con detalle más adelante, hay que destacar la enorme importancia de los cambios legislativos, regulatorios o fiscales, dada la naturaleza de la organización. Se trata de elementos que podrían afectar significativamente a los resultados futuros y que es necesario gestionar con previsión y anticipación.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DEL ENTORNO

En la sistemática de Gestión de Partes Interesadas de la TSS se despliega la metodología de identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el análisis de poder de cada una de ellas y el método de detección de cualquier correlación negativa entre atributos de satisfacción que permitan desarrollar el Plan Estratégico Institucional, así como trazar los lineamientos estratégicos necesarios para lograr el cumplimiento del marco estratégico definido.

La TSS cuenta con las siguientes partes interesadas:

- EMPLEADORES
- USUARIOS DE LA PLATAFORMA DEL SUIR
- PROVEEDORES EXTERNOS
- COLABORADORES DE LA TSS
- CIUDADANO EN GENERAL
- OTRAS ENTIDADES RELACIONADAS
- RECEPTORES DE FONDOS Y RELACIONADOS (CNSS, AFP, ARS, ARL, SISALRIL, SIPEN, DIDA, BANCOS RECAUDADORES Y UNIPAGO)

En el marco de la sistemática citada, es el Comité Ejecutivo junto con el Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión quienes definen una fórmula ponderada por criterio para determinar una priorización en la identificación de expectativas y enfocar mayores recursos a mayores ponderaciones para aumentar la satisfacción de sus partes interesadas.

Las dimensiones que se valoran son tres:

▸ **Participación:** factor vinculado a los recursos (tiempo) que la institución ha de dedicar a esta parte interesada.

▸ **Influencia:** factor o combinación de factores que otorga a la parte interesada cierto nivel de poder sobre esta organización. Se subdivide en tres atributos específicos:

RECIPROCIDAD: RELACIÓN DE CORRESPONDENCIA MUTUA ENTRE ESTA PARTE INTERESADA Y LA INSTITUCIÓN QUE SE CARACTERIZA COMO DEVOLUCIÓN, COMPENSACIÓN O RESTITUCIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS.

PERSUASIÓN: HABILIDAD QUE TIENE LA PARTE INTERESADA PARA TRANSMITIR IDEAS Y QUE ÉSTAS SEAN ACEPTADAS, DIFUNDIDAS O ADOPTADAS POR ESTA ORGANIZACIÓN QUIEN ACTÚA COMO RECEPTOR DE ESTAS.

CREDIBILIDAD: CAPACIDAD DE GENERAR CONFIANZA Y DE SER CREÍDO EN LO ACTUAL, BASADO EN COMPORTAMIENTOS, DECISIONES, COMPROMISOS Y RESULTADOS HISTÓRICOS.

▸ **Impacto:** cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o los procesos, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de esta organización que afecta a las partes interesadas.
Los responsables de procesos, a través del conocimiento de sus procesos y de su experiencia con sus partes interesadas y el uso de encuestas de percepción cuando están disponibles, seleccionan hasta dos expectativas principales por partes interesadas como forma de enfocar sus esfuerzos y metas en la búsqueda de los atributos de satisfacción de cada parte interesada.

ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

PYD-FO-001
Versión 2.0.

PARTES INTERESADAS	Participación				Influencia					Impacto objetivo y/o cambios				Total= participación + 4 influencia + 2 impactos	Promedio ponderado = participación + 4 influencia + 2 impactos /7	EXPECTATIVAS (ATRIBUTOS DE SASTIFACCIÓN DE SUS NECESIDADES)	
	1 Poco tiempo	2 Tiempo Considerable	3 Mucho tiempo	4 Tiempo completo	1 Reciprocidad	2 Persuación y/o aut	3 Credibilidad	4 Combinación de do	5 Los 3 factores	1 Leve	2 Mediano	3 Grande	4 Muy grande				
Empleadores																Disminuir tiempos de espera	1
				4	1								4	16	2,286	Disminuir tiempos de Prestación de servicio	2
CNSS																Cumplimiento de las normas legales	3
		2				2					2			14	2,000	Eficiencia	4
AFP																Eficiencia	5
															1,714	Transparencia	6
ARS		2			1							3		12		Confiabilidad	7
		2			1							3		12	1,714	Servicios oportunos	8
ARL	1				1							3		11	1,571	Transparencia	9
																Confiabilidad	10
SISARIL																Confiabilidad	11
	1				1					1				7	1,000	Eficiencia	12
SIPEN																Confiabilidad y veracidad	13
															1,000	Profesionalidad	14
DIDA	1				1					1				7		Rapidez y Servicios Oportuno	15
															1,714	Eficiencia	16
Bancos Recaudadores		2			1							3		12		Respuesta oportuna	17
		2					4				2			22	3,143	Calidad en el servicio	18
UNIPAGO				4			4					3		26		Integridad	19
															3,714	Servicios Oportunos y Calidad	20
Proveedores Externos																Detallar las especificaciones	21
	1					3				1				15	2,143	Tiempo de publicación	22
Colaboradores de la TSS																Compensaciones salariales	23
															4,000	Capacitaciones	24
Ciudadano en General				4			4						4	28		Disponibilidad de información	25
															1,000	Trato amable y personalizado	26
DGII	1				1					1				7		Disponibilidad de Base de Datos	27
		2			1							3		12	1,714	Disponibilidad Conectividad Red	28
UNIPAGO																Disponibilidad de Base de Datos	29
				4			4				2			24	3,429	Disponibilidad Conectividad Red	30
INFOTEP																Disponibilidad de Base de Datos	31
				4		3						3		22	3,143	Disponibilidad Conectividad Red	32

Tras el análisis de correlación positiva y/o negativa entre las expectativas de cara a resolver posibles conflictos en cuanto a la posibilidad de tener expectativas opuestas por la diversidad de las partes interesadas, los cumplimientos con las expectativas seleccionadas se evalúan en el marco de la Revisión por la Dirección para determinar su permanencia o su sustitución en el marco anual de análisis de las expectativas de las partes interesadas.

ANÁLISIS REGULATORIO Y NORMATIVO

Desde la perspectiva de análisis de la legislación vigente aplicable a la actividad de la TSS, todas las funciones sustantivas o actividades derivadas o accesorias que desarrolla la institución procuran en todo momento garantizar y preservar el cumplimiento a cabalidad del ordenamiento jurídico que, como Estado social y democrático de derecho, se encuentre vigente en la República Dominicana y por vía de consecuencia resulte aplicable.

En el caso particular de la TSS, por la especialización propia del Sistema Dominicano de Seguridad Social, se compone de manera principal por la Ley 87-01 que lo crea, y en adición la misma dispone la creación de diversos reglamentos aprobados por Decreto por parte de las entidades estatales que tienen a su cargo la conducción y regulación del Sistema, cada una en su ámbito de competencia, dentro de las cuales se encuentra la TSS.

De cara a la elaboración de la estrategia, el estudio de la normativa aplicable, así como el análisis de la evolución de determinada legislación (leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra disposición aplicable) que pueda afectar a la TSS, es imprescindible para orientar ejes, objetivos, resultados y metas estratégicas.

En la actualidad se está en proceso de actualización del reglamento de la Tesorería de la Seguridad Social a fin de ajustar a las estrategias, procesos y nuevo enfoque de nuestra gestión a partir de la promulgación de la Ley 13-20.

LA ESTRATEGIA ESTÁ BASADA EN LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS POR LA ORGANIZACIÓN EN SU DESEMPEÑO INTERNO, EN SUS ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE GESTIÓN

MECANISMOS DE ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INTERNO

El proceso estratégico de la TSS desplegado a diferentes niveles (a largo, medio y corto plazo) se sustenta en un pormenorizado análisis de resultados clave en todas las dimensiones de la actividad. Existe una estructura de cuadros de métricas por Direcciones/ámbitos, donde juega un papel clave el cuadro de indicadores Sistema de Gestión de Calidad, y que culmina en la Matriz de Indicadores Estratégicos -seguimiento trimestral y anual de metas del PEI vigente-, estructurada en base a las Variables Clave que expresan los Resultados deseados (VCR). Esta metodología permite presentar de forma clara una selección clave de indicadores representativos de las prioridades de las partes interesadas, mostrando de forma unívoca el grado de cumplimiento de expectativas de éstas. La estructura de métricas en cascada citada permite realizar un balance completo sobre el desempeño de la TSS de cara a cualquier nuevo ciclo de definición, revisión y actualización de la estrategia.

Los Diagnósticos y Planes de Mejora CAF que se llevan a cabo de forma sistemática desde

2010

El análisis del desempeño interno se ve extraordinariamente fortalecido a raíz de los Diagnósticos y Planes de Mejora CAF que se llevan a cabo de forma sistemática desde 2018. El Marco Común de Evaluación (CAF) es una Metodología de Evaluación para el mejoramiento de la calidad en las Administraciones Públicas, inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y adoptado por el Ministerio de Administración Pública, que tiene la finalidad de proporcionar a las organizaciones del sector público dominicano una herramienta común para aplicar técnicas de gestión de calidad en su administración. Dicha metodología permite a las instituciones públicas autoevaluarse usando la herramienta Guía CAF, con la que identifican sus puntos fuertes y áreas de mejora, permitiéndoles elaborar un Plan de Mejora, otra herramienta del modelo, que refleja el conjunto de acciones que se aplican para eliminar esas áreas de mejoras encontradas en el autodiagnóstico.

Además de todo lo descrito, otra fuente clave de información para la definición y revisión de la estrategia es la comparación del rendimiento de la institución con indicadores de referencia relevantes, siendo clave la constante búsqueda de elementos de comparación que permitan a la TSS seguir perfeccionando su desempeño e incrementando su rendimiento.

SISTEMÁTICA DE BENCHMARKING ESTRATÉGICO

Desde la TSS se realizan análisis regulares de benchmarking desde una perspectiva estratégica, obteniendo una información de gran valor de cara a la dinámica de reflexión estratégica. Las tres dimensiones en las que la institución despliega benchmarking estratégico son:

1. Benchmarking con otras instituciones públicas a nivel país.
2. Benchmarking con otras instituciones recaudadoras (ámbito sectorial).
3. Benchmarking con otras instituciones recaudadoras (ámbito funcional).

Es importante destacar que, en paralelo a la dinámica de benchmarking estratégico, la institución despliega múltiples proyectos de benchmarking (con organizaciones concretas) desde la perspectiva táctica y operativa en múltiples iniciativas desde hace más de una década.

1. BENCHMARKING CON OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS A NIVEL PAÍS

La TSS se compara regularmente y de forma anual, desde 2018, con otras entidades del SDSS a través del SISMAP del Poder Ejecutivo, que no es más que el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública para medir los niveles de desarrollo de la gestión pública implementado por el Ministerio de Administración Pública y auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tomando como referencia los indicadores del Barómetro de las Américas así como los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Se alimenta de las informaciones (documentos y registros) requeridas por los órganos responsables (MAP e INAP) de los entes y órganos del Poder Ejecutivo como evidencias de cumplimiento de los indicadores.

LAS DIMENSIONES QUE SE ANALIZAN ANUALMENTE SON, NUEVE:

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SERVICIOS
2. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
5. GESTIÓN DEL EMPLEO
6. GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES Y BENEFICIOS
7. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO
8. GESTIÓN DEL DESARROLLO
9. GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y SOCIALES

En dicho sistema participan 180 entidades públicas de diferentes dimensiones y categorías (desde Ministerios a instituciones múltiples -Institutos, Consejos, Corporaciones, etc.-).

participan **180** entidades públicas

BENCHMARKING CON OTRAS INSTITUCIONES RECAUDADORAS (ÁMBITO SECTORIAL)

La comparación con el resto de las instituciones públicas del país es extremadamente importante en términos de gestión pública, de manera específica, la TSS analiza cada año el resultado en todas las dimensiones citadas del resto de instituciones que conforman el Sistema Dominicano de Seguridad Social (CNSS, DIDA, SNS, SISALRIL, SIPEN).

De acuerdo con datos del Ranking SISMAP entre entidades del SDSS, la TSS lidera en términos de desarrollo de la gestión pública en su ámbito sectorial.

BENCHMARKING CON OTRAS INSTITUCIONES RECAUDADORAS (ÁMBITO FUNCIONAL)

Asimismo, se realiza un benchmarking regular, en diferentes dimensiones clave, con las otras instituciones públicas recaudadoras del país. Desde un punto de vista de recaudación -uno de los parámetros clave de la institución- se realiza una comparación anual con los datos de las otras dos instituciones públicas recaudadoras del país (DGII y DGA). La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) es la responsable de la recaudación y administración de los principales impuestos internos del país mientras que la Dirección General de Aduanas (DGA) es una dependencia del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, la cual, como la autoridad nacional de frontera, trasciende en su responsabilidad directa el rol recaudador para ser garante, asimismo, de la salud de la población y la seguridad del Estado, por cuanto en los procesos de entrada y salida de mercancía tiene el deber de requerir toda documentación y permisos que son requeridos por otras autoridades competentes, según el rubro que se trate, siempre de acuerdo con las leyes, normas y disposiciones legales aplicables.

LA ESTRATEGIA SE FORMULA, DESARROLLA, EVALÚA, REVISA Y MEJORA

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

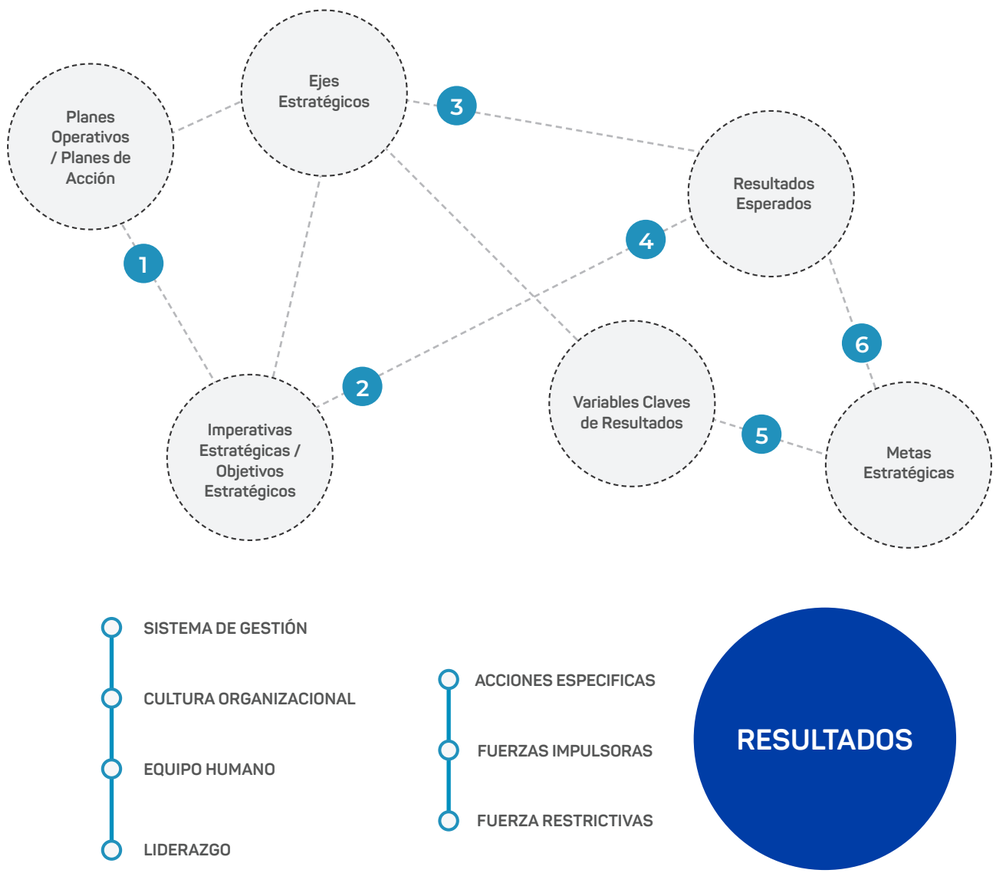
Como entidad ejemplar y referente en términos de transparencia, calidad y productividad en la República Dominicana, la TSS despliega una dinámica regular y estructurada de reflexión estratégica que impulsa el primer nivel de la organización (liderazgo del tesorero de la Seguridad Social, Henry Sahdalá) y con el apoyo del equipo de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la institución.

El proceso de Planificación Estratégica Institucional, para la Tesorería de la Seguridad Social, se sustenta en 5 fases de trabajo, con una intensa agenda de encuentros, análisis, propuestas, debates y consensos y con la activa participación del equipo de directores de la institución:

- Levantamiento de información
- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Planes Operativos y Departamentales (POA)
- Métricas, indicadores y scorecard
- Acompañamiento y seguimiento

El Plan Estratégico Institucional (PEI), obtenido como resultado de este proceso, está conformado por un completo sistema de elementos claves, fundamentados sobre la planificación y gestión por resultados, y orientados hacia el continuo fortalecimiento de la institución, así como hacia la creación de su futuro y su desarrollo continuo, como se ve en el siguiente esquema.

VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y PROPUESTA



PLAN DE DESARROLLO

El análisis FODA realizado en el marco del PEI 2021-2024 refleja las siguientes conclusiones:

F

INTERNO

- Sistema informátivo core (SUIR) desarrollo in-house
- Credibilidad
- Alto índice transparencia
- Autonomía financiera y personería jurídica
- Alta eficiencia en el cumplimiento de los plazos establecidos para la distribución de los fondos (disperción)
- Estabilidad laboral
- Robusto Sistema de Gestión de Calidad

O

EXTERNO

- Experiencia de otras instituciones públicas en procesos exitosos de transformación de sus operaciones y modelos de gestión
- Disponibilidad de tecnología y plataformas confiables en la nubes que permiten optimizar recursos
- Disponibilidad de plataformas y apertura hacia el trabajo y los servicios virtuales
- Disponibilidad de bases de datos de otras instituciones públicas, que contribuiran a la eficiencia en el registro y el recaudo

D

INTERNO

- Accesibilidad limitada a nivel nacional
- Limitaciones de contacto externo-interno con la TSS
- Limitaciones en términos de facilidades físicas y espacios
- Disponibilidad de herramientas avanzadas de tecnología que permitan una mejor planificación
- Limitada automatización en algunos procesos administrativos y de apoyo
- Consolidación de un plan de continuidad de negocio
- Desarrollo de un programa de suceción

A

EXTERNO

- Vulneración de la plataforma informática
- Burocracia del Estado que impacta la agilidad, las operaciones y los procesos de la Institución
- Politización de la estructura del SDSS
- Impacto de pandemias y desastres de impacto nacional o internacional
- Colapso de proveedores críticos
- Fraude al SDSS

HORIZONTES DE PLANIFICACIÓN

La institución cuenta con tres niveles de planificación (largo plazo: periodo de cinco años o más, de naturaleza estratégica y perspectiva nacional; mediano plazo: periodo de cuatro años, de naturaleza estratégico-táctica a nivel TSS; corto plazo: periodo máximo de un año, de naturaleza operativa):

- **Nivel estratégico (a nivel país):** corresponde al Gobierno de la República Dominicana la definición de directrices de primer orden que regulen y orienten a todas las instituciones públicas hacia dónde se quiere llegar como nación. Se plasma en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 o END (a 10 años vista), en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024 (el último vigente) o PNPSP (a 4 años vista) y en los Lineamientos Estratégicos del Sistema Dominicano de Seguridad Social o SDSS, en el marco de su Planificación Estratégica 2021-2024.

- **Nivel estratégico-táctico (a nivel TSS):** corresponde a las diferentes instancias jerárquicas de TSS la formulación, seguimiento y evaluación de la estrategia institucional. Se plasma en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (el último vigente) o PEI (a 4 años vista).

- **Nivel operativo:** este nivel detalla la forma en que los proyectos, metas y actividades deben ser alcanzadas y corresponde a los responsables de las diferentes dependencias su seguimiento y ejecución. El principal instrumento utilizado en este nivel es el Plan Operativo Anual o POA (a 1 año vista), siendo también capital, en el seguimiento trimestral, el papel de las Fichas de Avance de Iniciativas (FAI).

A continuación, se desarrolla la sistemática desplegada en cada uno de los horizontes.

1. Marco de planificación estratégica a nivel país que establece directrices globales para la TSS

1a. Alineación con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END 2030)

En enero del año 2012 fue promulgada la Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030, con lo que la Nación Dominicana consiguió un hito de suma importancia para su desarrollo futuro, incorporando una visión y un conjunto de propuestas, directrices y compromisos que le permiten focalizar sus esfuerzos con un norte definido, y que establece las bases para integrar las acciones de sus instituciones. Esta Ley consagra, en su artículo 5, la visión de la Nación Dominicana para el año 2030, la cual quedó establecida como: "República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global".

Con el fin de operativizar los esfuerzos y concentrarlos hacia aquellos elementos claves que conducen al logro de la visión, la END define cuatro ejes centrales claves, como se puede ver en la figura.

Esta Ley consagra, en su artículo 5, la visión de la Nación Dominicana para el año 2030

▸ Primer Eje

Procura Estado Social Democrátivo de Derecho."Un Estado social democrátivo de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacifica y el desarrollo nacional y local."

▸ Segundo Eje

Procura una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades. "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 pobresa y desigualdad social y territorial."

▸ Tercer Eje

Procura una Economia sostenible, integradora y competitiva. "Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global."

▸ Cuarto Eje

Procura una Sociedad de Producción y Consumo ambientamente sostenibles, que se adapta al cambio climático. "Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático."

En este contexto, las acciones contempladas en el PEI de la TSS están relacionadas, evidentemente y de forma primaria, con el segundo eje estratégico de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, destacando los elementos asociados al objetivo 2.2: salud y seguridad social integral.

A continuación, se enumeran los objetivos específicos y líneas de acción que más relación tienen con el rol y la función de la TSS en este contexto, y con los que se alinea tanto el marco regulatorio de la institución como su quehacer estratégico y cotidiano.

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.

Sobre las metas que se establecen en la END 2030 en lo que concierne de forma primaria con la TSS, la métrica más vinculada a la misión de la TSS es el indicador 2.36 Porcentaje de la población protegida por el seguro de Salud (global, masculino y femenino), con un objetivo a alcanzar del 100% desde 2015, partiendo de un 42,4%/44,8%/43,6% (global, masculino y femenino) en 2010 (Línea Base).

2.36
Porcentaje de la población protegida por el seguro de Salud

1b. Alineación con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024

En relación con este Plan, para el actual cuatrienio se priorizan 33 políticas públicas, encontrándose entre éstas (y en relación con el objetivo 2.2: salud y seguridad social integral de la END) la denominada acceso a la salud universal, que incluye 34 líneas de políticas a desarrollar.

1c. Alineación con la Planificación Estratégica 2021-2024 del Sistema Dominicano de Seguridad Social

La TSS forma parte integral del Sistema Dominicano de Seguridad Social, regido por el Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y compuesto por diferentes Direcciones, Superintendencias, Instituto Dominicano de Prevención y Protección de Riesgos Laborales (IDOPPRIL), Administradoras de Riesgos de Salud (ARS), Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Proveedores de Servicios de Salud (PSS) y entidades públicas, privadas y mixtas con o sin ánimo de lucro, que realizan como actividad principal funciones complementarias de seguridad social. Sus seis grandes áreas de actuación son las que se aprecian en la figura.

- UNIVERSALIZACIÓN DE LA COBERTURA Y MEJORAMIENDO DE LA CALIDAD, ACCESO Y OPORTUNIDAD DEL SERVICIO
- FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SEGURIDAD SOCIAL Y EL POSICIONAMIENTO DE 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 DE CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

MARCO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO-TÁCTICO (A NIVEL TSS)

Plan Estratégico Institucional 2021-2024

De forma sintética, las etapas que se ejecutan de forma sistemática en el diseño del Plan Estratégico Institucional son:

- Análisis interno y externo de la institución.
- Análisis FODA e identificación de riesgos estratégicos.
- Identificación de directrices suprainstitucionales que afectan a la TSS (END, PNPSP, PEI del SDSS).
- Revisión y actualización del marco estratégico institucional, compuesto por la misión, la visión y los valores de la TSS.
- Revisión y actualización del mapa de partes interesadas, así como de sus necesidades y expectativas clave (ver figura donde se enumeran todos los actores clave y sus principales necesidades y expectativas).

ACTOR	PRINCIPALES NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Población en General	Información clara y presisa, comunicación; manejo transparente de los recursos; garantía y credibilidad
Empleadores	Servicio oportuno; plataforma eficiente; manejo transparente de los recursos; equidad en el trato
Colaboradores de la TSS	Crecimiento, desarrollo, compensación adecuada (equidad), comunicación, ambiente de trabajo adecuado
Presidencia de la República	Información oportuna para toma de decisiones; cumplimiento de las Metas Presidenciales; cumplimiento de los indicadores de monitoreo; cumplimiento de metas del SDSS.
CNSS	Información oportuna para toma de decisiones; cumplimiento de las Metas Presidenciales; cumplimiento de los indicadores de monitoreo; cumplimiento de metas del SDSS. cumplimiento oportuno de las resoluciones
Ministerio de Trabajo	Información oportuna para su gestión operativa.
DIDA	Información oportuna para su gestión operativa.
SIPEN	Información oportuna para su gestión operativa.
SISALRIL	Información oportuna para su gestión operativa.
UNIPAGO	Información oportuna para su gestión operativa.
Receptores de Fondos (ARSs, AFPs, etc.)	Pagos transferencias de aportes íntegros y oportunos
DGII	Información oportuna para su gestión operativa.
INFOTEP	Información oportuna para su gestión operativa; disponibilidad de plataforma para recaudo de sus ingresos

Las fuentes de información empleadas en esta etapa son:

- Encuesta de Satisfacción de Servicios
- Encuesta de Transparencia
- Encuesta de Clima Laboral
- Conseguir nuevos socios en los mercados internacionales

- Revisión y actualización de la Propuesta de Valor, que expresa el compromiso central de la institución hacia sus usuarios, beneficiarios, y partes interesadas, tanto desde una perspectiva interna como externa, transmitiendo con claridad y transparencia lo que éstos pueden esperar por parte de la organización.
- Diseño de la Matriz de Resultados Deseados para el periodo cuatrienal correspondiente (con despliegue anual).
- Definición de ejes, objetivos estratégicos, resultados y metas.

El marco estratégico institucional para el PEI 2021-2024 es el siguiente:

Visión ser una entidad moderna, vanguardista y accesible, con un modelo de autogestión seguro e innovador y altos estándares de excelencia institucional, reconocida por el manejo transparente de sus operaciones y sus recursos.

Misión Administrar la información y gestionar los recursos financieros del SDSS, de forma oportuna, eficiente y transparente.

Valores: Transparencia, compromiso social, servicio, innovación y calidad.

- **Propuesta de Valor Externa:** la TSS está comprometida con un manejo totalmente transparente de los recursos, con un servicio ajustado a las necesidades de sus usuarios, garantizando una plataforma accesible, con los debidos niveles de seguridad e integridad de la información.
- **Propuesta de Valor Interna:** la TSS está comprometida con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, procurando el balance vida-trabajo, con un esquema competitivo de compensación y beneficios, en un ambiente de estabilidad laboral, desarrollo y crecimiento profesional.

Tablero de control estratégico (Cuadro de mando de primer nivel)

Variable clave de que expresan los resultados deseados (VCRs)	Línea Base	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
%NP Pagadas de Forma Oportuna	71%	75%	80%	82.5%	85%
Cobertura de Presencia (%de Provincias)	15.6%	10%	37.5%	75%	93.7%
índice de la evasión / omnisión	N/D	*	/ 40%	/ 35%	/ 32%
índice de satisfacción del usuario	94%	94.5%	95%	96%	97%
% Presupuesto de la TSS destinado a inversiones	5%	5%	12%	15%	15%
índice reputacional	N/D	80%	82%	88%	92%
índice de riesgo consolidado	26%	25%	22%	19%	17%
índice de clima organizacional	83%	85%	86.5%	88%	89%
índice de morosidad	30%	24%	21%	18%	15%

* Pte. Estudio Previo

En el proceso de reflexión estratégica, y una vez se sienta la base de los pilares del camino estratégico que la TSS ha de recorrer, se determinan los resultados deseados para el período plurianual correspondiente (en el momento actual, 2021-2024), identificando las metas finales que la institución debe alcanzar para materializar a través de ellas sus propósitos, visión, propuesta de valor y, al mismo tiempo, cumplir con su rol misional como parte del SDSS, con las directrices y lineamientos superiores, y con los mandatos de ley correspondientes. Además de explicitar los ámbitos en los cuales se han de producir esos resultados y los criterios mediante los cuales éstos van a ser expresados y medidos, se cuantifican los criterios de logro y desempeño estratégico para el periodo.

Es importante resaltar que estas métricas representan los indicadores estratégicos claves que conforman el tablero de control estratégico de primer nivel para el monitoreo efectivo de los logros y avances, en el ámbito de la ejecución del Plan.

EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, RESULTADOS Y METAS

El establecimiento de acciones a asumir para conseguir los resultados metas establecidos previamente es una etapa esencial y crítica de cara a materializar de forma eficiente la estrategia. Los elementos que se formalizan parten de los ejes estratégicos, los grandes temas estratégicos hacia donde la TSS focalizará sus acciones en el ámbito del PEI y para el período establecido. Cada uno de estos ejes deriva en lineamientos estratégicos, los cuales han de materializarse mediante el trabajo sobre objetivos estratégicos claros.

Es importante destacar que para cada eje se identifica y documenta su alineamiento con los marcos estratégicos suprainstitucionales, en concreto, la Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo (END) así como con el PEI del SDSS.

Cada objetivo, a su vez, cuenta con una persona responsable de su desarrollo y logro, así como con un indicador o evidencia de logro, en otras palabras, la meta que dicho objetivo debe conseguir para considerarlo como realizado con éxito.

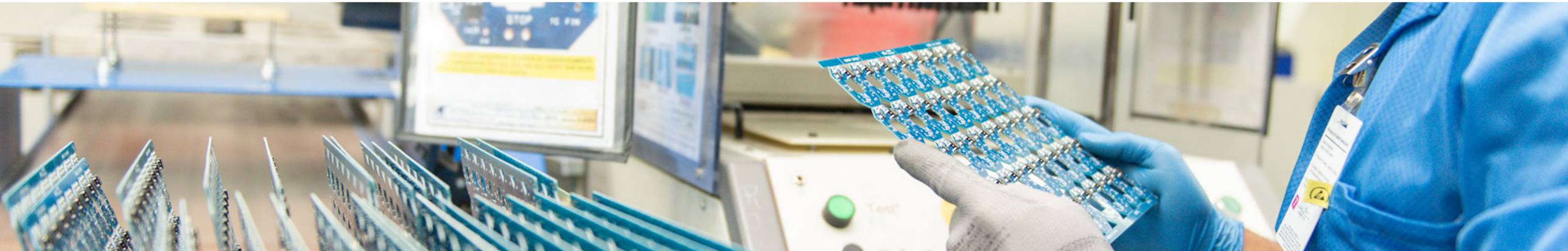
Las siguientes figuras plasman tanto los tres ejes del PEI 2021-2024, como la visión a 2025 de cada uno de ellos:

EXPERIENCIA DEL USUARIO	CREAR UNA CULTURA DIFERENCIADA, ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, QUE GENERE UNA PERCEPCIÓN POSITIVA EN SUS INTERACCIONES CON LA ORGANIZACIÓN.	CONTAMOS CON UN AMBIENTE DE ATENCIÓN E INTERACCIÓN QUE GARANTIZA UNA FUERTE VINCULACIÓN DEL USUARIO, CON ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN Y DE IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN.
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	INNOVACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS, CONTANDO CON UNA INFRAESTRUCTURA ÓPTIMA Y ACTUALIZADA, PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA INSTITUCIÓN.	UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA, ÁGIL Y EFECTIVA, ADAPTABLE A LOS CAMBIOS, CON PROCESOS SIMPLIFICADOS E INTEGRADOS.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE POTENCIALICEN LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES Y PROMUEVAN SU BIENESTAR	UN EQUIPO HUMANO ALTAMENTE PRODUCTIVO Y COMPETENTE, VALORADO E IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN.

ALINEACIÓN DEL PEI CON TODO EL MARCO SUPRAINSTITUCIONAL

Respecto a la alineación del Plan con todo el marco suprainstitucional descrito anteriormente, se elabora la Matriz PEI donde se vinculan los ejes del PEI de la TSS con los ejes y objetivos de la END relacionados, así como con los ejes y objetivos involucrados del PEI del SDSS.

EJE	DESCRIPCIÓN	VISIÓN 2025	ALINEAMIENTO CON LA END	ALINEAMIENTO CON PEI SDSS
EXPERIENCIA DEL USUARIO	CREAR UNA CULTURA DIFERENCIADA ORIENTADA A LA SASTIFACCION DEL USUARIO, QUE GENERE UNA PERCEPCIÓN POSITIVA EN SUS INTERACCIONES CON LA INSTITUCIÓN .	CONTAMOS CON UN AMBIENTE DE ATENCIÓN E INTERACCIÓN QUE GARANTIZA UNA FUERTE VINCULACIÓN DEL USUARIO, CON ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN Y DE IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN.	EJE 1 OBJETIVO 1.3.1.2 DESARROLLAR Y CONSOLIDAR MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN Y VEEDURÍA SOCIAL, SUSTENTADOS EN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, RENDICIÓN DE CUENTAS, EVALUACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE LAS POLÍTICAS Y SERVICIOS PÚBLICOS.	EJE 1 : UNIVERSALIZACIÓN DE LA COBERTURA Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, ACCESO Y OPORTUNIDAD DEL SERVICIO. OBJETIVO 1.2. MEJORA LA CALIDAD, ACCESO Y OPORTUNIDAD DEL SERVICIO
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	INNOVACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS, CONTANDO CON UNA INFRAESTRUCTURA ÓPTIMA Y ACTUALIZADA, PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA INSTITUCIÓN.	UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA, ÁGIL Y EFECTIVA, ADAPTABLE A LOS CAMBIOS, CON PROCESOS SIMPLIFICADOS E INTEGRADOS.	EJE 1, OBJETIVO 1.1.14 PROMOVER LA GESTIÓN INTEGRADA DE PROCESOS INSTITUCIONALES, BASADA EN MEDICIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN SISTEMÁTICA. EJE 2, OBJETIVO 2.2.2.1 FORTALECER LOS MECANISMOS DE AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, PARA LOGRAR EL ASEGURAMIENTO UNIVERSAL.	EJE 5, OBJETIVO 5.1 IMPULSAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO, REPÚBLICA DIGITAL Y LA ESTRATEGIA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES. 5.1.2. REDISEÑAR Y DIGITALIZAR LOS PROCESOS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y AGILIDAD
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE POTENCIALICEN LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES Y PROMUEVAN SU BIENESTAR.	UN EQUIPO HUMANO ALTAMENTE PRODUCTIVO Y COMPETENTE, VALORADO E IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN .	EJE2, OBJETIVO 2.3.2 ELEVAR EL CAPITAL HUMANO Y SOCIAL Y LAS OPORTUNIDADES ECÓNOMICAS PARA LA POBLACIÓN EN CONDICIONES DE POBREZA, A FIN DE ELEVAR SU EMPLEABILIDAD, CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE INGRESOS Y MEJORÍA DE LAS CONDICIONES DE VIDA.	EJE 6, DESARROLLO, GOBERNANZA Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL 6.1.2. DESARROLLAR Y FORTALECER LAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y GERENCIALES EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL SISTEMA



En detalle, la Matriz PEI vigente (al igual que las de anteriores ciclos estratégicos) contempla, de forma unificada y explícitamente alineada, las siguientes dimensiones para cada uno de los ejes y para cada uno de los objetivos estratégicos:

- Instrumentos Nivel Planificación Global: Política de Gobierno, Impacto de la Política, Denominación de Resultados PNPSP, Indicador(es) asociado(s), Línea Base y Valor Meta (a 2024).
- Para cada Política de Gobierno numerada, Resultado Institucional PEI asociado: Denominación del Resultado, Indicador(es) asociado(s), Línea Base y Valor Meta (para cada uno de los cuatro ejercicios que componen el PEI: 2021, 2022, 2023 y 2024)
- Para cada resultado institucional, alineación END: objetivo general END, objetivo específico END y línea de acción END con los que está asociado.
- Para cada resultado institucional, los Objetivo de Desarrollo Sostenible están directamente alineado.
- Para cada resultado institucional, metas sobre otros compromisos nacionales e internacionales relacionados (cuando procede).
- Para cada resultado institucional, productos terminales (relevantes) asociados o outputs específicos de cada resultado: denominación, indicador y unidad de medida, así como valores meta a alcanzar en cada uno de los cuatro años del PEI.
- Para cada resultado institucional, requerimientos financieros asociados (desglosado en cada uno de los cuatro años del PEI), medios de verificación, Dirección responsable y Direcciones o áreas de la institución implicados.

- **Evaluación y revisión de la estrategia**
  Para cada uno de los tres horizontes descritos existen mecanismos de seguimiento y revisión de la estrategia (a diferentes niveles), identificándose, para cada caso, aquellos indicadores clave en base a los cuales la alta dirección da seguimiento al grado de cumplimiento de la estrategia.

- **La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización**
  El despliegue de la estrategia en la TSS se lleva a cabo desde dos perspectivas: por un lado, a través de la bajada a nivel de iniciativas estratégicas (y, siempre por defecto, a nivel de la estructura de procesos) y, por otro, a través de la sistemática de comunicación de la estrategia, tanto a nivel externo como interno, a todos los niveles de la organización, tratando de asegurar la comunicación eficaz de las prioridades estratégicas a todas las partes interesadas.

- **Plan Operativo Anual e iniciativas estratégicas**
  La planificación estratégica de la Tesorería de la Seguridad Social se fundamenta en un sistema de planificación por objetivos, que van desde la definición y cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos a largo plazo en el Plan Estratégico Institucional (PEI), hasta la definición y cumplimiento de Planes Operativos Anuales.

  De cara a un despliegue eficiente de la estrategia fijada en el PEI, para cada ejercicio se configura el POA vinculado al PEI de ese año. Para ello, se determina, por áreas, cuáles van a ser las iniciativas institucionales que cada una de ellas va a desarrollar para materializar el grado de avance de ejes, objetivos y resultados estratégicos establecidos en el PEI.

Los ámbitos que se establecen en el POA para cada una de las iniciativas desplegadas son los siguientes:

- Área (tanto las áreas sustantivas/misionales de la TSS seguidas por las áreas de apoyo -Dirección de Fiscalización Externa, Dirección Jurídica, Dirección de Servicios, Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación y Desarrollo, Departamento de Comunicaciones, Departamento de Acceso a la Información)

- Iniciativa institucional
- Descripción de la iniciativa institucional
- Metas del POA (cantidad o %)
- Resultado esperado
- Presupuesto a ejecutar
- Fecha de inicio (dentro del año natural en el que se enmarca el POA)
- Fecha de fin (dentro del año natural en el que se enmarca el POA)
- ineamiento estratégico con el PEI 2021-2025
- Amenaza diagnóstico FODA PEI 2021-2025
- Debilidad diagnóstico FODA PEI 2021-2025

FICHA DE AVANCE	
INICIATIVA	Adaptación reglamentaria y funcional de la TSS
EJE	Fortalecimiento Institucional
RESPONSABLE	Dirección Jurídica
EQUIPO DE TRABAJO	Colaboradores Jurídica, PYD, RRHH y Directores
FECHA ACTUALIZACION	30/12/21
FECHA CONCLUSION PROPUESTA	31/12/21
RECURSOS NECESARIOS	Gestión de área
VALIDADO POR	Nermis Cesarina Andujar Troncoso

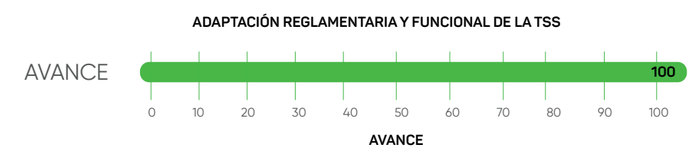
La personería jurídica de la TSS otorgada por la ley 13 - 20 ha permitico implementar las normativas complementarias que rigen los procedimientos para la imposición de multas y sanciones a imponer a los empleadores infractores de la ley además iniciar los sometimientos ante el Ministerio Público por los casos de fraude al SDSS.

Se han implementado los procedimientos aplicables a estos casos y se ha apoderado a la Procuraduria General de la República Dominicana con 92 denuncias por fraude al SDSS para su investigación conforme las evidencias presentadas por la TSS, siendo esto un perjuicio económico al SDSS de RD$ 188,602,251.83. Para conocer más detalles, puede acceder a los enlaces a continuación :

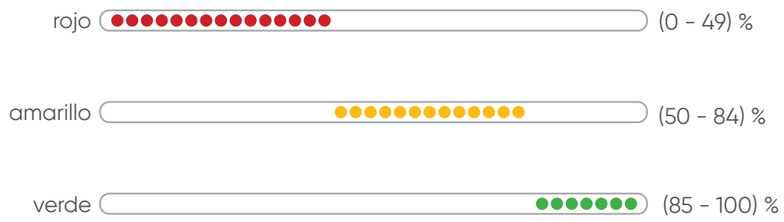
https://tss.gob.do/tss-deposita-nuevos-expedientes-mp.html

https://tss.gob.do/tss-deposita-64-expedientes-mp.html

Fue concretado un acercamiento con la Magistrada Yenni Berenice Reynoso y el Sr. Tesorero Henry Sahdalá Dumit, para clarificar la situación de SDSS y aunar esfuerzos para combatir los fraudes que atentan contra el equilibrio financiero del SDSS.



En la sistemática de seguimiento de iniciativas estratégicas se emplea una metodología visual de monitorización, indicando el color correspondiente a cada rango de porcentajes para medir las distintas iniciativas: (0 - 49) % rojo; (50 - 84) % amarillo; (85 - 100) % verde.



Cada Dirección y/o Departamento clave han de elaborar una Ficha de Avance de cada una de sus iniciativas estratégicas en las que, de forma regular y periódica, se evalúa el grado de avance y cumplimiento de la iniciativa, identificando el eje al que pertenece, así como el equipo de trabajo responsable.

MECANISMO DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El despliegue de la estrategia asegura el compromiso de toda la institución en la consecución de los objetivos, a través de una sistemática estructurada que consta de cuatro fases bien diferenciadas:

- **Comunicación externa.** La estrategia se comunica a todas las partes interesadas externas a través del Portal de Transparencia de la página web, donde se pueden encontrar todos los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) desde 2006, así como el Plan Operativo Anual de los últimos 5 años y todas las memorias anuales de la institución. No sólo se ofrece, por parte de la alta dirección, una visión general de la actividad y de todo el marco estratégico, sino que el nivel de detalle de todos los documentos citados permite a la ciudadanía en general (y a cualquier otra parte interesada) conocer el despliegue de la estrategia desde un punto de vista tanto cualitativo como cuantitativo (a nivel presupuestario). Además, la institución utiliza las redes sociales, relevante medio de comunicación externa, a través de las cuales se dan a conocer los servicios institucionales, nuevas disposiciones, fechas importantes para las partes interesadas y donde. De forma global, se mantiene comunicación con la ciudadanía en general.

- **Comunicación interna.** La estrategia se comunica internamente en cascada, tanto por parte del primer nivel de la institución, como a través de las personas que dirigen las diferentes Direcciones de la TSS, que a su vez llevan a cabo una transmisión de la información a sus primeras líneas y sucesivamente. El tipo de información suministrada se adecúa al colectivo al que se dirige la comunicación, diferenciando, por ejemplo, si el colectivo receptor de la información es responsable de las Direcciones (comunicación más centrada en la dinámica de ejes, objetivos estratégicos, resultados y metas) o colaboradores de perfiles técnicos (comunicación más centrada en la dinámica de iniciativas estratégicas y/o rendimiento de procesos en los que puedan estar implicados). La comunicación de los principales hitos estratégicos a los colaboradores se realiza a través de los diversos canales de los que la TSS dispone, haciendo hincapié en el grado de avance de la implantación de esta estrategia.

- **Seguimiento interno.** La monitorización constante de resultados estratégicos clave se realiza a diferentes niveles y con distinta temporización, destacando en dicha dinámica, el seguimiento de resultados a primer nivel institucional, el seguimiento del Plan Operativo Anual a nivel de Dirección y el seguimiento específico a nivel de iniciativas estratégicas.

- **Cascada de objetivos.** El cumplimiento del PEI se asegura mediante el traslado de este a los objetivos de todos los colaboradores a nivel de áreas, equipos e individuos, destacando la sistemática de evaluación del desempeño (Acuerdos de Desempeño). El despliegue de la estrategia a través de objetivos es uno de los mecanismos clave de difusión y alineación, desde la perspectiva que corresponda, de todo lo que se hace con las prioridades estratégicas vigentes, constituyendo un elemento vital a la hora de que todos los empleados conozcan de qué manera contribuyen a la estrategia de la TSS.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La columna vertebral de la institución la conforman la sólida estructura de procesos en torno a la cual gira todos los flujos de actividad de esta. Desde la Dirección de la TSS ha existido siempre un especial énfasis en conseguir desplegar una cultura de gestión de procesos real, sólida y totalmente integrada en el día a día de todos los colaboradores.

El Modelo de Gestión de la institución, desde una perspectiva táctica y operativa, se sustenta en el Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad de la Información, basado en las normas ISO 9001:2015 (sistema certificado desde 2011) e ISO 27001:2013. Representa la principal apuesta de la alta dirección en términos de cultura de mejora y excelencia en el servicio, independientemente de que más allá de este pilar de la institución, se desplieguen prioridades de otra naturaleza (tecnología, reputación, etc.). Es importante recordar que uno de los tres ejes estratégicos del PEI TSS vigente es el "fortalecimiento institucional", mostrando la importancia que posee la dimensión de la mejora continua.

Por otro lado, y en paralelo a lo anterior, la gestión del riesgo, dado el actual contexto y el acelerado nivel de cambios en el que las organizaciones en general (de cualquier tipo, tanto pública como privada) están inmersas, es otro elemento especialmente relevante para la actividad de la institución. Esto requiere políticas, sistemáticas y líneas de responsabilidad claras respaldadas por una cultura de riesgos desplegada a todos los niveles de la institución.

Con el objetivo de construir una sólida cultura interna de gestión y promover la responsabilidad personal de todos en la gestión de los riesgos, independientemente de su nivel o función, en 2016 se sientan las bases de una gestión de riesgo efectiva en la TSS al definir el Modelo de Control y Gestión de Riesgos de la TSS, instrumento de gestión que incide directamente en todos los procesos de la institución y en su cultura organizacional.

2016
Se sientan las bases de una gestión de riesgo efectiva en la TSS

El despliegue de todos los procesos, en una constante evolución que está llevando a la institución a potenciar los entornos y canales digitales, está contribuyendo a consolidar una importante transformación en el modo de prestar los servicios, cada vez más orientados hacia el concepto de experiencia de cliente. En este contexto, la comunicación con las partes interesadas externas cobra una importancia capital, algo que la institución gestiona a través de la Matriz de Comunicaciones del uso de múltiples canales relación para hacer realidad propuesta de valor externa transmitir con eficiencia el espectro servicios que presta.

IMPULSO DE LA GESTIÓN COMO PALANCA DE RESULTADOS SOBRESALIENTES

Uno de los instrumentos de gestión más relevantes de la institución es Revisión del Sistema. Es muy importante tener en cuenta que este proceso de análisis y seguimiento se realiza desde una perspectiva estratégica, y no sólo táctica y operativa (más allá de lo que se podría presuponer en el marco de un sistema de gestión de calidad tradicional). Este enfoque intenta integrar diferentes dimensiones y ámbitos de mejora en uno único, ya que la institución realiza múltiples evaluaciones de la gestión (evaluaciones CAF, evaluaciones de terceros -contexto suprainstitucional-, etc.) y es clave consolidar planes de actuación para poder realizar una gestión eficiente de la dinámica general de mejora y perfeccionamiento.

De hecho, es en ese contexto en el que la Dirección de Planificación y Desarrollo presenta el marco estratégico de la TSS, el seguimiento de indicadores estratégicos, los resultados del POA y el balance/grado de avance de todas las iniciativas estratégicas asociadas a cada uno de los ejes.

Las mejoras e innovaciones incorporadas a los distintos enfoques y despliegues de procesos, productos y servicios son resultado de la aplicación de los siguientes elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento:

Indicadores

- Datos procedentes del Sistema de Gestión de Calidad,
- Cuadros de indicadores de los diferentes ámbitos de la TSS y del SGC,
- Datos comparativos (benchmarking) con otras instituciones públicas

Aprendizaje

- Ideas de las personas y clientes/ciudadanos de la TSS recogidas en los diferentes mecanismos de participación,
- Modelo CAF y revisión de los Sistemas de Gestión/Modelos de Referencia, implantados
- Enfoques desplegados por otras instituciones públicas

Además del seguimiento a nivel estratégico, en este marco de seguimiento y análisis también se incluye, como no podía ser de otra manera, el balance de indicadores tácticos y operativos así como presentaciones específicas de todas las Direcciones de la TSS.

ÁREA-NO. INDICADOR	INDICADORES (KPI'S)	VALOR ESPERADO	MEDICIÓN T1	MEDICIÓN T2	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
SGC-2	Obtener al menos un 95% en la encuesta de credibilidad y Transparencia	95%	no aplica	no aplica	Indicador Anual
SGC-4	Reducir al menos un 25% el efecto de los riesgos críticos identificados	25%	0%	0%	Indicador Acumulativo
SGC-5	Obtener al menos un 10% en la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos críticos	10%	no aplica	no aplica	Indicador Anual
ADM-1	Obtener un 100% en los indicadores de la DGCP	100%	98%	95%	
ADM-2	Obtener al menos un 95% en la encuesta de sastifacción de proveedores.	95%	no aplica	no aplica	Indicador Anual
ADM-3	Reevaluar y retroalimentar al 100% de los prooveedores en el período establecido	100%	no aplica	no aplica	Indicador Semestral
DJ-1	Gestionar al menos el 80% de los casos asignados según cartera de cobros persuasivo,	80%	13%	24%	
DJ-1	Obtener al menos 80% de cumplimiento de los acuerdos de pagos vigentes.	80%	85%	80%	

El listado de aspectos que se abordan, por Dirección y a nivel global, son:

- El estado de las revisiones por la dirección previas;
- Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información;
- La información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, incluidas las tendencias relativas, entre otras, a:
  - La satisfacción de las partes interesadas y conformidad de los servicios;
  - El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad y seguridad de la información;
  - El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
  - Los resultados de seguimiento y medición;
  - Los resultados de auditoría;
  - El desempeño de los proveedores externos;

Adecuación de los recursos

La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.

Las oportunidades de mejora.

Además de lo descrito, la alta dirección despliega un modelo de seguimiento a las iniciativas a través de varias herramientas que se han ido fortaleciendo con el tiempo.

El accionar de todas las iniciativas está alineado al marco estratégico institucional como a los diferentes niveles supra institucionales: PNSP, Estrategia Nacional 2030 u ODS, monitorizando asimismo el cumplimiento de la estrategia de la institución a través de diversas plataformas interinstitucionales, como RUTA y SIGEF (ver figuras).

NIVEL DE AVANCE POR PUNTO DE SEGUIMIENTO

PUNTO	EJECUTADO	FECHA EVALUACION
1 - Fiscalización de registro de Sistema único de información y recaudo	0.00 Cantidad de auditorias realizadas a empleadores y unidades receptoras de fondos	

PROGRAMACION

Programación	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Fisica	903.00	903.00	903.00	905.00	3,614.00
Financiera	15,932,783.00	15,332,406.00	19,135,627.00	20,927,803.00	71,328,619.00

EJECUCION PROGRAMATICA

Ejecución	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Fisica	807.00	000	000	000	807.00
Financiera	10,792,016.91	000	000	000	10,792,016.91

NIVEL DE AVANCE POR PUNTO DE SEGUIMIENTO

PUNTO	EJECUTADO	FECHA EVALUACION
1 - Sistema único de información y recaudo con disponibilidad 24/7	0.00 Cantidad de disponibilidad del SUIR para la gestión eficiente de los servicios al empleador y partes interesadas	

PROGRAMACION

Fisica	98.00	98.00	98.00	98.00	392.00
Financiera	19,780,628.00	16,895,059.00	20,778,958.00	23,531,510.00	80,986,153.00

EJECUCION PROGRAMATICA

Ejecución	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Fisica	99.00	000	000	000	99.00
Financiera	14,272,088.62	000	000	000	14,272,088.62

Ruta Johanny Salcedo

TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Productos

+ Agregar

Arrastre un encabezado de columna y póngalo aquí para agrupar por ella

ID	Nombre Producto	Tipo	Unidad de medida	P	Prod. 2022	Prod. 2023	Prod. 2024	Prod. 2025
2528	Fiscalización de registro del Sistema único de información y recaudo	T	Auditorias realizadas a empleadores y unidades receptoras de fondos	A	3,614.00	3,700.00	3,790.00	3,882.00
2550	Estado dominicano con gestión de los aportes oportunos y tardios del Sistema de la Seguridad Social	T	Porcentaje de Recursos Recaudados y Dispersados	A	80,00	82,50	85,00	88,00
2551	Departamento Estadistico creado e implementado	I	Informes estadisticos del SDSS	A	12,00	12,00	12,00	12,00
2552	Publicación de datos estadisticos del SDSS	T	Boletines publicados	A	1,00	1,00	1,00	1,00
2553	Análisis y publicación de datos vinculados al primer empleo	I	Documentos publicados	A	1,00	1,00	1,00	1,00
4324	Sistema Unico de Información y Recaudo con disponibilidad 24/7	T	Horas * mes	A	705,00	705,00	705,00	705,00

El nivel y exhaustividad de seguimiento de iniciativas y planes, tanto a nivel interno como externo garantiza una elevada capacidad no sólo de análisis regular y permanente sino de reacción ante cualquier tipo de desviación relevante.

07.

DINÁMICA DE
INNOVACIÓN DE LA TSS

La innovación en la TSS ha sido, y sigue siendo, fundamental para el cumplimiento de la misión de la institución. En el inicio, ante la ausencia de una aplicación tecnológica que soportará el sistema de recaudo, distribución y pago del SDSS, se crea in house el Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR), herramienta que más allá de la función para la que es creada, se convertiría en una fuente de información de primer orden para la toma de decisiones del Gobierno central y de muchas instituciones públicas y privadas en el país. La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación sigue en la actualidad creando módulos que permitan automatizar o poner en marcha las distintas resoluciones que emanan del CNSS además de crear consultas que permitan a cualquier institución acceder a las informaciones que se generan en la TSS de forma fácil y ágil.

La innovación en procesos ha sido otro de los pilares de la eficiencia de la institución, innovaciones que han permitido reducir tiempos en la prestación de servicios, facilitar un servicio más accesible usando la tecnología en, prácticamente, la totalidad de servicios (más del 90% se puede realizar de forma virtual), aumentando la capacidad de respuesta en el Centro de Atención al Usuario.

Estableciendo el liderazgo horizontal como principio de crecimiento y madurez institucional, la TSS ha logrado que, de una manera participativa, los colaboradores sean parte de las nuevas ideas en proyectos de productos y servicios, así como en la transformación hacia procesos más proactivos y apegados a la cultura de calidad de caracteriza a la institución.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la innovación se da de una manera orgánica y constante en la TSS, poniéndose en evidencia con numerosos proyectos integrados y ejecutados a lo largo de los años que tienen por objeto la transformación de los servicios, ampliación y actualización permanente de la infraestructura física y tecnológica, convirtiendo a la institución en un modelo nacional e internacional de innovación de índole público y privada, desde la conceptualización de la operatividad de la institución como entidad del Sistema Dominicano de Seguridad Social hasta la puesta en ejecución de proyectos de interoperabilidad, cuando estos conceptos a nivel país no eran una prioridad. Y todo ello siempre con el enfoque de agregar valor a las necesidades de usuarios internos y externos y las tendencias del mercado global.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La TSS siempre se ha caracterizado por responder con rapidez a los retos y desafíos del entorno. Esto ha sido posible gracias a dinámicas tanto de gestión del cambio, clave para operativizar y desplegar cualquier tipo de evolución o mejora en toda la institución con agilidad y flexibilidad, como de innovación, en evolución continua y donde la tecnología juega un papel especialmente relevante como palanca de mejoras que transforman no solo la forma en la que la TSS se relaciona con sus partes interesadas en general (clientes/ciudadanos en particular), sino también la naturaleza de los servicios que se prestan, donde la gestión de la información y el conocimiento es capital.
Todas las iniciativas y acciones de cambio que se producen en la institución se llevan a cabo en base a una sistemática que consta de las siguientes etapas:

- **Comprensión:** fase en la que, en función de la tipología de la iniciativa, se documenta ésta a través del análisis, categorización y estimación de recursos para cada una de ellas. Como ilustración, para el caso de iniciativas estratégicas, las cuales representan actuaciones de primer orden en cuanto a despliegue de innovaciones y cambios relevantes para la TSS, se elaboran las Fichas de Avance de Iniciativas. El objetivo de esta etapa es identificar los distintos colectivos impactados por el cambio, su nivel y el grado de dificultad de absorción de los nuevos comportamientos y herramientas (gaps y barreras), sus riesgos y dificultades generales. Identificar las personas afectadas permite adecuar la estrategia de implementación y de comunicación. Los cambios pueden proceder de diferentes fuentes:

  - **Factores externos:** cambios regulatorios, cambios culturales, cambios organizativos.

  - **Implantaciones:** iniciativas estratégicas, nuevas tecnologías, entre otros.

  - **Dinámica de mejora continua existente en la institución:** mecanismos de escucha del cliente/ciudadano, sistemática interna de mejora impulsada por el SGC y su cuadro global de indicadores, entre otros.

- **Diagnóstico:** cuando procede, en base a la especial relevancia del cambio a realizar, se lleva a cabo un levantamiento de información de los cambios e impactos en los colectivos implicados, elaborando una estrategia para llevar a cabo su adecuada gestión. El rol de la Dirección de Recursos Humanos es especialmente crítico en esta etapa.

- **Despliegue:** el fin de esta etapa es asegurar la adopción de la nueva forma de trabajar contrastando el éxito del cambio. El papel de la Dirección de Planificación y Desarrollo es vital en cuanto a formalización y actualización de procesos y protocolos y, sobre todo, la identificación y seguimiento de indicadores asociados a la actividad y a la mejora global del desempeño tras los cambios implementados.

- **Acompañamiento:** uno de los elementos clave para que un cambio se transforme en una rutina o hábito adquirido por las personas es la capacidad que tenga la institución para eliminar las barreras que impiden a los colaboradores hacer frente a su nuevo día a día, fomentando nuevas formas de trabajar y asegurando que cuentan con las competencias y conocimientos necesarios. A través del Modelo de Formación de la TSS, la sistemática de evaluación del desempeño o la dinámica de comunicación interna, la institución despliega sólidos mecanismos de seguimiento y consolidación de cambios.

Algunos de los indicadores que permiten contrastar el grado de éxito de los cambios desplegados están asociados a los grados de cumplimiento de las iniciativas estratégicas, quejas y reclamaciones por parte de los clientes/ciudadanos o evolución de los niveles globales de satisfacción de las partes interesadas (que, indirectamente, dan muestra de que sus expectativas y necesidades, dinámicas y cambiantes en el tiempo, son adecuadamente monitorizadas y se satisfacen de forma oportuna).

Como ejemplos más relevantes de cambio en la institución en los últimos años cabe destacar:

► Nueva estructura organizacional de la TSS (2019) para adecuar a la institución a los cambios que dicta el entorno. Dicha nueva estructura se crea, vía Resolución 02-2019 respondiendo a criterios de unidad, coherencia, jerarquía, coordinación, racionalidad y mejora de las operaciones internas de la institución, creándose nuevos Departamentos y fortaleciéndose las áreas de apoyo a fin de garantizar las nuevas responsabilidades a asumir con relación al cumplimiento de la nueva Ley 13-20, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 y los objetivos estratégicos de la TSS. Además de la actualización del Manual de Cargos y de la escala salarial, ofreciendo a los colaboradores una remuneración equilibrada, mejorando la equidad interna, la competitividad externa y el nivel de motivación y compromiso con objetivos, metas, proyectos, este cambio implica también una profunda revisión/actualización de toda la estructura de documentos de trabajo (manuales, políticas, instructivos, etc.) de todas las áreas, realizando un inventario de mejoras e innovaciones desplegadas hasta el momento y una proyección sobre el diseño de los procesos más relevantes desde un punto de vista de necesidades y requerimientos futuros. Como resultado de ello se crean nuevos procedimientos, se unifican/reorganizan Comités y se adquieren nuevas herramientas para agilizar la prestación de los servicios.

► Revisión y actualización de todos los procesos de cara al cumplimiento de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

► Creación del Departamento de Explotación de Datos, potenciando el uso y tratamiento avanzado de la información en la institución, consolidando la introducción de nuevas herramientas tecnológicas y el trabajo remoto en todas las áreas de la institución.

► Evolución de las estrategias de atención ciudadana y reestructuración del proceso de manejo de quejas y sugerencias (2016). Todas las iniciativas y proyectos institucionales relativos a satisfacción de los usuarios, manejo de quejas, denuncias y sugerencias se sustentan sobre la Carta Compromiso al Ciudadano y el Sistema de Gestión de Calidad, instrumentos que dan seguimiento de manera periódica a los resultados y proponen cambios para transformar la forma de gestionar los indicadores o mejorar los servicios.

CULTURA DE GESTIÓN DE PROCESOS

El entorno actual que rodea a la TSS, así como a la mayor parte de instituciones públicas de RD, demanda una constante adaptación, ampliación y despliegue de la institución para adecuarse a las nuevas necesidades y demandas de los clientes/ciudadanos en este ámbito. Por ello, es crítico disponer de una estructura de gestión que permita dirigir de manera óptima la adaptación de la organización a nuevos escenarios, en un continuo replanteamiento de servicios a prestar a los clientes/ciudadanos en base a sus cambiantes expectativas y necesidades.

La cultura de gestión de procesos presente en la TSS representa la columna vertebral del Modelo de Gestión de la institución. Toda la actividad de la TSS se estructura en una metodología de gestión basada en procesos que pivota en torno al Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad de la Información. Esta forma de gestionar la actividad permite a los colaboradores, planificar actividades, ejecutarlas dentro de un marco definido, controlar lo ejecutado y, en su caso, introducir las mejoras necesarias con el fin de aumentar el grado de satisfacción de todas las partes interesadas.

Es importante destacar que la aplicación sistemática de la filosofía del ciclo PDCA (planificar / ejecutar / verificar / optimizar) forma parte del actuar de todos los mandos y personas responsables de la institución, en gran medida debido a los Planes de Mejora CAF que anualmente se despliegan en la institución desde 2018 y que contemplan evaluaciones integrales de toda la institución en base a la Matriz REDER. El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), y está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

POLÍTICA DE CALIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Tal y como se establece en la Política de Calidad y Seguridad de la Información, como marco de directrices y objetivos generales de la TSS relativos a la calidad y seguridad de la información y expresados formalmente por la máxima autoridad, la institución es responsable de la administración del Sistema Único de Información, del recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del Sistema Dominicano de Seguridad Social, ejecutándose de forma transparente, garantizando el cumplimiento de las normas jurídicas, el manejo confidencial, la integridad y disponibilidad de la información, innovando para lograr la mejora continua de los procesos de su Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad de la Información, así como la satisfacción de las partes interesadas mediante el uso de una plataforma tecnológica eficiente y un capital humano competente que lo rige una cultura que promueve valores éticos.

Tanto la Política de Calidad y Seguridad de la Información como el Manual de Calidad y Seguridad de la Información son puntos de referencia clave para llevar a cabo todas las actividades de la Tesorería de la Seguridad Social.

La institución dispone de una completa estructura de procesos a través de los cuales se despliega la estrategia.

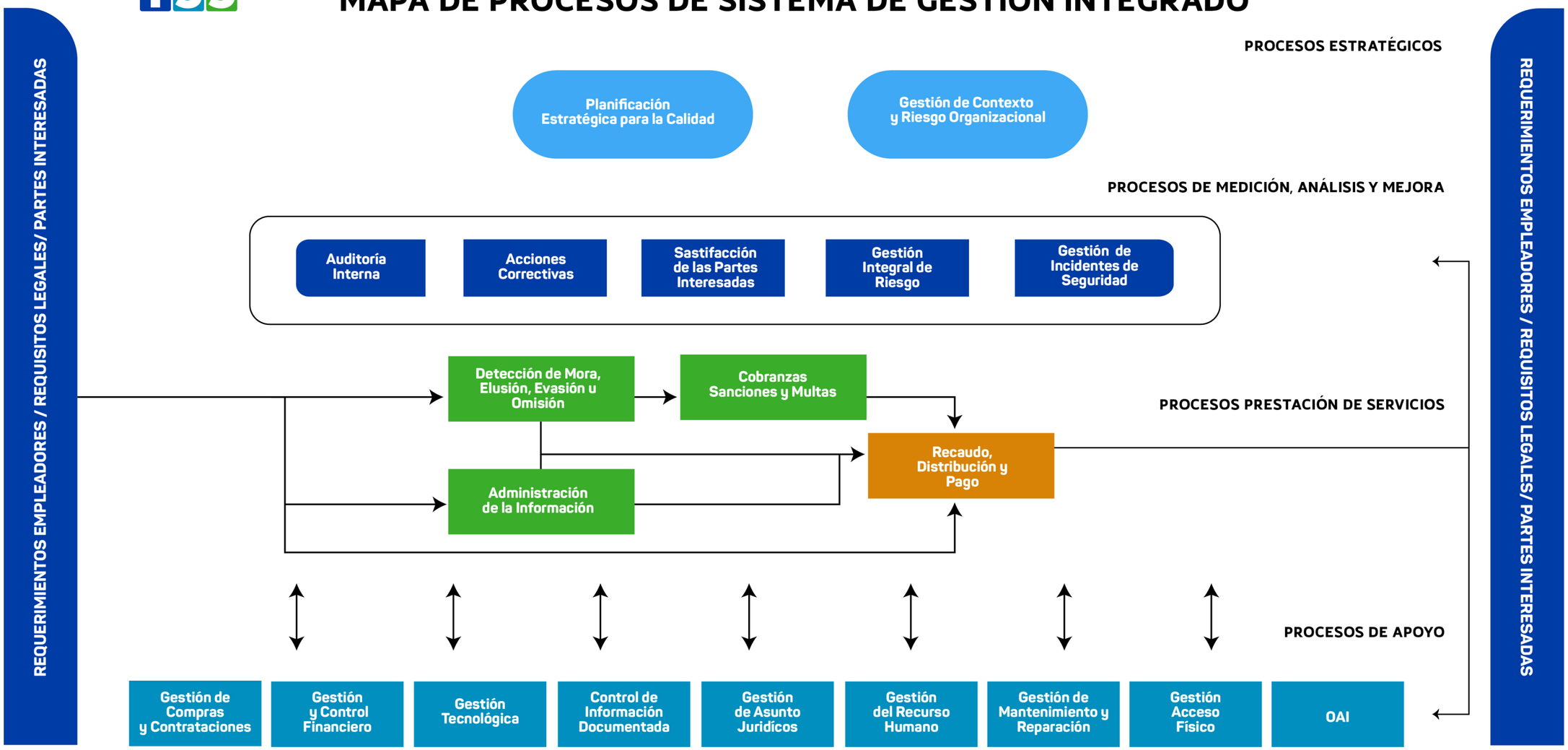
Mapa de Procesos

Para la TSS, todos los procesos que inciden en el nivel de servicio que la institución ofrece a sus clientes/ciudadanos son relevantes. Gran parte de ellos están soportados por aplicaciones informáticas, están apoyados por la documentación necesaria (fichas de procesos, manuales de formación o guías, etc.) y se encuentran representados a través de diagramas de flujo. En el marco del mapa de procesos de la institución se distinguen 4 niveles de procesos: procesos estratégicos, de prestación del servicio, de apoyo y de medición, y de análisis y mejora.

TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

MAPA DE PROCESOS DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

SGC-MP-001
VERSIÓN 7.0



La TSS siempre se ha caracterizado por responder con rapidez a los retos y desafíos del entorno. Se describen, a continuación, las cuatro grandes categorías de procesos y los principales procesos dentro de cada una de ellas:

Procesos Estratégicos:

- Gestión de Contexto y Riesgo Organizacional
- Planificación Estratégica para la Calidad y Seguridad de la Información
- Gestión de Riesgo

Procesos de Prestación del Servicio:

- Administración de la Información
- Detección de Mora, Elusión, Evasión u Omisión
- Cobranza, Sanciones y Multas
- Recaudo, Distribución y Pago

Procesos de Apoyo:

- Gestión de Compras y Contrataciones
- Gestión y Control Financiero
- Gestión Tecnológica
- Control de Información Documentada
- Gestión de Asuntos Jurídicos
- Gestión del Recurso Humano
- Gestión de Mantenimiento y Reparaciones
- Gestión de Acceso Físico
- Oficina de Acceso a la Información (OAI)

Procesos de Medición, Análisis y Mejora:

- Auditoría Interna
- Acciones Correctivas
- Servicio No Conforme
- Medición de Satisfacción
- Gestión de Incidentes de Seguridad

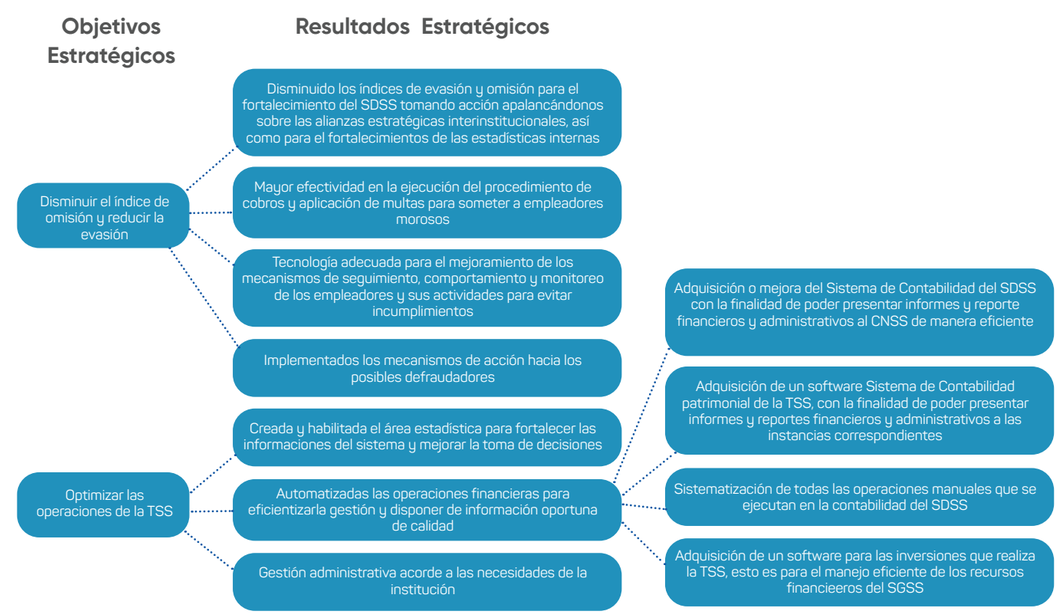
DINÁMICA DE MEJORA Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN

Los procesos de la organización son identificados siguiendo la razón de ser de la TSS y las responsabilidades que le confiere la Ley No. 87-01, siendo revisados mínimo una vez al año, además de ser analizados y monitorizados de forma regular a través de las métricas correspondientes.

En los procesos de revisión se observa la adecuada ejecución de los procesos y las propuestas de mejora tanto de clientes/ciudadanos como principales receptores de muchos de ellos como de los colaboradores, en otros muchos procesos de carácter más interno y que son capitales para que el rendimiento de los procesos de prestación del servicio sea óptimo. Asimismo, en dichas revisiones se asegura de que los procesos contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la TSS, coordinando y manejando con los actores principales las mejores vías de desarrollo, mejoramiento y evolución de cada proceso.

De hecho, el eje estratégico 3, sobre fortalecimiento institucional, del PEI 2021-2024 se sustenta en la optimización de las operaciones de la TSS y en la disminución del índice de omisión y reducir la evasión, aspectos vinculados con la mejora de buena parte de los procesos nucleares, así como el uso de la tecnología como impulsora de la eficiencia de las operaciones.

EJE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



La estructura formalizada de procesos ha permitido, desde el año 2011, obtener una serie de mejoras organizacionales, entre las que destacan las siguientes:

- **Proporcionar una visión global de las actividades que desarrolla la TSS:** la estructura de procesos se va desmultiplicando desde cada una de las áreas de acción y gestión de la institución hacia procesos cada vez más operativos y de detalle a nivel de tarea. La perspectiva que proporciona tanto a la alta dirección como al resto de líderes de la organización genera un "mapa" de gestión sobre lo que se hace en la organización a todos los niveles / ámbitos y cómo se está haciendo, posibilitando un alto grado de alineación con la misión, visión y estrategia.

- **Obtener datos para mejorar la información** relevante de cara a la definición de la estrategia, ya que uno de los aspectos clave de cara a la elaboración y revisión del PEI es la recogida de información, a nivel interno, del rendimiento -grado de cumplimiento de objetivos- de los procesos internos, sobre todo, de los relativos a prestación de servicios, teniendo en cuenta la sistemática de reflexión estratégica interna.

- **Establecer y monitorear objetivos** para el análisis del desempeño/ rendimiento de equipos y personas: al margen de poder permitir la mejora permanente del esquema y desempeño de los procesos, la estructura de gestión en torno a procesos posibilita el análisis y evaluación del desempeño de unidades parciales de gestión, bien sean equipos, bien sean las propias personas sobre las que descansa la responsabilidad del cumplimiento de un determinado objetivo. La dinámica de evaluación del desempeño de la institución juega un papel esencial en esta sistemática.

- **Priorizar los procesos por su rendimiento**, identificando oportunidades de mejoras puntuales o necesidades de reingeniería (replanteando, cuando procede, las bases de un proceso desde sus propios "cimientos") en aquellos procesos especialmente relevantes para la TSS.

- **Analizar y organizar la información y el conocimiento:** la adecuada difusión de la información a todos los puntos en los que ésta es susceptible de ser empleada, así como la identificación de "focos" de conocimiento -competencias, capacidades, experiencia, etc.- de los que puede aprender el resto de la organización, es otro aspecto que incide en el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en muchos de los procesos más relevantes de la institución.

- **Instrumentar la cadena cliente-proveedor interno y externo:** la estructura formal de procesos y, sobre todo, el sistema de indicadores asociados permite una retroalimentación continua y constante sobre el grado de eficacia y eficiencia del proceso, así como de su grado de cumplimiento con respecto al eje, objetivo o resultado estratégico del PEI a la que dicho proceso está más vinculado. Este aspecto -el feedback continuo- es clave tanto a nivel interno (relaciones cliente-proveedor que surgen en el interior de la TSS) como a nivel externo (relaciones TSS-clientes/ciudadanos y otras partes externas interesadas).

Identificar en qué procesos y actividades es necesario descender a un mayor nivel de concreción, evitando ineficiencias en la organización.

Propiciar una autoevaluación regular (anual) y estructurada de la gestión de la TSS, sistematizada desde 2018 a través del Modelo Marco Común de Evaluación (CAF), proyecto impulsado por el Ministerio de Administración Pública.

TECNOLOGÍA COMO PALANCA DE LOS PROCESOS

Desde el punto de vista tecnológico, los procesos (esencialmente de prestación del servicio) se desarrollan a través del uso del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR), plataforma digital del estado dominicano, administrada por la TSS, que brinda facilidades para que los empleadores puedan registrar sus nóminas y realizar pagos correspondientes a través de la red financiera. El SUIR es el core de la institución en términos de servicio a los clientes/ciudadanos, como plataforma principal donde corren los procesos que soportan los principales servicios ofrecidos a los ciudadanos, tales como recaudo, distribución y pago, registro de empleadores, certificación de balance al día, certificación de aporte empleado por empleador, certificación de histórico de aportes o registro sin nómina.

Al cierre de 2022, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), los avances y adecuaciones tecnológicas implementadas han reducido tiempos de redundancia cuasi-sincrónica y de procesos batch, permitido acceso remoto, realizado monitoreo de salud, ofrecido un alto rendimiento en el desempeño de las aplicaciones, restaurado la información en tiempos considerablemente bajos, reducido vulnerabilidades, gestionado, controlado y procesado todos los registros de los empleados, mejorado la atención telefónica, optimizado procesos e incrementado la calidad de servicio al cliente/ciudadano.

08. SERVICIOS TSS

La razón de ser de la institución es el cliente/ciudadano, lo que significa que todas las acciones de la TSS están orientadas a ofrecerle servicios que satisfagan sus expectativas. Para ello es sumamente importante conocer cuáles son sus requisitos y exigencias. El proceso de análisis de las expectativas de las partes interesadas permite asegurar una óptima alineación entre éstas y aquello que finalmente recibe el cliente/ciudadano.

Una vez identificadas, además de convenientemente priorizadas, las expectativas clave de las más de 30 partes interesadas identificadas, para innovar en los servicios, así como en los procesos que permiten la materialización de éstos, la TSS emplea dos grandes vías:

- Mecanismos regulares de escucha de los clientes/ciudadanos.

- Mecanismos de benchmarking operacional (táctico y operativo) con otras instituciones líderes en determinadas áreas específicas de interés para la TSS.

Mecanismos regulares de escucha y retroalimentación

Con relación al amplio espectro de mecanismos regulares de escucha con clientes/ciudadanos que la institución emplea, el establecimiento de canales de comunicación eficaces que permitan estar en contacto regular con los clientes/ciudadanos es clave para comprender sus demandas presentes y futuras. En este sentido, los mecanismos utilizados por la TSS para que los empleadores hagan llegar sus quejas y sugerencias han permitido generar un sentimiento de preocupación por sus intereses y por resolver cualquier aspecto que les impida recibir un servicio acorde con sus expectativas.

El lanzamiento en 2009 de la Carta Compromiso al Ciudadano, en la cual se especifican los aspectos clave que la institución se compromete a cumplir ante las necesidades y expectativas manifestadas por los clientes/ciudadanos, soportada por políticas, procesos y sistemas de indicadores específicos, permite también a la TSS monitorear el grado de cumplimiento de dichas expectativas y su materialización con el mayor estándar de calidad.

2009
Lanzamiento de la carta de Compromiso al Ciudadano

Las herramientas de percepción de la satisfacción sobre el servicio prestado o sobre la credibilidad y transparencia de la TSS (realizadas anualmente desde 2011) a lo largo de toda la relación han sido también claves durante la última década como insumos para el diseño y desarrollo de servicios, así como la adecuación y adaptación de los existentes.

Basados en estos inputs, de cara a impulsar el carácter innovador de la institución, el aprendizaje continuo acerca de los problemas, percibidos siempre como oportunidades de mejora y elementos de crecimiento y evolución, permite a la TSS mejorar considerablemente las operaciones internas y los servicios externos ofrecidos. De hecho, en los últimos años se han implementado, a raíz de todo ello, tanto cambios en la estructura organizativa como en la cobertura de los servicios que se prestan, ampliando, por ejemplo, los servicios que se brindan en el Centro de Asistencia al Usuario y creado nuevos procesos, que se normalizan e integran de forma automática en el catálogo de procedimientos desde su implementación. Otros cambios implementados destacados son los siguientes: traslado, ampliación y remodelación del Centro de Servicios, creación del Centro de Asistencia al Usuario (centro de llamadas) en oficina principal, creación del área de Calidad en el centro e llamadas, entre otros.

Dos de los canales de comunicación más relevantes para proporcionar información oportuna y precisa son:

- El Centro de Servicios, con personal capacitado para dar respuesta a cada una de las interrogantes del ciudadano que desee información. El Centro de Atención al Usuario de la TSS y el Centro de Contacto Gubernamental son otros de los instrumentos empleados para proporcionar la máxima accesibilidad a la ciudadanía.

- El Sistema SUIR, aplicación a la que se accede a través de la página web y que ofrece múltiples servicios en línea, así como respuestas a las necesidades del empleador en cualquier momento.

A un nivel más global, la institución hace un esfuerzo permanente en incrementar el nivel de comunicación con los clientes/ciudadanos a través de diversos canales físicos (publicaciones diversas) y, sobre todo, digitales, a través de la página web, que ofrece cada día más información para los clientes/ciudadanos, con un foco especial tanto en empleadores como en otras instituciones del Estado -servicios gubernamentales-.

Mecanismos de benchmarking operacional con otras instituciones líderes

La TSS despliega de forma sistemática proyectos de benchmarking en múltiples iniciativas desde hace más de una década. Tras la identificación de aquellas áreas de especial relevancia estratégica en las que es importante fortalecer el posicionamiento de la institución o bien seguir evolucionando, mejorando e innovando, la institución aprueba el desarrollo del proyecto en aquellas organizaciones que se consideran con un especial (notable) desempeño en la dimensión objeto de análisis.

Para que una iniciativa de benchmarking se valide y lleve a la práctica ha de definirse, sobre la institución objeto de benchmarking, cuál es la oportunidad de mejora para la TSS así como un análisis sobre sus características y sus áreas de desempeño sobresalientes. Tras el proceso se identifican buenas prácticas y potenciales mejoras para la TSS, así como una propuesta de actividades específicas relativas al despliegue e implementación de dichas buenas prácticas.

2009

• En el año 2009 se realiza el primer proceso de benchmarking con dos instituciones públicas de reconocido prestigio en RD: el Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) y la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), organizaciones seleccionadas por la TSS por haber mostrado una mejora considerable en todos sus procesos. En aquel momento, el objeto del benchmarking se centró en conocer buenas prácticas en la implementación de una sistemática de gestión por procesos (ambas organizaciones públicas estaban certificadas bajo las Normas ISO 9001).

2010

• En el año 2010 se lleva a cabo el segundo proceso de benchmarking con la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), organización pública que también tiene, como es el caso de la TSS, fines recaudatorios. El objeto planificado del proceso se concentró en las buenas prácticas de dicha organización desde la perspectiva estratégica, en cuanto a la solidez del Modelo de Planificación Estratégica de la DGII, a través del cual se establecen de forma muy sólida Directrices Estratégicas orientadas al cumplimiento de su misión y al logro de su visión, desplegando éstas en objetivos estratégicos y en estrategias institucionales traducidas en proyectos, metas y procesos sobre los cuales se establecen múltiples indicadores de gestión.

2011

• En 2011 se lleva a cabo otro proceso de benchmarking con el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), con el objeto de conocer sus mejores prácticas en aspectos relacionados con el servicio al cliente, gestión humana y mediciones del sistema de gestión de calidad.

2018

• En 2018 la TSS, de la mano de su máxima autoridad, fue anfitriona de un benchlearning de la Carta Compromiso al Ciudadano para todas las instituciones públicas que participaron en dicho evento, organizado por el Ministerio de Administración Pública (MAP), por ser la institución pionera en el año 2009 en lanzar su Carta Compromiso al Ciudadano y de mantener en el tiempo la transparencia y mejora continua de los servicios.

• En 2018 se realizó también un proceso de benchmarking con el Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE). Como institución ganadora del Gran Premio de la Calidad del MAP y tras ser reconocidos en diversos eventos del MAP, se solicita por parte del MAPRE un benchmarking del Sistema de Gestión de Calidad de la TSS, sobre el Autodiagnóstico CAF y sobre los procesos de Recursos Humanos.

2021

• En 2021 se llevan a cabo procesos del benchmarking con la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), con ARS Universal en el ámbito de RRHH (reingeniería en RRHH, proyectos, procesos y servicios en gestión humana) y con Voluntariado Banreservas en relación con su experiencia en compromiso social y voluntariado. También se ha realizado en 2021 un proyecto de benchmarking con la Junta de Aviación Civil de la República Dominicana sobre la implementación del Proyecto 3R.

2022

• En el 2022 se realizó benchmarking con el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) para conocer de primera mano su participación en el Premio Iberoamericano a la Calidad y su sistema de gestión de calidad. También se realizó benchmarking con el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN), para conocer su sistema de gestión integrado certificado bajo las Normas ISO 9001 de Gestión de la Calidad, 27001 de Seguridad de la Información y la 22301 de Continuidad de Negocios.

La participación regular como expositores en foros y seminarios especializados, como en el caso del "Seminario Compartiendo Buenas Prácticas", realizado a nivel nacional y en el que la TSS participó como institución ganadora de oro, es otra fuente de identificación de buenas prácticas relevante.

DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS

A partir de los dos grandes inputs citados (mecanismos de escucha y mecanismos de benchmarking operacional), cada año la institución, durante la elaboración de los Planes Operativos Anuales y la presentación de la Revisión por la Dirección, analiza la necesidad de nuevos servicios o el rediseño de estos, los cuales se ven reflejados en la evolución de los procedimientos controlados por el SGC.

En los últimos años cabe destacar las siguientes mejoras en los servicios:

- Con miras a hacer más eficientes los servicios, se ha avanzado de forma notable hacia la automatización en la mayoría de los servicios, de cara a que cualquier usuario (esencialmente empleadores) puedan acceder a la página web y autogestionar los servicios que requieren de nuestra plataforma tecnológica. Entre los servicios que ofrecen esta posibilidad se encuentran, por ejemplo, certificaciones, recuperaciones de CLASS o consultas de alto consumo a través del Sistema Único de Información y Recaudo. Asimismo, los usuarios pueden solicitar vía online su ingreso como empleador al Sistema Dominicano de Seguridad Social en la plataforma de www.formalizate.gob.do.

- En procura de integrar las áreas de servicios de la TSS se ha creado un Centro de Servicios donde las direcciones de Servicios, de Fiscalización Externa y Jurídica se han integrado para brindar un servicio completo en un mismo establecimiento, ahorrando esfuerzos y tiempo para mayor satisfacción de los clientes.

- Se ha ampliado la red de servicios a través de los Puntos GOB administrados por la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC), donde operadores entrenados por los técnicos de la institución cuentan con la capacidad plena de ofrecer orientaciones relativas al sistema.

- Dentro de los planes operativos se ha incluido la renovación del Centro de Asistencia al Usuario a nivel tecnológico y operacional para poder satisfacer la demanda diaria de miles de asistencias que son canalizadas por los colaboradores. Asimismo, se cuenta con un área de análisis y monitoreo permanente, cuya misión es velar por que las gestiones de servicios cumplan con los más exigentes estándares de calidad a nivel mundial.

- Para agilizar los trámites y garantizar la seguridad de información de los representantes autorizados por las empresas para el reporte de sus trabajadores y otros servicios que otorga el portal transaccional SUIR, en 2021 se logra integrar la autenticación de SMS a través de un nuevo módulo para recuperación de credenciales. Esta innovación permite que las evaluaciones se realicen totalmente en línea sin la intervención de documentos impresos, además de quedar un histórico rastreable de los empleadores que requieren este tipo de servicios y los usuarios internos que lo procesan.

- Tras la realización de un análisis de Lean Six Sigma a los tres principales de servicios por su demanda y cantidad de procesos involucrados, con el objetivo de eficientizar la gestión se presenta un proyecto integral de automatización (en etapa de desarrollo).

PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los principales procesos de prestación del servicio, regulados todos ellos por sendas políticas, procesos, instructivos diversos y guías de prestación, a través del SGC, son los siguientes:

- **Administración de la Información**

Las actividades clave de este proceso son:

1. Completar información de la empresa;
2. Registrar Nómina de la Empresa;
3. Registrar Novedades;
4. Generar Notificación de Pago;
5. Generar Certificaciones;
6. Brindar Información a los Empleadores y
7. Monitorear el servicio brindado en el Centro de Asistencia al Usuario.

- **Detección de Mora, Elusión, Evasión u Omisión**

Las actividades clave de este proceso son:

1. Análisis de información;
2. Detectar Omisión/Evasión/Irregularidades en los núcleos familiares;
3. Revisar información del empleador/Informaciones de los afiliados;
4. Cruzar las informaciones del empleador con la TSS;
5. Generar Notificación de Pago de Auditoría;
6. Enviar documentación
7. Solicitar desafiliación.

- **Cobranza, Sanciones y Multas**

Las actividades clave de este proceso son:

1. Hacer llamadas de aviso a los empleadores con notificaciones de pagos vencidos para que estén conscientes de sus recargos y del proceso de sanciones y multas;
2. Dar seguimiento a promesas de pago
3. Hacer Instancia Judicial constituyéndose en actor civil.

- **Recaudo, Distribución y Pago,** las actividades clave de este proceso giran en torno a la recaudación, distribución y el pago de los aportes de los trabajadores y empleadores, siendo el fin último recibir las cotizaciones y contribuciones de los trabajadores y empleadores a través de la Red Financiera Nacional por cuenta de la Tesorería de la Seguridad Social y pagarlas a las entidades del Sistema concernientes.

Es importante destacar que existe una tipología de servicios específica, que tienen por objeto dar asistencia a todas las instituciones del Estado con relación a informaciones referentes al SUIR y otros aspectos del SDSS, así como gestionar el seguimiento de registro y pago de aquellas instituciones que procesan sus pagos vía Tesorería Nacional.

Los procesos de prestación de servicio son soportados en todo momento por procesos de apoyo (Gestión de Compras y Contrataciones, Gestión y Control Financiero, Gestión Tecnológica, Control de Información Documentada, Gestión de Asuntos Jurídicos, Gestión del Recurso Humano, Gestión de Mantenimiento y Reparaciones, Gestión de Acceso Físico y Oficina de Acceso a la Información -OAI-) y Procesos de Medición, Análisis y Mejora (Auditoría Interna, Acciones Correctivas, Servicio No Conforme, Medición de Satisfacción y Gestión de Incidentes de Seguridad), claves estos últimos para la monitorización regular a la que los primeros son sometidos.

Desde un punto de vista de tecnología en la prestación de servicios, la TSS, en su propósito de mejorar el servicio y simplificar las tareas de los usuarios (empleadores y afiliados) relacionados con el Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS) pone a disposición de éstos en la página web una serie de consultas (consulta traspaso ARS, consulta de afiliación de los pensionados de la SEH y consulta de afiliación al SFS) de forma ágil y segura.

Los servicios prestados se clasifican de cara a los empleadores/clientes, en la actualidad, en cuatro grandes categorías:

Registro de Empleadores: Servicio que se ofrece a aquellos empleadores que deben inscribir sus empresas y registrar sus trabajadores en la base de datos de la TSS para comenzar a hacer sus aportes a la Seguridad Social.

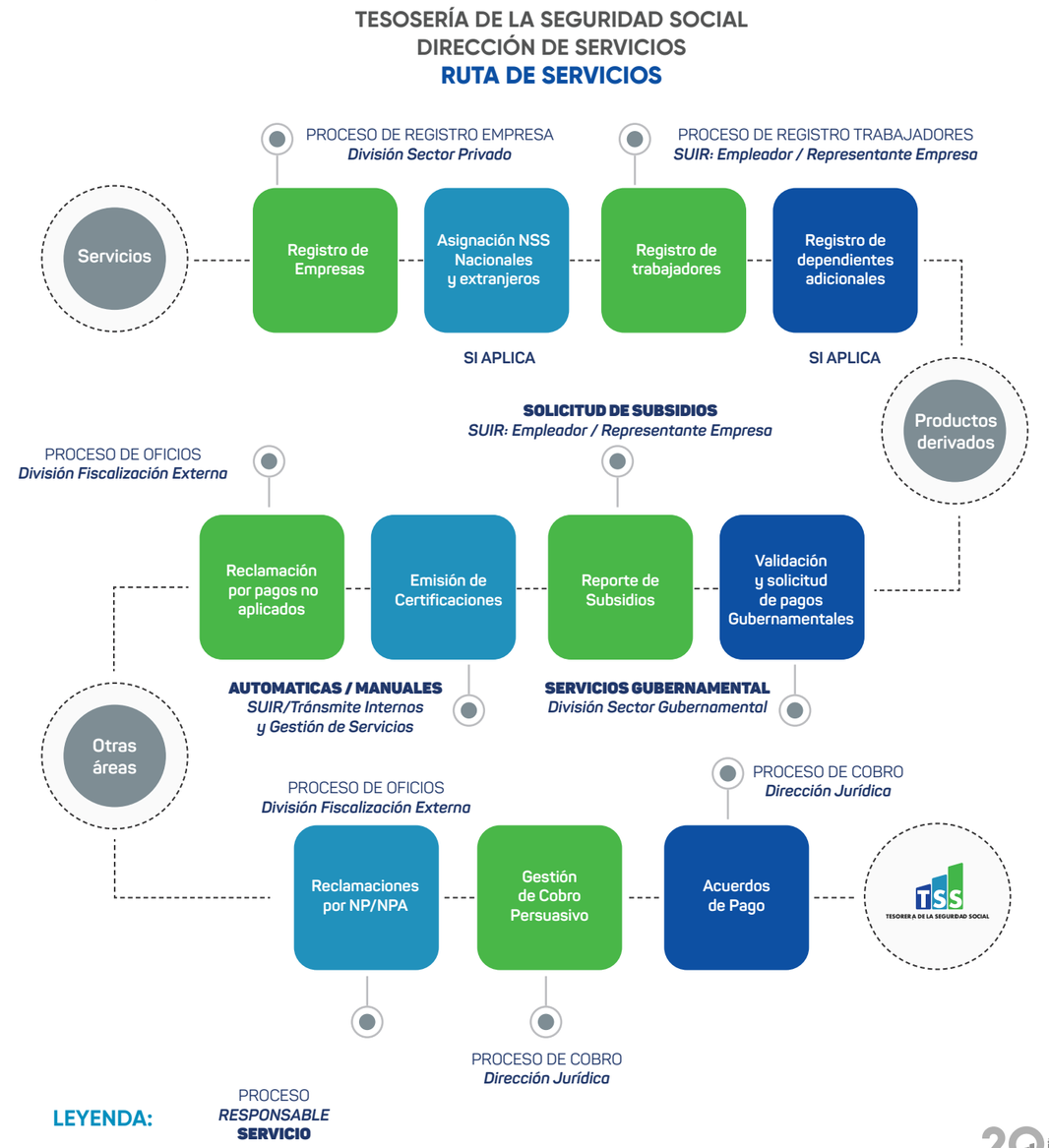
Certificaciones: Las certificaciones son documentos que emite la TSS a petición de la parte interesada. Dichos documentos certifican el estatus o condición del solicitante en la base de datos de la TSS y tienen la característica de sustituir una firma manual por firma digital, código de barra y PIN de validación.

Acuerdo de Pago: La TSS establece las normas y procedimientos para que los empleadores con atrasos en las contribuciones al Sistema Dominicano de Seguridad Social puedan mediante pagos parciales y progresivos, ponerse al día con dichas contribuciones.

Reclamaciones: Servicio solicitado por los empleadores u otras partes interesadas a la TSS para procesos de normalización del Registro Nacional de Contribuyente (RNC), rectificativas de nóminas de trabajadores y períodos omisos, entre otros.

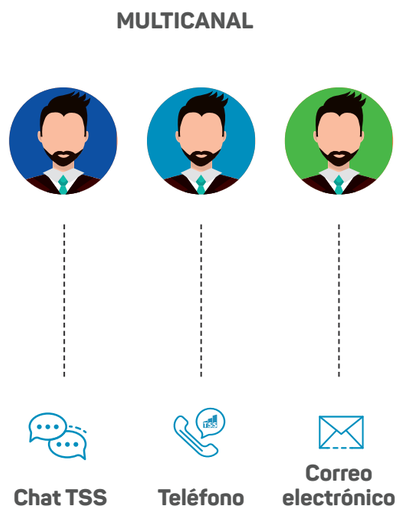
RUTA DE SERVICIOS TSS

De cara a clarificar al máximo a los usuarios toda la "cadena de valor" que la institución cubre, en el año 2018 se diseña un "pasillo del empleador" donde se identifica el flujo natural tanto de servicios como de productos derivados, indicando de forma visual procesos implicados, responsables de la institución y servicios vinculados:

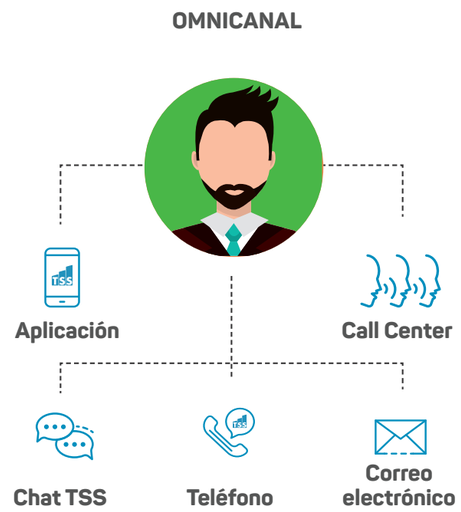


OMNICANALIDAD

Con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios, la TSS adquiere, en el año 2021, el sistema Fidelity Connect para innovar hacia la omnicanalidad. En esta plataforma se integran correo electrónico, servicios recibidos vía redes sociales, chat y sistema de gestión de llamadas, lo que permite la articulación conjunta de los tres niveles de atención para agilizar las asistencias rápidas a los usuarios, medir la demanda y realizar ajustes oportunos para reducir la cantidad de tiempo en espera, y aumentar la satisfacción de los usuarios.



Varios canales a disposición del usuario, pero de manera desintegrada.



Todos los canales se encuentran integrados y a disposición del usuario.

SEGUIMIENTO Y MONITORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La Revisión R por la Dirección D representa un hito anual clave en el análisis, evaluación e identificación de mejoras sobre los procesos de la organización, gestionando un extenso Cuadro de Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) clave por Direcciones/Departamentos asociados a los procesos bajo su responsabilidad que permite la monitorización eficaz de todos los procesos de prestación del servicio.

Para el seguimiento del estatus de los servicios, medición de trazabilidad y productividad de los colaboradores, la Dirección de Servicios cuenta con una plataforma de gestión dentro del SUIR desde donde se monitorea de forma digital la cantidad de solicitudes y los tiempos de cumplimiento para los servicios de Registro de Empleadores, Asignación de NSS y Recuperación de Credenciales, así como las solicitudes de certificaciones automáticas.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

Como institución pública, la TSS ha de asegurarse que los servicios que se prestan a los clientes/ciudadanos se comuniquen de forma efectiva, garantizando una plataforma accesible, con los debidos niveles de seguridad e integridad de la información.

En este proceso, a través del procedimiento Control de Información Documentada se establece que las áreas son responsables de la divulgación de la creación o actualización de sus procesos y/o servicios. En la Matriz de Comunicaciones de la institución, documento marco que integra todos los temas clave a comunicar, así como las partes interesadas destinatarias, se aprecia qué se comunica, cómo y cuándo se comunica.

El espectro de canales de comunicación existentes con las partes interesadas externas es muy amplio, destacando, además de la página web (portal que cuenta con toda la información de requisitos y vías de solicitudes de los servicios de la institución, incluyendo un menú con instructivos de novedades, actualizaciones de representante, uso del Sistema Único de información y Recaudo (SUIR), formularios y cartas modelo), otros muchos canales que permiten a los usuarios de cualquier servicio comunicarse de forma efectiva con la TSS, como los que se pueden ver en la figura.

Desde un punto de vista de comunicación externa, se hace uso intensivo del portal web, redes sociales y periódicos de tirada nacional, empleando métricas asociadas al grado de penetración en RRSS.

Otro elemento para destacar, desde un punto de vista de puesta en valor de los servicios que la institución presta, es la Matriz de Servicios, herramienta de gran valor en la que se describe toda la información necesaria para que los usuarios puedan conocer los requisitos, vías y servicios que la TSS ofrece y pone a su disposición. Dicha sistemática cumple con los estándares locales para NORTIC A5 de la Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información y Comunicaciones (OGTIC) y permanece publicada en el portal institucional para mayor alcance de la ciudadanía.

Finalmente, la existencia de una Carta Compromiso o Carta de Servicio, bajo la cual la TSS pone en conocimiento de todas partes interesadas todo lo relativo a productos y servicios institucionales, contribuye, de forma definitiva, a que se difundan y transmitan de forma clara y precisa las características de los servicios que se ofrecen.

MEDICIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA GLOBAL DE LOS CLIENTES/CIUDADANOS

La TSS considera que la medición y mejora de la satisfacción y experiencia global de los clientes/ciudadanos es uno de los aspectos fundamentales en su relación con esta parte interesada, clave para la institución. De hecho, una de las características que define a la TSS como institución pública de referencia es el gran empeño que diariamente ponen todos los colaboradores en la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados, girando todo el accionar administrativo y operativo en torno al bienestar de los clientes externos.

El eje estratégico 1 "Experiencia de Usuario", del PEI 2021-2024, ilustra la relevancia de evolucionar la relación con clientes/ciudadanos desde una perspectiva completa de la relación, haciendo más cercana y accesible la institución a los empleadores, como uno de los principales usuarios, y potenciando la transparencia como valor diferencial en la prestación de servicios.

EJE1: EXPERIENCIA DEL USUARIO:

ANÁLISIS Y PONDERACIÓN/PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES/CIUDADANOS

En la sistemática de Gestión de Partes Interesadas de la TSS se despliega la metodología de identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el análisis de poder de cada parte interesada y el método de detección de cualquier correlación negativa entre atributos de satisfacción que permitan desarrollar el Plan Estratégico Institucional, así como trazar los lineamientos estratégicos necesarios para lograr el cumplimiento del marco estratégico definido.

La TSS cuenta con los siguientes segmentos dentro de las partes interesadas externas receptoras de los servicios (clientes/ciudadanos):

- Empleadores

- Receptores de fondos y Relacionados: Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS), Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Administradoras de Riesgos de Salud (ARS), ARL, Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), Superintendencia de Pensiones (SIPEN), Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA), Bancos Recaudadores, UNIPAGO y otras entidades relacionadas.

- Usuarios de la plataforma del SUIR

- Ciudadano en general

- Otras entidades relacionadas:
Ministerio de Industria y Comercio, DGII, INFOTEP, ONE, entre otras.

Para cada uno de los segmentos citados se seleccionan hasta dos expectativas principales como forma de enfocar los esfuerzos de la institución hacia su cumplimiento efectivo. Las expectativas identificadas representan el eje de la gestión de la relación con cada segmento de clientes/ciudadanos, sobre el cual pivotan los mecanismos de escucha y retroalimentación de los mismos.

PRINCIPALES MECANISMOS DE ESCUCHA Y RETROALIMENTACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

La evaluación del nivel de cumplimiento de las expectativas seleccionadas y priorizadas se realiza a través de las siguientes metodologías, centradas en la percepción directa de los usuarios de los servicios:

- Encuesta de Credibilidad y Transparencia para las partes interesadas (desde 2011 anual): CNSS, AFP, ARS, ARL, SISALRIL, SIPEN, DIDA, Bancos Recaudadores, UNIPAGO y otras entidades relacionadas.

- Encuesta de Satisfacción de Servicios (desde 2008 anual): para los empleadores y la ciudadanía.

- Encuesta de Satisfacción de los Servicios de la OAI (desde 2013 anual): para la ciudadanía que recibe los servicios de acceso a la información.

De todas las herramientas citadas existe un sistema global de monitorización y seguimiento que incluye el análisis y tratamiento de la información, así como el establecimiento regular (anual) de acciones de mejora en base a las conclusiones del análisis previo.
Existen múltiples ejemplos de mejora de los enfoques citados, tanto a nivel de evolución de los instrumentos empleados para recoger la satisfacción de los usuarios como de cara a incrementar los resultados obtenidos en factores en los que no se alcancen las metas anuales previstas.

FORMAS DE COMUNICACIÓN / PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Como mecanismos de participación ciudadana caben destacar los siguientes:

Oficina de Acceso a la Información: la Oficina de Acceso a la Información (OAI) se crea con el objetivo de apoyar a entidades y personas tanto públicas como privadas mediante las informaciones solicitadas.

Encuestas de Satisfacción de Servicios: las Encuestas de Calidad se aplican todos los días en las áreas que brindan asistencia a empleadores. El objetivo de dichas encuestas es medir la calidad del servicio recibido por los empleadores y/o usuarios. Esta encuesta mide las atenciones brindadas a los empleadores que llaman al Centro de Asistencia al Usuario, la asistencia presencial y las asistencias de forma virtual. Los resultados son procesados por la Dirección de Planificación y Desarrollo y se elaboran estadísticas trimestrales sobre los resultados.

Formularios de quejas y sugerencias: disponibles en el Centro de Servicios, OAI y oficinas regionales. Los buzones son revisados dos veces a la semana y el tiempo de respuesta es no mayor a 15 días laborables.

Formulario de contacto: en la página web se encuentra disponible el formulario de contacto, el cual es completado por los ciudadanos, siendo revisado diariamente y las informaciones recibidas remitidas a la Dirección de Servicios para fines de ser analizadas y procesadas.

Redes Sociales: actualmente la TSS cuenta con presencia en cuatro redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn. En los dos últimos años se muestra un crecimiento consolidado en todas las redes sociales.

Foro institucional: espacio creado en 2021 donde los interesados pueden consultar y comentar cualquier cuestión relativa a la institución y la actividad que se desarrolla, quedando registrado lo que allí se escribe para consulta a los interesados. Este nuevo canal se considera como especialmente adecuado para fomentar la comunicación y el diálogo y amplía el espectro de medios puestos a disposición de la ciudadanía.

COMPROMISO CON LOS CLIENTES/CIUDADANOS

En la TSS somos conscientes de la importancia de monitorear indicadores de desempeño que reflejen los resultados y el impacto que se genera en los clientes/ciudadanos. Con ese espíritu se elaboró en 2009 la Carta Compromiso al Ciudadano, otro de los documentos base de la relación con los usuarios y que da muestra del compromiso de calidad que la institución asume con las partes interesadas externas.

En la Carta Compromiso al Ciudadano se presenta una visión global de los servicios que se ofrecen, los requerimientos de estos, los medios de contactos con la institución, el compromiso de la TSS y estándares de calidad, principales directrices estratégicas de la institución y los indicadores utilizados para medir y monitorear el nivel de cumplimiento de objetivos y estándares de calidad citados.

SISTEMA DE QUEJAS, RECLAMACIONES Y ATENCIÓN AL CLIENTE/CIUDADANO

El buzón de quejas y sugerencias fue creado en 2006 espacio en el que los usuarios depositan sus quejas y sugerencias. De forma regular, se analizan los insumos y se elaboran informes periódicos sobre las fortalezas y debilidades detectadas como resultados de las respuestas de los empleadores relacionadas con los servicios. El procedimiento SGC-PR-004 Servicio No Conforme y Manejo de Quejas regula todo el proceso, estableciendo las políticas y controles necesarios, así como las etapas a seguir en función de la naturaleza de la incidencia y el cuadro de interlocutores para cada Dirección (aquella que esté implicada en la temática abordada).

0.011%
quejas por cada 100 asistencias prestadas

Se realiza un tratamiento pormenorizado de los casos, analizando su tipología para una adecuada adopción de soluciones.

Algunas de las acciones de mejora adoptadas desde su funcionamiento tienen relación con la reducción de los tiempos de espera en los servicios prestados (a través de la contratación de más colaboradores para mejorar y eficientizar el servicio y también a través de la mejora de procesos internos, así como mediante la inclusión de automatizaciones y tecnologías que permiten acelerar el tratamiento de las demandas), la creación de facilidades de acceso y comunicación a través de distintos canales (de nuevo con un peso especial en todo lo relativo a canales digitales) o mejoras organizativas de diferente índole (redistribución de funciones para incrementar la eficiencia de los procesos, etc.).

IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE EXPERIENCIA CLIENTE/USUARIO

En el Plan Operativo Anual 2022, la Dirección de Planificación y Desarrollo diseñó un proyecto para la implementación de la Cultura de Experiencia Cliente/Usuario (Proyecto Experiencia), pionero en las Instituciones públicas del país y que integra todos los procesos, procedimientos y servicios que otorga la institución a las partes interesadas.

Los ejes claves del proyecto son 5:

Dicho proyecto impactará en las siguientes dimensiones:

- Los colaboradores como principales usuarios de la institución.
- El cliente/ciudadano (ciudadanía y empleadores) como pilar de los ejes estratégicos de la TSS.
- Los procesos y protocolos actuales.
- El rediseño de estándares e indicadores basados en experiencia.
- Definición de una Matriz de Responsabilidad y la toma de decisiones en puntos críticos.

09.

UN CAMINO
HACIA LA EXCELENCIA

CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

2008
GALARDÓN MEDALLA DE ORO PARA LA TSS, MÁXIMO RECONOCIMIENTO OTORGADO POR EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD POR EL EXCELENTE DESEMPEÑO EN PRÁCTICAS PROMISORIAS

2008
RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA MICROSOFT DOMINICANA POR SER UNA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE SE MANTIENE A LA VANGUARDIA EN EL ASPECTO TECNOLÓGICO.

2009
IMPLEMENTACIÓN Y PUBLICACIÓN "CARTA COMPROMISO TSS". INSTITUCIÓN PIONERA EN EL PAÍS

2009
GALARDÓN MEDALLA DE ORO PARA LA TSS, MÁXIMO RECONOCIMIENTO OTORGADO POR EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD POR EL EXCELENTE DESEMPEÑO EN PRÁCTICAS PROMISORIAS

2010
GALARDÓN MEDALLA DE ORO PARA LA TSS, MÁXIMO RECONOCIMIENTO OTORGADO POR EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD POR EL EXCELENTE DESEMPEÑO EN PRÁCTICAS PROMISORIAS

2010
CERTIFICACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

2011
GALARDÓN MEDALLA DE ORO PARA LA TSS, MÁXIMO RECONOCIMIENTO OTORGADO POR EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD POR EL EXCELENTE DESEMPEÑO EN PRÁCTICAS PROMISORIAS

2011
GRAN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

2017
TRANSFORMACIÓN DEL SGC A SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

2011
RECONOCIMIENTO POR HABER OBTENIDO LA POSICIÓN 16 EN LA EVALUACIÓN ANUAL DEL ITICGE

2018
ANFITRIÓN BENCHLEARNING DE LA CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO TSS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

2018
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

****

INICIO PROYECTO 3RS

2019
CERTIFICACIÓN NORTIC A2 NORMA PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LOS MEDIOS WEB DEL ESTADO DOMINICANO

2019
CERTIFICACIÓN NORTIC A4 NORMA SOBRE INTEROPERABILIDAD ENTRE LOS ORGANISMOS DEL GOBIERNO DOMINICANO

****

CERTIFICACIÓN NORTIC E1 NORMA PARA LA GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

2020
LA TSS ALCANZA EL BILLÓN DE PESOS EN RECAUDACIONES HISTÓRICAS

2020
CERTIFICACIÓN NORTIC A3 NORMA SOBRE PUBLICACIÓN DE DATOS ABIERTOS DEL GOBIERNO DOMINICANO

2003-2022 AUMENTO EN LAS RECAUDACIONES TODOS LOS AÑOS, DESDE 2003 HASTA LA FECHA DE HOY

2002-2022

A continuación, se detalla un resumen de aspectos clave relativos al camino hacia la Excelencia que la TSS aborda prácticamente desde su nacimiento y que han permitido convertir a la institución en un referente en el país tanto desde la perspectiva de su desempeño como desde un punto de vista de excelencia en la gestión.

RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

La TSS realiza un esfuerzo continuo en dotar a todos los niveles de los recursos y soportes operativos necesarios para prestar un servicio excelente y desempeñar de forma sobresaliente todas las responsabilidades que como institución tiene encomendadas.

Para ello requiere de recursos tanto para su desarrollo estratégico como para el despliegue del desarrollo operativo. En este sentido, los elementos de gestión que soportan la gestión de alianzas y recursos son los siguientes:

- Gestión económica y financiera, soportada en un sólido proceso de planificación y ejecución presupuestaria. El seguimiento económico y financiero articulado a través de diferentes órganos de gobierno de la TSS posibilita conocer en tiempo real posibles desviaciones, incumplimientos, etc.

- Información y conocimiento, como eje y soporte transversal al funcionamiento de la institución, digitalización de la relación con el cliente y generación de una experiencia global satisfactoria a lo largo de todo el proceso. El despliegue del Plan de Sistemas en proyectos específicos de despliegue de tecnología permite que, de forma estructurada, se potencie la innovación tanto en la gestión interna como en la relación con el cliente/ciudadano. Por otro lado, cabe resaltar la existencia de diversos mecanismos de ciberseguridad que garantizan la integridad, accesibilidad y disponibilidad de la información.

- La gestión de infraestructuras contempla toda la sistemática de mantenimiento preventivo y correctivo bajo el alcance de la institución, así como la optimización de recursos desde un punto de vista medioambiental.

- Tecnología. En relación con la integración de nuevas tecnologías, la TSS perfecciona sus mecanismos de forma regular para garantizar la calidad de los datos para la toma de las decisiones de la alta dirección. Asimismo, para la TSS es vital garantizar la continuidad del servicio de tal manera que los clientes/ciudadanos y los colaboradores de la institución puedan realizar sus operaciones de manera continua. En este sentido, la entidad despliega diversos mecanismos para la prevención y corrección de incidencias.

- Gestión de alianzas y proveedores, desplegada a través de procesos de compra normalizados.

ELEMENTOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO APLICABLES A TODOS LOS SUBCRITERIOS

Las mejoras e innovaciones incorporadas a los distintos enfoques y despliegues de alianzas y recursos son resultado de la aplicación de los siguientes elementos de evaluación, revisión y perfeccionamiento

Indicadores

- Indicadores y cuadros de mando de las diferentes áreas implicadas en la gestión de recursos de toda naturaleza,
- Informes de seguimiento de cumplimiento de los compromisos de servicio de los proveedores,
- Encuestas de satisfacción de proveedores,
- Indicadores de seguimiento presupuestario,
- Indicadores de gestión ambiental/Programa 3R.

Aprendizaje

- Normativa legal y marco regulatorio,
- Actividades de aprendizaje con partners y proveedores,
- Liderazgo y participación en foros de aprendizaje, conferencias, etc.
- Adhesión a iniciativas ligadas con la sostenibilidad
- Modelo CAF y Sistemas de Gestión/Modelos de referencia implantados.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

La TSS dispone de una completa estructura de procesos en el ámbito económico-financiero que le permite desplegar de forma sistemática y estructurada todas las dinámicas de dicho ámbito, especialmente reguladas dada la naturaleza de la organización. Dicha estructura de procesos garantiza la total alineación de la planificación estratégica de la institución y la planificación presupuestaria anual. Además, de la participación de todas las áreas implicadas en base a un proceso de agregación bottom-up.

A continuación, se desarrollan dos de los procesos clave en dicho ámbito: la planificación y ejecución presupuestaria y la preparación de estados financieros.

PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

De cara a crear las condiciones óptimas para cumplir con las fechas formulación, ajustes y ejecución de presupuesto en el proceso de formulación del Presupuesto General del Estado, la TSS establece de forma sistemática y estructurada los lineamientos generales y específicos que orienten a planificar las actividades administrativas, financieras y operacionales de la institución.

El ente gestor es el Comité de Presupuesto, que actúa a dos niveles, a un primer nivel presidido por el tesorero de la Seguridad Social e integrado por el director de Finanzas, el director Administrativo, el director de Tecnología de la Información y Comunicación, el director de Recursos Humanos y el director de Planificación y Desarrollo, y a un segundo nivel en lo relativo al proceso de levantamiento de información y consolidación con la Dirección de Planificación y Desarrollo así como en lo concerniente al control y ejecución del presupuesto.

Esta sistemática aborda desde la planificación y elaboración del anteproyecto de presupuesto hasta su ejecución y evaluación.

Los principales insumos de este proceso son:

- Plan Estratégico Institucional.
- Plan Operativo Anual.
- Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC).
- Presupuesto / Ejecución Presupuestaria de periodos anteriores.
- Lineamientos para la formulación de los anteproyectos de presupuesto físico y financiero.

Las principales fases que se llevan a cabo en este proceso clave son:

- Planificación presupuestaria: Contempla la recopilación de todas las informaciones económicas y financieras (reales, históricas y proyectadas), así como las posibles implicaciones de los aspectos regulatorios que puedan incidir en la elaboración del presupuesto.

Los ámbitos en los que se recoge la citada información son:

Iniciativas departamentales

Contratación de nuevo personal

Nuevos proyectos

Plan Anual de Compras y Contrataciones

- Gestión de Recursos Humanos de Gastos de Personal:
(contempla todos los gastos asociados a personal -actuales y nuevos colaboradores-).

- Gestión de Recursos Humanos de Requerimientos:
Contempla las actividades a realizar por la Dirección de Recursos Humanos, programas de capacitación, motivación y compensación etc.

- Gestión de Gastos Fijos:
Contempla los gastos de servicios básicos relacionados a la infraestructura y operaciones de la institución.

- Gestión de Gastos Administrativos:
Contempla los gastos cotidianos de los usuarios de TSS y los contratos requeridos para el mantenimiento y adecuaciones de las instalaciones de la institución.

- Gestión Tecnológica:
Contempla el mantenimiento de las operaciones del SUIR y administrativas a nivel tecnológico, licencias, software, mantenimientos, y nuevas adquisiciones.

- Diseño estructural del presupuesto: Contempla la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, proceso mediante el cual se estiman los gastos a incurrir por la institución con la finalidad de desarrollar proyectos, contratar personal o adquirir bienes o servicios, en base al histórico de los gastos, el Plan Operativo Anual, donde se contemplan las iniciativas, actividades y proyectos, dentro el marco del contexto organizacional y los lineamientos estratégicos del PEI vigente.

- Revisión y aprobación del tesorero de la Seguridad Social.

- Remisión a la Comisión de Presupuesto del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS).

- Ejecución (y seguimiento) presupuestaria: en un riguroso marco de monitorización mensual (elaboración de reportes de Ejecución Presupuestaria con movimientos de cuentas y revisión tanto por parte del tesorero de la Seguridad Social como de la Contraloría General del CNSS), trimestral (elaboración de presupuestos consolidados para verificar variación de partidas no presupuestadas y ejecutadas o viceversa), semestral elaboración de presupuestos semestrales para verificar variación de partidas no presupuestadas y ejecutadas o viceversa), y anual (presupuesto elaborado vs presupuesto ejecutado y preparación del presupuesto consolidado).

La Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) juega un papel fundamental en todo el proceso, especialmente en todo lo relativo a monitorización y seguimiento a primer nivel.

PREPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Otra de las funciones clave en la gestión económico-financiera es la elaboración de informes con datos financieros para el control y seguimiento de los recursos financieros de la TSS y toma de decisiones oportunas. El proceso PR-FIN-036 Preparación de Estados Financieros regula todos estos aspectos, destacando el exigente marco regulatorio en base al cual se ha de elaborar cualquier informe financiero:

Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, directrices del Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS), directrices de la Contraloría General de la República (CGR) y Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), adoptadas por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de la República Dominicana (Digecog).

Entre los estados financieros se destacan: Estados de Situación Financiera o Balance General, Estado de Rendimiento Financiero, Estado de Cambio de Activo / Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Comparación de los Importes Presupuestados y realizados con las notas explicativas, revisados por el Departamento de Control y Análisis de las Operaciones, son autorizados por el tesorero de la Seguridad Social y por el director de Finanzas.

El seguimiento de los parámetros económico-financieros de la institución y de la evolución del presupuesto es exhaustivo, destacando, dentro de los diversos documentos clave generados, el Informe de Evaluación Anual del Desempeño Presupuestario Físico-Financiero, en el que, además del apartado relativo a contribución a la Estrategia Nacional de Desarrollo y al Plan Nacional Plurianual del Sector Público, se presenta un capítulo de análisis de logros y desviaciones así como otro de oportunidades de mejora, en un ciclo permanente de mejora continua que caracteriza la totalidad de actuaciones de la institución.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

La gestión eficaz de la información de cara a una toma de decisiones ágil es un aspecto crucial para desarrollar y mantener en el tiempo modelos de actividad que respondan a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. El modo en el que se estructura la información y la forma en la que se garantiza su validez e integridad es algo crítico para la TSS no sólo desde una perspectiva interna sino también desde la perspectiva de los clientes/ciudadanos.

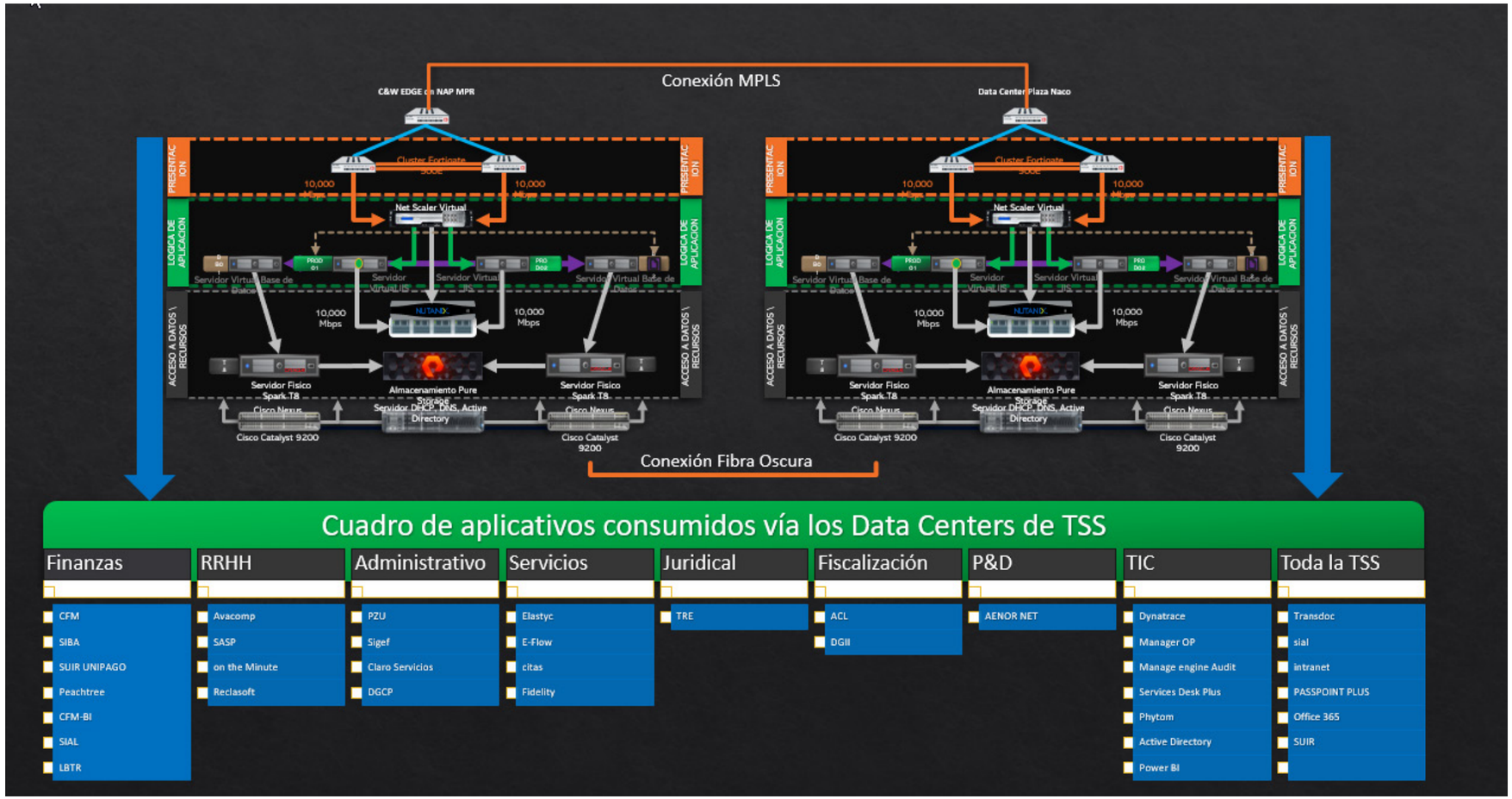
En este sentido, la Dirección de TIC tiene como objetivo administrar la plataforma del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR) y todas las demás aplicaciones tecnológicas de la TSS, garantizando el desarrollo y soporte tecnológico para cubrir las necesidades de los usuarios y el uso adecuado de la información, adoptando las mejores prácticas para asegurar que las TIC estén alineadas a las metas estratégicas de la institución a los fines de garantizar la conectividad y buen funcionamiento de las aplicaciones antes mencionadas.

Desde un punto de vista de evaluación, revisión y mejora, se monitorizan múltiples indicadores internos asociados a los procesos citados, destacando por su relevancia el nivel de cumplimiento de servicios solicitados a Mesa de Ayuda, en cuanto a la eficiencia de tiempo de solución de los servicios o el nivel de disponibilidad del SUIR, superando la meta anual fijada en los últimos años en ambos casos.

APLICACIONES TECNOLÓGICAS DE LA TSS

Además, del core de la institución (SUIR), la TSS posee múltiples aplicativos y ERP que soportan todas las operaciones diarias en las diferentes áreas de la organización.

Cuenta con una estructura que permite almacenar la información en bases de datos relacional con propiedades de fiabilidad, integridad y disponibilidad de ésta con sus réplicas. En la siguiente figura se puede apreciar el extenso espectro de aplicativos empleados en la institución por Direcciones y a nivel global:



DIRECTRICES DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Ante la imparable y necesaria interconexión, los sistemas y las redes de información presentan una mayor vulnerabilidad ya que por su exposición a una gran variedad de amenazas urge a la resolución de nuevos retos en el campo de la seguridad de la información. Se hace necesaria una mayor concienciación y comprensión de todos los aspectos relacionados con dicha seguridad, que se deben conformar como premisas para una cultura de la seguridad.

De cara a establecer la correcta administración de la información y el debido tratamiento de esta, la TSS aplica controles de seguridad que salvaguarden los activos de información. Del mismo modo, se establecen directrices para la correcta implementación de la continuidad, tanto para la prestación de servicios al ciudadano como de las operaciones dentro de la institución, disponiendo de un marco de políticas, directrices y procesos que garantizan la misma (políticas de seguridad de la información, procedimientos para la gestión de usuarios tanto interno como externo, procedimientos para el respaldo de las informaciones, monitoreo de las operaciones y DRP). Dichas directrices están alineadas con los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGSI basado en los estándares ISO 9001, ISO 27000 y Nortic (Normas de Tecnologías de la Información y Comunicación, creadas por el Departamento de Estandarización, Normativa y Auditoría Técnica (ENAT) de la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación de la República Dominicana). Asimismo, las actuaciones desplegadas en este ámbito se encuentran alineadas a estándares internacionales de buenas prácticas (COBIT, ITIL) en la prestación de servicios.

PLATAFORMAS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

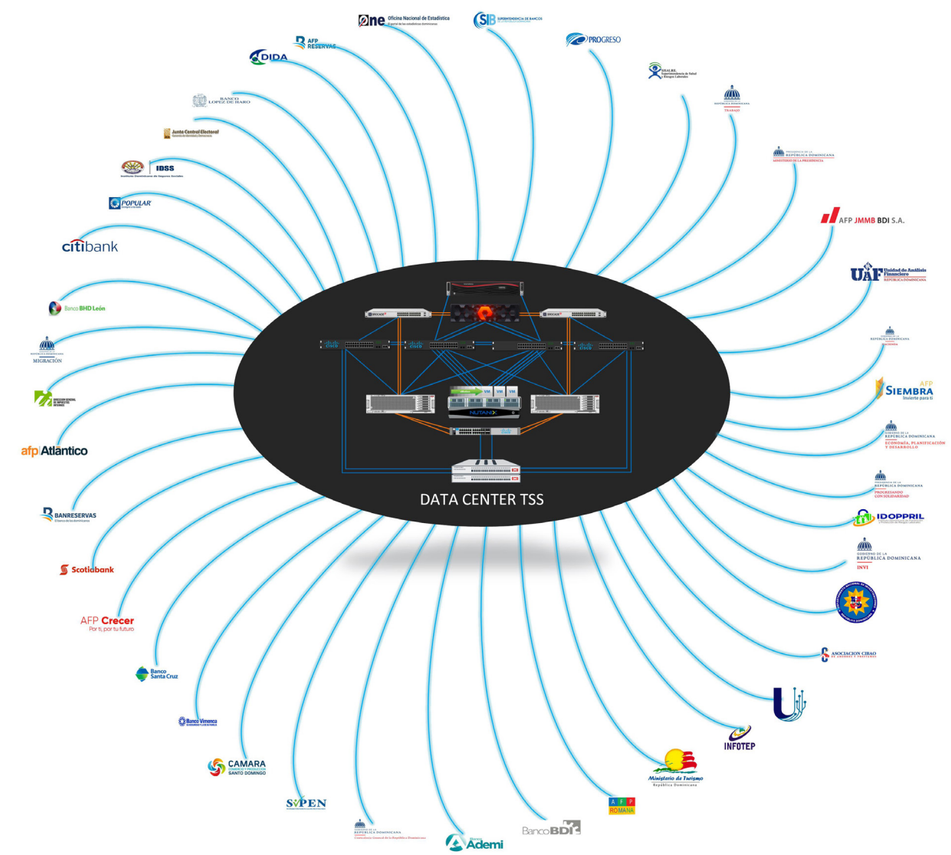
La normativa para la Interoperabilidad entre los organismos del gobierno dominicano establece las directrices que deben seguir los organismos a fin de lograr interoperar con otros, permitiendo así el intercambio de información de una manera efectiva con el fin de:

- Agilizar los procesos de los servicios que realizan dichos organismos
- Reducir costos
- Evitar que el ciudadano suministre información que el estado posee

Las normas NORTIC son concebidas para normalizar, estandarizar y disponer de una herramienta de auditoría para el efectivo uso e implementación de las TIC en la administración pública, con el fin de llegar a la completa homogeneidad y mejora de los procesos entre los organismos gubernamentales. La TSS está certificada en la norma desde 2019.

En este sentido, y dada la relevancia de la interoperabilidad citada a nivel público, se dispone de un procedimiento para estandarizar los procesos de intercambio de información a través de conexión VPN (Virtual Private Network), estando interconectados con 41 instituciones, tanto públicas como privadas, como se puede observar en el diagrama lógico de conexiones externas VPN Site-to-Site.

TESOSERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE TELECOMUNICACIONES Y REDES
División de administración de telecomunicaciones y redes.
Diagrama lógico de conexiones externas VPN Site-to-Site
Consumo de WS

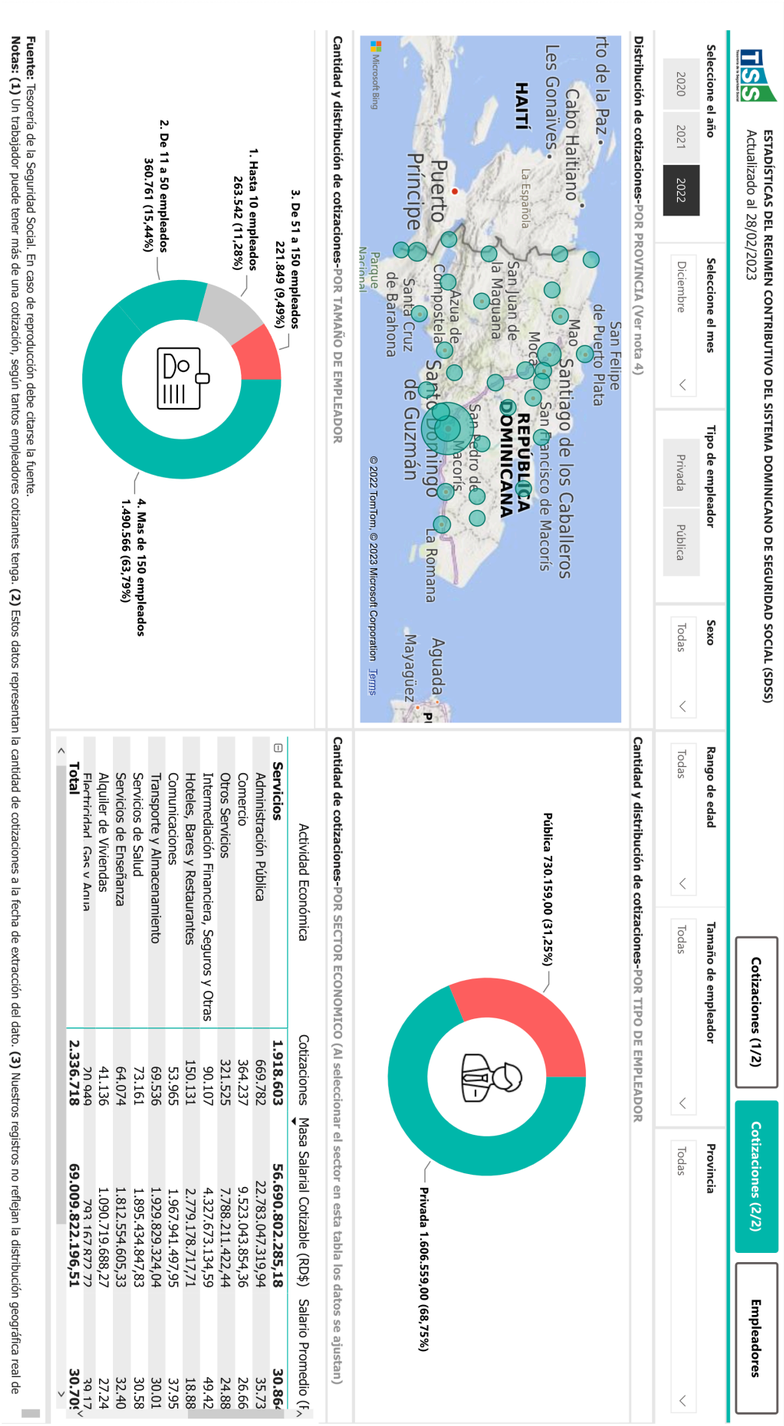


GESTIÓN DE EXPLOTACIÓN DE DATOS

El Departamento de Gestión de Explotación de Datos se encarga de la elaboración de estadísticas y análisis especiales sobre los datos registrados en la TSS. Dada la relevancia de esta labor, tanto de cara a los clientes/ciudadanos como de cara a otras instituciones públicas, se crea para estos fines, en 2020 el Departamento de Explotación de Datos, lo que ha permitido que la institución pueda brindar a la ciudadanía a través del portal web, estadísticas laborales del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), así como análisis especiales, tablas dinámicas y tableros interactivos, informaciones que sirven como insumo para que diversas instituciones las utilicen en la elaboración y ajuste de políticas públicas así como material de consulta para especialistas y prensa especializada en economía, estadística y seguridad social. La Matriz de Publicaciones de la sección despliega su intervención en tres dimensiones, destacándose a continuación las principales publicaciones que se generan y ponen a disposición de todas las partes interesadas a través del portal web:

- Informes estadísticos.
- Panorama laboral del Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS) y estadísticas del recaudo de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) (contiene datos de 2019-2022)
- Informe estadístico sobre la cobertura de salud del Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS) (contiene datos de 2020-2022)
- Tablas dinámicas
- Histórico de empleos cotizantes (contiene datos de 2003-2022)
- Tableros interactivos
- Estadísticas laborales del SDSS
- Estadísticas laborales de extranjeros
- Estadísticas de la cobertura de salud (contiene datos de 2019-2021)

A través de los tableros interactivos, basados en Power BI (herramienta basada en business intelligence mediante la cual se realiza el procesamiento de grandes conjuntos de datos en varios orígenes, así como la presentación de conclusiones en formatos visuales de muy alta interactividad, fáciles de comprender y compartir), se ponen a disposición de las partes interesadas diversos dashboards (recaudo, laborales, salud, etc.), en los que se pueden apreciar informaciones estadísticas sobre la temática seleccionada.



GESTIÓN DE LOS INMUEBLES, EQUIPOS Y MATERIALES

GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

La TSS cuenta con infraestructura en 7 localidades, distribuidas en Santo Domingo, Puerto Plata, Bávaro, Santiago y San Francisco de Macorís.

Las instalaciones de la institución son intervenidas de forma periódica con el fin de mejorar equipamientos (mobiliario, equipos, etc), realizar un mejor aprovechamiento en base a nuevas necesidades de espacio físico, incrementar funcionalidades (iluminación, etc.) o mejorar la imagen en general.

Desde la perspectiva del óptimo mantenimiento de los activos a nivel global, se despliegan dos dinámicas, las cuales se desarrollan a través de sus correspondientes planes, si bien es importante recalcar que la TSS no los gestiona ni los monitoriza, siendo todo responsabilidad de la propiedad de las instalaciones (Consejo Nacional de la Seguridad Social):

1. Mantenimiento preventivo: El 100% de las instalaciones de la institución se someten al cumplimiento de la normativa y disposiciones vigentes aplicables en materia técnico legal, bienestar, riesgos laborales, etc. con el objetivo de lograr el mayor confort de colaboradores y clientes/ciudadanos y asegurar la seguridad de bienes y personas. En relación a lo que depende directamente de la TSS, se tiene cubierto bajo contrato las labores de mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de aire acondicionado, tanto en Santo Domingo, como en el interior del país. La institución además, contrata el mantenimiento a las instalaciones eléctricas, y de Data, plantas de emergencias y transfers. Estos mantenimientos preventivos se realizan de forma mensual. Se dispone de una plantilla donde se registran los mantenimientos que realizan a cada equipo. A finales de 2021 se llevo a cabo por parte de la institución un diagnóstico general de mantenimiento.

2. Mantenimiento correctivo: Acciones que se realizan bajo petición previa ante incidencias o problemas específicos. En relación al alcance que aplica a la TSS, este tipo de mantenimientos se llevan a cabo en base a requerimientos y/o necesidades.

En lo relativo a seguridad física, de cara a garantizar la seguridad e integridad física de visitantes y colaboradores, se dispone de un servicio de seguridad privada en las instalaciones principales, asimismo, contamos con el servicio de alarma y monitoreo para todas las localidades de la TSS a nivel nacional, contamos también con el botones de pánico, para alertar ante cualquier emergencia. Así como un procedimiento establecido para el acceso a las instalaciones.

GESTIÓN AMBIENTAL

En cuanto a gestión ambiental se refiere, el Programa 3R está permitiendo sensibilizar a los colaboradores sobre la relevancia de reducir consumos y sobre el impacto que todas las personas pueden generar con otro tipo de hábitos más responsables.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

La gestión de la tecnología en todas sus fases (identificación, generación y evaluación de alternativas tecnológicas, selección, desarrollo, implementación, despliegue y evaluación) es en el sector público un aspecto clave de transformación impulsado tanto por el contexto externo (tecnologías emergentes) como por las demandas de los clientes/ciudadanos, desde la perspectiva de la digitalización, bien desde el punto de vista de seguridad de la información desde todas las perspectivas.

3R
sensibilizar a los colaboradores, reducir consumos y sobre el impacto hábitos más responsables

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN LA TSS

La Dirección de TIC tiene como principal rol administrar la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones de la TSS y el Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR), velando por la seguridad de la información, la estabilidad y escalabilidad de la plataforma, así como brindar un soporte de calidad a los usuarios internos y externos, a través de la adopción de las mejores prácticas de TIC.

Más en detalle, el Sistema Único de Información y Recaudo es una plataforma digital del estado dominicano administrado por la TSS, que brinda facilidades para que los empleadores puedan registrar sus nóminas, realizar pagos correspondientes a través de la red financiera, entre otros. El SUIR es el core o plataforma principal donde corren los procesos que soportan los servicios ofrecidos a los ciudadanos, tales como recaudo, distribución y pago, registro de empleadores, certificación de balance al día, certificación de aporte empleado por empleador, certificación de histórico de aportes y registro sin nómina.

En materia de avances, innovación e implementación de nuevas tecnologías (gestión de vulnerabilidades, plan de recuperación de desastres, continuidad de operaciones, etc) en los últimos años cabe destacar las siguientes mejoras:

- **Enlace por fibra oscura entre los puntos del site alterno y el site principal** lo que permite operar con una redundancia cuasi-sincrónica, reduciendo los tiempos de réplica de 8 horas a menos de 15 minutos.

- **Citrix:** Cambio de virtualización de escritorio que brinda mejor experiencia de usuario, permitiendo el trabajo tanto presencial como remoto con el mismo uso de herramientas y documentos. Se trata de un gran avance en cuanto a la continuidad de operaciones de la TSS ya que esta implementación facilita la solución de cualquier problema o incidente si existe un fallo, además de permitir acceder al entorno laboral desde una tableta, celular o equipo personal de forma segura.

- **Dynatrace:** Permite realizar un monitoreo de la salud y el funcionamiento del SUIRPlus, contribuyendo a detectar problemas a los usuarios por el rendimiento de la plataforma, identificar la causa raíz y proveer una solución.

- **Foglight:** Permite realizar un monitoreo de la salud y el funcionamiento de la base de datos, de cara a la detección eficaz de problemas y su resolución.

- **Migración a plataforma Nutanix:** Infraestructura que provee un ahorro en licenciamientos de virtualización, ofrece un alto rendimiento en el desempeño de las aplicaciones y eficientiza la réplica entre el datacenter principal y el alterno para proveer continuidad de los servicios por eventuales fallos en alguno de los puntos.

- **Pure storage:** Sistema de administración del almacenamiento flexible simplificado fácil de implementar, mantener y actualizar, sin interrupciones ni tiempos de inactividad. Ha permitido reducir los tiempos de los procesos batch tales como generación de Notificaciones de Pago, Validación de carteras de salud y generación de los recargos en hasta un 20% del tiempo. Permite la recuperación de la base de datos en caso de ciberataque o un daño lógico en tiempos óptimos reduciendo el tiempo de recuperación de las operaciones en casos de contingencias mayores.

- **Imperva:** Implementación de Gestión de Vulnerabilidades internas basadas en el riesgo, permitiendo predecir las vulnerabilidades que representan el mayor peligro y maximizar la reducción de los conflictos mientras se hace el mejor uso de los recursos.

- **Avacomp:** Sistema modular integrado que permite gestionar, controlar y procesar todos los registros de los empleados, consolidando, en tiempo real, las operaciones provenientes de las distintas áreas de RRHH, proveyendo informaciones precisas/oportunas para la toma de decisiones.

- **Fidelity:** Solución de Contact Center y distribución automática de llamadas (ACD) cuyos principales objetivos han sido mejorar la atención telefónica, incrementar la calidad del servicio al cliente y facilitar datos estadísticos acerca de la actividad realizada.

- **Eflow:** Herramienta que ha permitido ordenar, optimizar y personalizar los procesos de atención al cliente con el sistema de control de turnos, mejorando los estándares de nivel de servicio, productividad, calidad y calidez con atención personalizada.

- **DRP:** Realización de pruebas al Plan de Recuperación de Desastres del sistema central o core (plataforma SUIR), con un tiempo de respuesta de acuerdo con los lineamientos de la institución.

Es importante destacar que la TSS posee diversas certificaciones relativas al ámbito TIC:

Certificación NORTIC E1 (Norma para la Gestión de las Redes Sociales en los Organismos Gubernamentales).

Certificación NORTIC A2 (Norma para el Desarrollo y Gestión de los Medios Web del Estado Dominicano).

Certificación NORTIC A3 (Norma sobre Publicación de Datos Abiertos del Gobierno Dominicano).

Certificación NORTIC A4 (Norma sobre Interoperabilidad entre los Organismos del Gobierno Dominicano).

El Plan de Sistemas de la TSS se rige por las metas institucionales establecidas en el PEI TSS y el POA de acuerdo con las necesidades y demandas de los usuarios, tanto internos como externos. A lo largo del periodo 2016 a 2021 el enfoque de la Dirección ha sido, en este ámbito, mejorar el rendimiento de los procesos misionales actualizando la plataforma con tecnologías de alta disponibilidad, lo cual provee reducción de costos en soportes de equipos obsoletos o fuera de vida útil, establecer el dimensionamiento del crecimiento de la institución, prevenir pérdida de servicios a causa de fallos de equipos o crear la segmentación del tráfico de red por departamentos para garantizar un mayor control en la seguridad de la misma.

El desempeño desde un punto de vista de tecnología se monitoriza a través de diferentes indicadores clave de la actividad de la Institución, destacando, por ejemplo, el indicador relativo al desempeño de la mesa de servicios.

CIBERSEGURIDAD

En la administración de la seguridad de la plataforma tecnológica, la TSS despliega una estrategia global para identificar riesgos y encontrar formas de mantener segura la red y protegerla frente a amenazas como malware, phishing, ataques con contraseñas y otras intrusiones. Para todo lo anterior, y en base a las directrices que establece y regula la Estrategia Nacional de Ciberseguridad a través del Centro Nacional de Ciberseguridad, se aplican en la institución múltiples controles de ciberseguridad que como protección de sistemas, datos, software y hardware que se describen a continuación.

- **Gestión de inventario:** la TSS cuenta con un software que le permite manejar y gestionar todos los activos de TI. El proceso de gestión del inventario está automatizado, comprobando y detectando en tiempo real la conexión de cualquier equipo que no sea del entorno de la institución. Del mismo modo, se mantiene una lista actualizada de todo el software autorizado que son requerido en la organización para todos los fines de la actividad.

- **Gestión continua de vulnerabilidades:** se emplea una herramienta de identificación de vulnerabilidades para escanear automáticamente todos los sistemas en la red de forma semestral e identificar todas las vulnerabilidades potenciales en los sistemas de la organización.

- **Uso controlado de privilegios administrativos:** se realizan revisiones periódicas sobre las cuentas administradores, tanto del dominio como las locales, para garantizar que solo los usuarios autorizados tengan privilegio de acceso. Para los equipos públicos se dispone de una DMZ que permite aislarlos del resto de la infraestructura de forma segura. Los dispositivos móviles son gestionados y monitoreados de forma continua, disponiendo de una herramienta para borrado remoto en caso de pérdida.

- **Mantenimiento, monitoreo y análisis de logs de auditoría:** para el análisis de los logs de auditoría, se dispone de varias herramientas que permiten revisarlos desde diferentes ambientes, tanto para equipos físicos, como para bases de datos y aplicativos críticos para la TSS. Los firewalls, servidores proxy y sistemas de acceso remoto (VPN, dial-up, etc.) están configurados para el registro detallado, almacenando toda la información disponible en caso de que se requiera una investigación de seguimiento. Además, los sistemas operativos, especialmente de los servidores, fueron configurados para crear registros de control de los accesos e intentos no permitidos. Se evalúan periódicamente la adecuada generación de registros en todas las dimensiones citadas (herramienta SIEM -información de seguridad y gestión de eventos-).

- **Protección de correo electrónico y navegador web:** se destacan, entre otras actuaciones: filtrado de DNS para bloquear accesos a dominios maliciosos. Sandboxing (análisis y bloqueo de archivos sospechosos). Sistemas de defensa contra malware. Recepción de notificación de posibles vulnerabilidades desde el Centro Sectorial de Ciberseguridad de la TSS.

LIMITACIÓN Y CONTROL DE PUERTOS DE RED, PROTOCOLOS Y SERVICIOS.

- **Recuperación de datos:** se dispone de un site alterno donde son replicadas diariamente las operaciones más críticas, contando con herramientas que permiten realizar respaldo de datos, equipos y configuraciones de manera efectiva. Se realizan de forma periódica pruebas en el web site alterno en ambiente controlado para comprobar el funcionamiento de las réplicas y la capacidad de recuperación del core (existiendo valores meta en relación, por ejemplo, al tiempo objetivo de recuperación, que se cumplen de manera notable -vuelta a la normalidad en 2.5 horas sobre un valor objetivo de 4 horas máximo-).

- **Configuración segura de equipos de red (cortafuegos, enrutadores y conmutadores).**

- **Defensa de borde:** uso de IDS y sniffers para evitar ataques de fuentes externas.

- **Programa de concienciación y entrenamiento de seguridad:** incluye intervención en el proceso de inducción del personal y campañas de emails informativos con tips de interés en materia de ciberseguridad

- **Respuesta y manejo de incidentes:** se dispone de un procedimiento detallado sobre respuesta y manejo de incidentes, manejado por escenarios ajustados a las amenazas y vulnerabilidades con mayor probabilidad y mayor impacto. Cabe destacar que la TSS nunca ha sido objeto de ningún incidente de seguridad comprometedor o de ciberseguridad. Se han realizado, asimismo, ejercicios para identificar posibles brechas y establecer planes y procesos que permitan una rápida recuperación ante la materialización de algún ataque de ciberseguridad.

ÍNDICE DE USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

La Implementación del Gobierno Electrónico en el Estado dominicano (iTICge) es la herramienta creada por la OPTIC para la medición, evaluación sistemática y cuantitativa del avance en la implementación de iniciativas TIC y Gobierno Electrónico (e-Gobierno) en el Estado dominicano. También mide los beneficios de dichas implementaciones y los avances obtenidos.

El iTICge se ha institucionalizado en el Estado dominicano como la herramienta oficial de medición de avances, implementaciones y mejoras de los sectores TIC y de Gobierno Electrónico de la República Dominicana. Este tipo de evaluación periódica de los esfuerzos en las instituciones públicas de utilizar soluciones TIC e implementar servicios ciudadanos de e-Gobierno se convierte en prueba medible de que la institución está avanzado en esta área y que la implementación del índice deviene en el logro de objetivos adicionales de promoción, fomento y desarrollo de las TIC en el sector público como consecuencia directa o indirecta de la utilización de este tipo de herramientas de medición y posicionamiento.

Hasta el 2017 el índice de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) estaba compuesto por tres pilares: uso de las TIC, implementación de E-Gobierno y servicios en línea. Cada uno de estos pilares está compuesto de dos o más sub-pilares, los cuales a su vez son conformados por uno o más indicadores.

A partir del 2018 el índice se compone por 4 pilares:

- Uso de las TIC
- Implementación de e-Gobierno
- Gobierno Abierto y e-Participación
- Desarrollo de e-Servicios

Cada uno de estos pilares está compuesto de dos o más subpilares, los cuales a su vez son conformados por uno o más indicadores.

El iTICge no es sólo una medición de avance TIC y e-Gobierno, sino también una auditoría detallada del estado de situación de la operación TIC de una institución, convirtiéndose en una herramienta de primera magnitud para que las instituciones puedan introducir mejoras que eliminen debilidades y resaltan fortalezas.

En 2021 se formalizaron diecisiete acuerdos de interoperabilidad con igual número de instituciones, lo que ha permitido que el intercambio de información se realice de manera efectiva y segura. Para mejorar la interoperabilidad se está implementando una nueva tecnología que permitirá hacer aún más ágil este proceso (herramienta X-ROAD).

GESTIÓN DE PROVEEDORES Y ALIANZAS

GESTIÓN INTEGRAL DE ALIANZAS Y PROVEEDORES

El colectivo de líderes de la institución está fuertemente ligado al entorno y a las partes interesadas externas que en él operan, no entendiendo la actividad sin una estrecha colaboración con todas ellas. Muchos de los objetivos estratégicos establecidos en el marco de los tres ejes estratégicos del PEI TSS requieren del establecimiento de relaciones permanentes de colaboración con aliados de múltiple naturaleza de cara a seguir prestando los servicios con los más altos estándares de calidad y excelencia.

Para la TSS el concepto de aliado y de proveedor representan niveles diferentes de relación y de estrategia.

Los aliados representan relaciones de colaboración en las que se persigue un beneficio mutuo, siendo la estrategia vigente una fuente clave de identificación y detección de áreas de establecimiento de dichas alianzas clave con otras organizaciones. Mientras algunas de estas alianzas tienen un carácter indefinido, otras obedecen a necesidades específicas o puntuales y se encuentran acotadas en el tiempo.

Se enumeran, a continuación, las principales alianzas establecidas en los últimos años:

Institución	Objeto	Fecha Firma	Fecha Vencimiento
Instituto Dominicano para la Calidad	Convenio de colaboración para el proceso de certificación de Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información	2016	2020
Unipago, SA	Adendum contrato de concesión de servicios públicos otorgado a UNIPAGO, SA para la administración de módulos del Sistema Único de Información y Recaudo	2016	N/A
DIDA	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la Interoperabilidad entre la Dirección de Información y Defensa de los Afiliados DIDA y TSS	2017	N/A
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB- Megacentro)	2017	2018
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB Megacentro)	2018	2019
INFOTEP	Acuerdo Apertura Cuenta temporal de Recaudaciones Banco Caribe SA	2018	N/A
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB- Sambil)	2018	2019
Varias	Acuerdo Interinstitucional para la Migración Laboral entre Ministerio de Trabajo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Instituto Nacional de Migración, Dirección General de Migración y la TSS	2018	Indefinida
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB Megacentro)	2019	2020
SIPEN	Acuerdo de colaboración Interinstitucional para la Interoperabilidad	2019	N/A
Banco de Reservas SA	Contrato Tarjeta de Crédito Empresarial y Negocios	2019	N/A
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB Distrito Nacional)	2019	Indefinida

Institución	Objeto	Fecha Firma	Fecha Vencimiento
OGTIC	Convenio para la integración de la institución en el centro de atención presencial para el ciudadano (Punto GOB Santiago)	2020	Indefinida
ONE	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Oficina Nacional de Estadística (ONE) y la TSS	2020	Indefinida
Ministerio de Turismo	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional Ministerio de Turismo y la TSS	2021	2024
JCE	Renovación acuerdo de Servicios entre la Junta Central Electoral y la TSS	2021	2022
Superintendencia de Bancos	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la Interoperabilidad Superintendencia de Bancos (SB) y la TSS	2021	Indefinida
HACIENDA, FEDOMU, ADOMIN	Acuerdo Transaccional para honrar deudas contenidas	2021	N/A
SISALRIL	Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales y la TSS para gestionar fondos de atenciones médicas a pacientes de COVID-19	2021	N/A
DGJP	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la Interoperabilidad Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a cargo del Estado (DGJP) y la TSS	2021	2024
SISALRIL	Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales y la TSS para colaborar para la realización de pruebas de coronavirus COVID-19 en todo el territorio nacional	2021	N/A
INABIMA	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la Interoperabilidad entre el Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA) Y TSS	2021	Indefinida
CEI-RD PRODOMINICANA	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional entre el Centro de Exportación e Inversión de la Republica Dominicana CEI-RD (ProDominicana) y la TSS	2021	2024
Cámara de Comercio	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional	2021	Indefinida
DIDA	Acuerdo de Cooperación Interinstitucional	2021	Indefinida

Desde un punto de vista de evaluación y mejora, la revisión de la gestión de alianzas se realiza, de manera automática, a través de los convenios y acuerdos que se establecen con las entidades objeto de la alianza. En dicho marco, y con reuniones bilaterales durante y después de la ejecución del referido convenio o acuerdo, se analizan y revisan los objetivos establecidos inicialmente y cuál ha sido el grado de cumplimiento de éstos.

Por otro lado, la TSS cuenta con canales de diálogo y relación con sus proveedores que le permiten conocer sus necesidades y anticiparse a sus demandas. Uno de los instrumentos de mayor valor en este sentido, además de los mecanismos de relación regulares centrados en la relación entre las dos partes, es la Encuesta de Satisfacción de los Proveedores. A partir de los resultados de dicha encuesta se realizan actividades para potenciar la relación con esta parte interesada, creando espacios para identificar tendencias, mejores prácticas y plantear propuestas de mejora en la optimización de los recursos y la calidad de los servicios.

GESTIÓN DE COMPRAS

La sistemática de Gestión de Compras y Contrataciones se encuentra absolutamente regulada y sistematizada, en un marco regulatorio y normativo que aplica a todas las instituciones públicas del país. La TSS dispone de un proceso cuyo principal objetivo es establecer los controles para realizar los procesos de adquisiciones de bienes, servicios y obras de la TSS cumpliendo con lo establecido en la Ley 340-06 de Compras y Contrataciones, sus modificaciones y normas complementarias. Su marco de alcance incluye, además de la gestión de compras contrataciones, la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores.

procesos de adquisiciones de bienes, servicios y obras de la TSS cumpliendo con lo establecido en la Ley

340-06

El Comité de Compras de la institución es el órgano administrativo de carácter permanente responsable de la designación de los peritos que elaborarán las especificaciones técnicas del bien a adquirir y del servicio u obra a contratar, de la aprobación de los Pliegos de Condiciones Específicas, del Procedimiento de Selección y del dictamen emitido por los peritos designados para evaluar ofertas.

Como mínimo dos veces al año, todos los proveedores son reevaluados. Toda la sistemática de gestión de compras y proveedores está regulada y es evaluada periódicamente en el marco del SGC.

RESULTADOS

RESULTADOS DE CLIENTES/CIUDADANOS

La TSS considera como una clave fundamental la satisfacción de los clientes/ciudadanos, eje del actuar de la institución. Por esto, se articulan diferentes mecanismos entre los que destacan una triple vía de conocimiento del progreso de este logro (con tres herramientas específicas a nivel de percepción) y la Carta de Compromiso al Ciudadano como cuadro de seguimiento de indicadores de rendimiento:

- **Encuesta de Satisfacción de Servicios (implementada desde 2008):** se realiza sobre los servicios prestados a la totalidad de los datos de contactos recolectados diariamente. La encuesta se aplica por defecto por correo electrónico. En los casos donde solo se obtenga el número de teléfono se aplicará encuesta vía telefónica a una muestra de un 15% del total de los números recopilados sin que esta supere nunca las 20 llamadas diarias.

- **Encuesta de Satisfacción OAI (implementada desde 2013):** se realiza sobre los servicios brindados por la Oficina de Acceso a la Información (OAI). La encuesta se aplica por defecto por correo electrónico por medio de la herramienta establecida por el Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión y se envía por el técnico de Datos Estadísticos después de que se preste el servicio.

- **Encuesta de Credibilidad y Transparencia (implementada desde 2011):** aplicada por la Dirección de Planificación y Desarrollo a los relacionados y receptores de fondos del Sistema Dominicano de Seguridad Social. Estas entidades son: Red de Bancos Recaudadores, Superintendencia de Pensiones (SIPEN), Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), Dirección de Información y Defensa de los Afiliados (DIDA), UNIPAGO, Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) y Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y cualquier otra institución que la Dirección considere importante conocer su valoración.

Tipo de herramienta	Frecuencia de recolección	Publicación de reporte
Encuesta de Satisfacción de Servicios	Diariamente	Trimestral
Encuesta de Satisfacción Servicios de la OAI	Semanal	Trimestral
Encuesta de Credibilidad y Transparencia	Anual	Anual

• **Carta de Compromiso al Ciudadano** (implementada desde 2011): Documento a través del cual la TSS da a conocer ante la sociedad los servicios que se ofrecen, los estándares de calidad a los cuales se compromete, los plazos de entrega y las medidas de subsanación ante el no cumplimiento amparado en el decreto 211-10, transparentando la gestión de los servicios públicos, y proporcionando a la ciudadanía una influencia más directa sobre éstos.

Ámbito y relevancia: todos los indicadores seleccionados (tanto de percepción como de desempeño) recogen los diferentes aspectos clave relacionados con las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos, una de las partes interesadas más relevantes de la TSS.

Integridad: respecto a los datos de percepción, las encuestas se realizan en olas de diversa periodicidad por correo electrónico y/o canal telefónico. El nivel de participación en las distintas encuestas permite disponer de información representativa de la situación global del universo en base a su error muestral. Por otro lado, los estudios de percepción son revisados bajo garantía de que las muestras seleccionadas representan el perfil de cliente/ciudadano al que la encuesta está dirigida. Las diferentes métricas empleadas (bien de percepción, bien de rendimiento) proceden de los sistemas de información internos de la TSS y son auditadas de manera periódica.

Segmentación: los resultados se obtienen y analizan a nivel global y segmentados, cuando procede, para su mejor comprensión en función del interés de medición. Para establecer el nivel de satisfacción de las partes interesadas en relación con los servicios brindados por la TSS y realizar las acciones correctivas necesarias y mejorar los servicios, la TSS establece, como principales segmentos del colectivo de clientes/ciudadanos, los siguientes: empleadores, receptores de fondos y relacionados (CNSS, AFP, ARS, ARL, SISALRIL, SIPEN, DIDA, bancos recaudadores y UNIPAGO) y usuarios de la plataforma del SUIR.

Objetivos: existe una sólida cultura de establecimiento de objetivos en la TSS que permite el cálculo regular de índices de satisfacción y eficiencia, instrumentos claves en la dinámica de mejora e innovación de la institución. La sistemática de establecimiento de objetivos se sustenta en la filosofía de la mejora continua, en un proceso de incremento del objetivo si éste se alcanza, excepto en aquellos casos en los que se considera que el nivel del objetivo es un estándar máximo cuyo fin es mantener.

Nota: En las tablas de indicadores que a continuación se describen se emplea un código de colores visual para identificar de forma inmediata el cumplimiento total del objetivo marcado (verde oscuro), el cumplimiento cercano al valor meta fijado o en un rango asumible y/o justificado -ver anotaciones cuando procede- (verde claro) o el cumplimiento parcial (marrón).

Comparación: la TSS se compara regularmente y de forma anual, desde 2018, con otras entidades del SDSS a través del SISMAP del Poder Ejecutivo (Sistema de Monitoreo de la Administración Pública) para medir los niveles de desarrollo de la gestión pública.

Relación causa-efecto / **Confianza:** los resultados de percepción y rendimiento obtenidos por la TSS son fruto del despliegue de múltiples proyectos y acciones definidas y planificadas a lo largo de los últimos años con clientes/ciudadanos.

Desde un punto de vista de balance global de los resultados presentados, en un marco temporal que incluye los 6 últimos años (aunque las mediciones en muchos casos van más allá de dicho límite temporal), se observa que el nivel de satisfacción de los servicios prestados de cara a las diferentes partes interesadas implicadas ha evolucionado a lo largo del tiempo de forma muy positiva, hasta consolidar, en los últimos ejercicios, unos niveles de satisfacción muy elevados. Dicha evolución se ha materializado gracias al despliegue de múltiples planes de acción derivados del análisis de las diferentes encuestas e instrumentos empleados, destacando especialmente el esfuerzo hecho en aspectos de mejora como el tiempo de espera en la atención. Asimismo, se puede observar la resiliencia de la institución y la capacidad de respuesta en cuanto a conseguir alcanzar excelentes resultados durante y tras la pandemia, manteniendo la evolución positiva descrita. Los objetivos se alcanzan en su totalidad o prácticamente al completo en más del 90% de los casos.

1A. PERCEPCIONES

A continuación, se incluye el desglose de datos por conceptos abordados en los diferentes instrumentos (encuestas) empleados, mostrando la evolución y los ciclos de mejora incorporados a los mismos (notas al pie de cada tabla, cuando procede). El % de cada ítem o dimensión representa la media ponderada de todas las respuestas recogidas sobre dicho ítem, siendo 0% "Deficiente" y 100% "Excelente":

▪ ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS

▪ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS (SERVICIO TELEFÓNICO) *1

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Cortesía, amabilidad y decencia del personal	95%	93%	93%	94%	94%	95%	95%	95%	96%	95%	N/A	N/A
Grado de cumplimiento de expectativas ante el servicio recibido	97%	93%	96%	94%	95%	95%	97%	95%	96%	95%	N/A	N/A
Servicio al cliente brindado por la TSS	92%	93%	90%	94%	93%	95%	95%	95%	95%	95%	N/A	N/A
Tiempo de espera para ser atendido en el Centro de Llamadas Rapidez en el manejo de su solicitud	84%	93%	77%	94%	70%	95%	71%	95%	75%	95%	N/A	N/A
Rapidez en el manejo de su solicitud	94%	93%	92%	94%	93%	95%	95%	95%	95%	95%	N/A	N/A
Conocimientos del operador	95%	93%	92%	94%	94%	95%	95%	95%	95%	95%	N/A	N/A
Profesionalidad del Operador	95%	93%	93%	94%	95%	95%	96%	95%	96%	95%	N/A	N/A
Transparencia en el servicio del personal	91%	93%	88%	94%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS (SERVICIO PERSONALIZADO) *2

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Servicio recibido en la Recepción	N/A	N/A	N/A	N/A	68%	95%	96%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Saludo ofrecido a su llegada	96%	93%	96%	94%	96%	95%	97%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Disposición para escuchar su necesidad	94%	93%	95%	94%	96%	95%	97%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Cortesía del colaborador	94%	93%	96%	94%	96%	95%	97%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Nivel de satisfacción por el servicio que recibió en nuestra institución	96%	93%	96%	94%	89%	95%	96%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Facilidad del proceso para tramitar su solicitud.	N/A	N/A	N/A	N/A	72%	95%	95%	95%	95%	95%	N/A	N/A
Manejo profesional y conocimiento de área	95%	93%	81%	94%	96%	95%	97%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Rapidez de su solicitud	94%	93%	80%	94%	96%	95%	96%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Nivel de eficiencia mostrada	95%	93%	81%	94%	89%	95%	97%	95%	97%	95%	N/A	N/A
Transparencia en la prestación de servicios	95%	93%	80%	94%	96%	95%	96%	95%	97%	95%	N/A	N/A
El personal de servicio de la TSS es suficiente para satisfacer la demanda	93%	93%	79%	94%	96%	95%	96%	95%	97%	95%	N/A	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS *3

	2021		2022	
	D	O	D	O
Tiempo de espera	95%	95%	96%	85%
Cortesía, amabilidad y decencia del personal	91%	95%	91%	85%
Grado de cumplimiento de expectativas ante el servicio recibido	92%	95%	92%	85%
Calificación servicio al usuario brindado por la TSS	91%	95%	92%	85%
Satisfacción en función del tiempo esperado	85%	95%	87%	85%
Transparencia en el servicio de nuestro personal fue	95%	95%	96%	85%
Facilidad del proceso para tramitar su solicitud	91%	95%	91%	85%
Eficiencia en la gestión de los servicios solicitado	92%	95%	92%	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* El público al cual se dirige la TSS desde su inicio ha ido en crecimiento sostenido, es decir, cada año se cuenta con una mayor cantidad de empleadores/clientes registrados en los sistemas de la institución, que a su vez se reflejan en demandas de servicios y atención. No fue hasta el 2020 que la TSS fue otorgada con autonomía financiera mediante la ley 13-20 (hasta esa promulgación, a pesar de la demanda creciente, la limitación de recursos de la TSS no permitía ir gestionando recursos acordes a la demanda). Por otro lado, durante la pandemia surge la necesidad de innovar para poder continuar aplicando las encuestas de satisfacción de servicio, que, hasta el momento, en un gran porcentaje, se nutría de encuestas aplicadas in situ (presencial) al momento de recibir el servicio durante los primeros tres días hábiles del mes (cuando se registran los mayores picos de solicitud de servicio).

El cambio de modalidad realizado implicó mejoras relevantes como:

1. Analizar las preguntas realizadas y adecuarlas al tipo de medio por el cual se aplicaría la encuesta (telefónico o correo electrónico),
2. En la carta compromiso se crearon códigos QR por los que podían acceder a las encuestas a través de sus teléfonos móviles.
3. Se implementó que todas las áreas de la institución y ubicaciones debían remitir una matriz de servicios donde debían identificar el servicio brindado, teléfono o correo electrónico donde contactar, entre otros datos.

Al cambiar los criterios de evaluación, y como hemos señalado, además de aumentar la población objetivo, consensuamos con las distintas áreas el % de satisfacción para ese año, que por distintas situaciones que se estaban dando en el momento (licencias por embarazo, bajas por salud debido al COVID, cambio y actualización de los software para atención presencial, telefónica o vía chat, entre otros) se votó por ser comedidos, fijando un 85% para el 2021 e ir subiendo progresivamente acorde a los ajustes y mejoras para satisfacer la demanda y al comportamiento que se refleja en las encuestas aplicadas. Para el 2022 la meta fijada es un 90% y se proyecta para el 2023 llevarlo nuevamente al 95% ya que estará concluyendo la primera etapa del proyecto de experiencia del usuario con el que la institución se propone incrementar, en un nuevo ciclo, la satisfacción de las partes interesadas.

2021 85% ▲

2022 90% ▲

2023 95% ▲

▪ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS-RESULTADO GENERAL *4

	2016		2017		2018		2019		2020		2020	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Eficiencia global de los servicios al usuario brindado por la TSS	92%	93%	90%	94%	93%	95%	93%	95%	96%	95%	95%	85%
Satisfacción global con el servicio al usuario brindado por la TSS	94%	93%	95%	94%	96%	95%	97%	95%	97%	95%	94%	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

*[1,2,3,4] La TSS ofrece sus servicios vía telefónica, personalizada y en línea. Las encuestas hasta el 2020 se realizaban con preguntas distintas para el servicio telefónico y para el personalizado, extrayendo el indicador de satisfacción y de eficiencia del promedio ponderado de todos los ítems. Cada año, en función de los resultados obtenidos, se han ido aplicando mejoras e innovando, tanto en la encuesta como en la forma en que se prestan los servicios. A partir de la identificación de una de las principales oportunidades de mejora del servicio (el tiempo de espera), la institución adopta un ambicioso plan de acción para transformar los servicios manuales en servicios totalmente digitales automatizados, que para el 2021 se encuentran en más de un 90%. En el 2020, en plena pandemia, y en un nuevo ciclo de mejora de ésta, se transforma radicalmente la encuesta, unificando en una única encuesta todos los servicios brindados sin discriminar la vía por donde se recibió el servicio o desde qué área. Esta mejora ha permitido a la TSS llegar a más usuarios y ha dado pie al proyecto de "Experiencia del Usuario", que busca que cada contacto del empleador con la TSS sea satisfactorio más allá de recibir el servicio solicitado.

• ENCUESTA DE SATISFACCIÓN OAI

	2016		2017		2018		2019		2020*		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Su solicitud de información fue resuelta satisfactoriamente	93%	93%	82%	94%	95%	95%	100%	95%	-	95%	100%	95%
Se siente atendido de forma adecuada por el Responsable de Acceso a la Información	94%	93%	93%	94%	93%	95%	94%	95%	-	95%	93%	95%
Considera razonable el tiempo transcurrido de entrega de la información	90%	93%	89%	94%	97%	95%	97%	95%	-	95%	88%	95%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Durante el 2020 no hubo respuesta a las encuestas enviadas a los ciudadanos que solicitaron el servicio. La institución coloca como meta para esta encuesta la misma usada para los servicios brindados, aunque las regulaciones no indican una meta en específico. Las puntuaciones recibidas por debajo de la meta propuesta se deben a ciudadanos a los que no se le entrega el servicio porque solicitan informaciones de terceros o porque son referidos a otras instituciones y entienden que no se les da un buen servicio, a pesar de que desde la OAI se intenta transmitir cuál es el rol que desde la TSS se juega y qué parte del proceso global del servicio que se presta compete a la Institución.

• ENCUESTA DE CREDIBILIDAD Y TRANSPARENCIA

	2016 **		2017 **		2018 **		2019 **		2020 **		2021 **	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de Credibilidad y Transparencia *	94%	90%	95%	95%	95%	95%	94%	95%	96%	95%	96%	95%
Tasa de respuesta	68%	100%	35%	100%	52%	100%	42%	100%	36%	100%	36%	100%
Veracidad y confiabilidad de la TSS ante la opinión pública	8,59	10	8,47	10	8,7	10	7,81	10	8,85	10	8,93	10
Eficiencia en el manejo de los procesos y funciones que le confiere a la TSS la Ley 87-01	8,59	10	8,89	10	8,7	10	8,75	10	9,23	10	9,11	10
Grado de cumplimiento de los procesos establecidos en la ley para transferir los fondos de pago de la TSS a su Institución	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Grado de cumplimiento de la misión/propósito de recaudar, distribuir y pagar los recursos financieros del SDSS con eficiencia, confidencialidad, transparencia y credibilidad	9,84	10	9,72	10	10	10	9,67	10	10	10	9,82	10
Trato recibido en los servicios y asistencias ofrecidos por el personal de la TSS	9,06	10	10	10	10	10	9,53	10	10	10	9,82	10
Nivel de transparencia de la web de la TSS	8,82	10	8,89	10	8,8	10	8,44	10	8,65	10	9,12	10
Grado de cumplimiento en plazos de la transferencia de fondos de pago a su Institución	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	92,31%	100%
Información proporcionada completa y entregada a tiempo	96,8 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Satisfacción con la comunicación	8,05	10	8,19	10	7,3	10	9,53	10	8,65	10	8,57	10

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

* Excepto el Índice de Credibilidad y Transparencia, la valoración porcentual del resto de ítems (manejados a nivel interno de la TSS en términos porcentuales en cada nivel de respuesta) se ha reducido a una escala de 0 a 10
(respuesta nivel 1: 10;
respuesta nivel 2: 7,5;
respuesta nivel 3: 5;
respuesta nivel 4: 2,5).

** Muestras y tasas de respuesta:

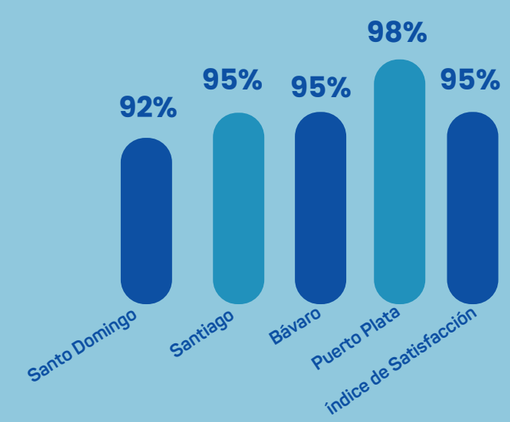
- 2016: muestra de 32 entidades sobre un universo de 47.
- 2017: muestra de 18 entidades sobre un universo de 51.
- 2018: muestra de 25 entidades sobre un universo de 48.
- 2019: muestra de 16 entidades sobre un universo de 38.
- 2020: muestra de 13 entidades sobre un universo de 36.
- 2021: m|uestra de 14 entidades sobre un universo de 39.

Es importante destacar que los resultados obtenidos se segmentan por ubicación, de cara a poder focalizar con precisión las acciones de mejora que posteriormente se despliegan. En la figura se muestran datos agregados de satisfacción de empleadores por ubicación (2021).

El índice de sastisfacción cierra el año con un sólido

95%

promedio. La mayor sastisfacción por ubicación se registro en la oficina de Puerto Plata



1.B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

• Carta Compromiso al Ciudadano. Cuadro de indicadores

	2016 **		2017 **		2018 **		2019 **		2020 **		2021 **	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Registro de Empresas - Manual * (5 días laborables)	78%	100%	80%	100%	93%	100%	91%	100%	100%	100%	99%	100%
Registro de Empresas - Ventanilla Única de Formalización (Formalizate.gob.do) ** (3 minutos)	N/A	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisión de certificaciones - Manual *** (5 días laborables)	96%	100%	99%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%
Emisión de certificaciones - Autogestionables **** (2 minutos)	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Cuando se usa la palabra manual en un registro o certificación se refiere a que el servicio fue solicitado presencialmente y que los gestores de la Dirección de Servicios fueron parte del proceso.

** Formalizate.gob.do es el portal de Formalización. Se pone en cumplimiento con la END 2030, bajo de Industria, Comercio y Mipymes, la de los procedimientos legales para la micro, pequeña y mediana empresa.

2013
Se pone en funcionamiento Formalizate.gob.do

Formalízate o Ventanilla Única funcionamiento en el año 2013, en la responsabilidad del Ministerio cual establece la simplificación creación y formalización de las

*** Tanto los procesos de registro como de certificación que se realizan de forma manual poseen una serie de controles para garantizar la seguridad de la información y evitar eventos que ocasionan que no se pueda cumplir con los tiempos establecidos. Como se visualiza en la tabla, la TSS ha innovado cada año en los procesos para lograr la automatización completa de sus servicios y así reducir tiempos y evitar incumplimientos.

*** El término "autogestionable" se refiere a que el servicio fue ofrecido a través de la plataforma SUIR y que el proceso se hace totalmente en línea.

CAPACITACIÓN A EMPLEADORES *

	2016		2017		2018		2019		2020		2021 ***	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Capacitación a Empleadores **	12114	640	2455	1080	3649.4	1080	3036	3000	4712	3000	3,641	5,000
Índice de capacitaciones Empleadores	1893%	100%	227%	100%	338%	100%	101%	100%	157%	100%	73%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* A pesar de que la TSS no tiene señalado dentro de sus funciones dar capacitaciones en materia de Seguridad Social, ya que esta función recae sobre otra institución del sistema, se detectan, a lo largo del tiempo, debilidades evidenciadas en que muchas de las inconsistencias encontradas en el proceso de fiscalización a empleadores tienen su causa raíz en el desconocimiento de las regulaciones del Sistema de Seguridad Social Dominicana, deberes y derechos, y de las leyes que la forman. Es por ello por lo que, en el 2016, de manera formal, se definió como meta capacitar 640 horas/hombres a nuestras partes interesadas, logrando 12,114 horas/hombres, gracias al esfuerzo de todos los colaboradores que se comprometieron con capacitar al sector bananero en todo el país. Se debe destacar que los colaboradores implicados no reciben remuneración adicional por este concepto y que esta es una labor social que realizan.

2016
640
horas/hombres

12,114
HORAS/HOMBRES

** (Horas persona totales x facilitadores).

*** Para el 2021 el volumen de trabajo de los colaboradores incrementó por las distintas regulaciones demandas por el cambio de gobierno y la salida paulatina de la crisis sanitaria/pandemia, lo cual requería dar soporte a todas las instituciones públicas para la gestión de sus nóminas en el sistema, dejando muy poco espacio para la labor voluntaria que realizan para capacitar a los empleadores. Pese a esto se capacitó a la Liga Municipal Dominicana, compuesta por más de 150 ayuntamientos. Fruto del incumplimiento de la meta propuesta y a la gran demanda que a lo largo del tiempo tienen nuestras capacitaciones, la institución decide crear un área dentro de la Dirección de Servicios que se encargue de gestionar todo este proceso y se ha implementado un plan de trabajo que permite a la TSS ser más eficiente y eficaz en esta labor, dando un giro de 360 grados a esta labor al pretender capacitar acorde a las necesidades de cada sector productivo del país.

▪ AUDITORÍAS A EMPLEADORES Y RESOLUCIÓN DE RECLAMACIONES

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de registro de empleadores	78%	100%	77%	100%	93%	100%	92%	100%	98.80%	100%	100%	100%
Eficiencia en tiempos de respuesta para registro empleadores en SUIR (<5 días)	78%	100%	79% *	100%	97%	100%	85%	100%	98,8%	100%	100%	100%
Auditorías realizadas a empleadores	82%	85%	61%	87%	80%	85%	93%	87%	84%	100%	94%	100%
Auditorías ARS realizadas	84%	85%	97%	95%	83%	95%	100%	100%	0%	0%	100%	100%
Cantidad de empleadores	807	-	583	-	673	-	355	-	490	-	409	-
Monto facturado	17,010,606	-	17,536,350	-	27,518,177	-	7,628,340	-	7,774,112	-	19,808,438	-
Eficiencia en tiempo de respuesta de auditoría	78%	75%	79% *	87%	-	-	88%	87%	N/A	87%	N/A	N/A
Eficiencia en tiempos de respuesta de reclamaciones	81,6%	75%	57% *	85%	66% *	85%	48% *	85%	N/A	85%	N/A	N/A
Eficiencia en tiempo de respuesta de oficios	91%	97%	84%	97%	88%	97%	88%	97%	N/A	97%	91%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* La Dirección de Fiscalización Externa (anteriormente llamada Supervisión y Auditoría) se encuentra en un proceso global de reestructuración, revisión y mejora derivado de las áreas de mejora identificadas en relación con el incumplimiento de metas en los últimos ejercicios.

▪ USO DE REDES SOCIALES

	2021		2022		% incremento
	D	O	D	O	
Instagram (seguidores)	13,100	N/A	20,211	N/A	35.18%
Facebook (seguidores)	5,439	N/A	7,600	N/A	28.43%
Twitter (seguidores)	2,493	N/A	3,500	N/A	28.77%
Youtube (suscriptores)	739	N/A	1,540	N/A	52.01%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

RESULTADOS DE PERSONAS

La TSS considera como una palanca clave para el óptimo desempeño organizacional la satisfacción de los colaboradores, ya que sin ellos no sería posible dar un servicio de excelencia desde la institución. Para ello, se articulan diferentes mecanismos entre los que destaca la Encuesta de Clima Organizacional (a nivel de percepción) y el conjunto de métricas que se gestionan desde la Dirección de Recursos Humanos a nivel de indicadores de rendimiento:

- **Encuesta de Clima Organizacional** (implementada desde 2011): se centra en los aspectos clave que inciden en la satisfacción de las personas y que permite recoger una valiosísima retroalimentación sobre los aspectos en los que la TSS ha de incidir con más intensidad para mantener unos niveles de satisfacción, compromiso e implicación idóneos de cara a materializar la estrategia y la visión de la institución.

- **Cuadros de métricas de la Dirección de Recursos Humanos.**

Ámbito y relevancia: todos los indicadores seleccionados (tanto de percepción como de desempeño) recogen los diferentes aspectos clave relacionados con las necesidades y expectativas de las personas, una de las partes interesadas que más impacto tienen en el desempeño final de la TSS.

- **Integridad:** respecto a los datos de percepción, la encuesta se realiza por correo electrónico. El nivel de participación permite disponer de información representativa de la situación global del universo en base a su error muestral. Las diferentes métricas empleadas (bien de percepción, bien de rendimiento) proceden de los sistemas de información internos de la TSS y son auditadas de manera periódica.

- **Segmentación:** los resultados se obtienen y analizan a nivel global y segmentados, cuando procede, para su mejor comprensión en función del interés de medición.

- **Objetivos:** existe una sólida cultura de establecimiento de objetivos en la TSS que permite el cálculo regular de índices de satisfacción y eficiencia, instrumentos claves en la dinámica de mejora e innovación de la institución. La sistemática de establecimiento de objetivos se sustenta en la filosofía de la mejora continua, en un proceso de incremento del objetivo si éste se alcanza, excepto en aquellos casos en los que se considera que el nivel del objetivo es un estándar máximo cuyo fin es mantener.

- **Nota:** En las tablas de indicadores se usa un código visual para identificar de forma inmediata el cumplimiento total del objetivo marcado (verde oscuro), cumplimiento cercano al valor meta fijado o en un rango asumible y/o justificado -ver anotaciones cuando procede- (verde claro) o cumplimiento parcial (marrón).

- **Comparación:** la TSS se compara regularmente y de forma anual, desde 2018, con otras entidades del SDSS a través del SISMAP (Sistema de Monitoreo de la Administración Pública) del Poder Ejecutivo para medir los niveles de desarrollo de la gestión pública.

- **Relación causa-efecto** / **Confianza:** Los resultados de percepción y rendimiento obtenidos por la TSS son fruto del despliegue de múltiples proyectos y acciones definidas y planificadas en los últimos años desde la Dirección de Recursos Humanos, en especial con iniciativas como el Programa Salud y Bienestar, donde la TSS propone la transformación del enfoque de bienestar como brazo estratégico de la gestión humana, desde una visión basada en una cultura de bienestar y centrada en adoptar un estilo de vida saludable (buenas prácticas en nutrición, actividad física y salud emocional). Los efectos de dicho Programa generan cambios de comportamientos respecto al cuidado de la salud integral de las personas, reflejado en un incremento de la productividad, reducción del índice de absentismo o reducción en gastos de salud.

Desde un punto de vista de balance global de los resultados presentados, en un marco temporal que incluye los 6 últimos años (aunque las mediciones en muchos casos van más allá de dicho límite temporal), se observa que el nivel de satisfacción de las personas evoluciona de forma drástica en los últimos ejercicios, partiendo de una situación previa, especialmente, en el año 2018, de altos niveles de insatisfacción.

La capacidad de la TSS para identificar de forma regular los niveles de satisfacción de los colaboradores, estableciendo diversos planes de acción que mitiguen dichos niveles y poder revertir la situación existente hacia los actuales niveles de satisfacción, a pesar de los complejos años vividos en 2020 y 2021, dan fe del enorme esfuerzo realizado por la institución en este sentido. Los resultados obtenidos a nivel de percepción en los años 2020 -dos olas- y 2021 se incrementa, de media, más de un 50% sobre los índices de satisfacción de 2018.

1A. PERCEPCIONES

▸ Encuesta de Clima Organizacional (global)*

	2016		2017		2018		2019		2020 (2 olas)		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de Satisfacción del Personal	80%	85%	70%	85%	74%	80%	83%	80%	88/89%	80%	89%	85%
Tasa de respuesta (%)*	81.5		77		61		61		67/48		48	

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Dado el mecanismo por el cual la Encuesta de Clima Organizacional se distribuye (vía telemática), se consideran adecuadas las tasas de respuesta, incluso teniendo en cuenta la reducción en la respuesta de 2021.

A continuación, se incluye el desglose de datos por conceptos abordados en los diferentes instrumentos (encuestas) empleados en los últimos años, mostrando la evolución y los ciclos de mejora incorporados a los mismos (notas al pie de cada tabla, cuando procede). El % de cada ítem o dimensión representa la media ponderada de todas las respuestas recogidas sobre dicho ítem (o dimensión, en el caso de las encuestas de 2020 y 2021), siendo 0% "Totalmente en desacuerdo" y 100% "Totalmente de acuerdo":

• ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2016)

	2016	
	D	O
Toda información recibida de la institución es oportuna.	69%	85%
La institución se preocupa para que conozca sus políticas, mis deberes, derechos y beneficios.	84%	85%
Tengo buena comprensión de la razón de ser de mi institución.	91%	85%
Las condiciones físicas y ambientales de mi institución son razonables para mi puesto de trabajo.	60%	85%
Tengo las herramientas y los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	67%	85%
El trato personal que recibo de mis compañeros de trabajo es adecuado.	89%	85%
Cuando necesito ayuda, la disposición que recibo de mis compañeros es adecuada.	88%	85%
La orientación que recibo de mi supervisor cuando surgen dudas relativas a mis funciones es adecuada.	82%	85%
La comunicación con mi supervisor inmediato y mis compañeros de trabajo es adecuada.	86%	85%
La confianza que me brinda mi supervisor inmediato cuando lo necesito es adecuada.	84%	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

• ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2017)

	2017	
	D	O
Me siento identificado con la misión, visión y valores de la institución.	87%	85%
Considero que las informaciones de la institución son transmitidas a tiempo.	60%	85%
La institución se preocupa por que conozca mis deberes, derechos y beneficios.	70%	85%
Entiendo que las condiciones físicas en mi puesto de trabajo son las adecuadas	67%	85%
Entiendo que las condiciones ambientales en mi puesto de trabajo son las adecuadas	69%	85%
Tengo las herramientas y los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	65%	85%
Califico el clima laboral de la institución como: muy bueno, bueno, malo, muy malo.	69%	85%
Siento que la relación interna de mi Dirección/Departamento es adecuada.	77%	85%
Califico la relación interna con mi supervisor como buena.	77%	85%
Califico la ayuda recibida por parte de mis compañeros para la realización de un trabajo como buena.	87%	85%
Considero que mi supervisor es una persona afable y empática al acercarse con dudas y/o sugerencias.	84%	85%
Considero que las orientaciones recibidas por mi supervisor para realizar el trabajo son adecuadas.	84%	85%
Siento que mi trabajo es reconocido por mi supervisor inmediato.	66%	85%
Califico mi crecimiento profesional dentro de la institución como adecuado.	63%	85%
Considero que mi institución ofrece la misma oportunidad de crecimiento para todos los colaboradores.	47%	85%
Considero que las políticas internas de la institución se cumplen para todo el personal.	53%	85%
Considero que las promesas que recibo de mi supervisor inmediato se cumplen.	58%	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

• ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2018) **

	2018	
	D	O
1. En mi área se reconoce el logro de resultados.	62%	80%
2. La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional.	68%	80%
3. En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios.	73%	80%
4. Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	89%	80%
5. En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo con las normativas.	73%	80%
6. En mi trabajo nos comunicamos entre las diferentes áreas.	74%	80%
7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	73%	80%
8. En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	77%	80%
9. Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.	80%	80%
10. Mi supervisor promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.	74%	80%
11. Mi supervisor es congruente en lo que dice y lo que hace.	77%	80%
12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	64%	80%
13. En mi área actuamos con transparencia y legalidad.	87%	80%
14. Conozco el impacto del trabajo de mi Institución.	91%	80%
15. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.	82%	80%
16. En mi institución existen mecanismos para reconocer al personal.	71%	80%
17. En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones.	64%	80%
18. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	59%	80%
19. Mi institución promueve captar las sugerencias y expectativas de nuestros usuarios.	68%	80%
20. En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.	40%	80%
21. En mi trabajo utilizamos de forma eficiente los medios de comunicación interna.	72%	80%
22. El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.	74%	80%
23. Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías o cuido de niños.	27%	80%

	2018	
	D	O
24. En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.	60%	80%
25. Mi supervisor me da la información que necesito en el desempeño de mi trabajo y cumplimiento de mis metas.	80%	80%
26. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	86%	80%
27. En mi área conciliamos con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo.	76%	80%
28. La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.	75%	80%
29. La normativa de mi institución responde a las necesidades actuales.	68%	80%
30. Los procedimientos de mi institución están actualizados.	79%	80%
31. Participo en la elaboración e implementación de los planes de mejoras de mi institución.	58%	80%
32. Mi supervisor me distingue cuando logro las metas asignadas.	64%	80%
33. Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.	78%	80%
34. Impulsos cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajar.	82%	80%
35. En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa.	86%	80%
36. Conozco la carta de servicios o catálogos de servicios de mi institución.	84%	80%
37. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	79%	80%
38. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	74%	80%
39. Mi supervisor me trata con respeto, cordialidad y confianza.	86%	80%
40. Me apoyan en la institución cuando tengo urgencia familiar.	86%	80%
41. Cuando trabajo en equipo busco soluciones que beneficien a todos.	91%	80%
42. Mi supervisor es un servidor público ejemplar.	81%	80%
43. Siento orgullo por formar parte de mi institución.	77%	80%
44. Mi supervisor es austero en el manejo de los recursos del área.	71%	80%
45. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional.	62%	80%
46. Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.	88%	80%
47. Mi supervisor me permite cumplir con la capacitación que ha programado.	77%	80%

	2018	
	D	O
48. Mi supervisor me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo.	77%	80%
49. Conozco la normativa aplicada en mi trabajo (procedimiento, procesos, entre otros).	39%	80%
50. En mi área mejoramos la calidad de los servicios de acuerdo con las sugerencias que recibimos.	80%	80%
51. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	80%	80%
52. Participo en los eventos familiares que se organizan en mi Institución.	54%	80%
53. En mi área compartimos recursos para fomentar el trabajo en equipo.	72%	80%
54. Mi supervisor está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	82%	80%
55. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar del ciudadano.	88%	80%
56. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	88%	80%
57. Mi supervisor logra los objetivos institucionales sin incrementar el gasto.	77%	80%
58. El área de recursos humanos desarrolla el potencial del personal de mi institución.	55%	80%
59. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	75%	80%
60. En mi área se respeta el horario de trabajo.	88%	80%
61. Mi supervisor distribuye el trabajo de acuerdo con capacidades o competencias.	76%	80%
62. En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo con la normativa.	82%	80%
63. En mi institución implementamos propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo.	75%	80%
64. Mi institución cuenta con un Sistema de compensación y beneficios.	69%	80%
65. En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución.	82%	80%
66. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción sin distinción entre mujeres y hombres.	40%	80%
67. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	68%	80%
68. Para el desempeño de mis funciones es indispensable usar las tecnologías de la información y comunicaciones.	92%	80%
69. En los últimos 12 meses tomé al menos un curso relacionado con las TIC.	50%	80%
70. Utilizo eficientemente las tecnologías de la información para mejorar los procesos, trámites y servicios.	85%	80%
71. En mi área tenemos la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones.	84%	80%
72. Mi institución promueve el movimiento como una forma de crecimiento dentro del Sistema de Carrera.	52%	80%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

• ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2019)	2019	
	D	O
Me siento identificado con la misión, visión y valores de la institución.	92%	80%
Me siento identificado con los valores de la Institución.	91%	80%
Las informaciones institucionales son tramitadas a tiempo.	71%	80%
Las informaciones del SDSS que inciden en los procesos de la TSS son transmitidas a tiempo.	73%	80%
La institución se preocupa por que conozca mis deberes, derechos y beneficios.	85%	80%
Las condiciones físicas y/o ambientales en mi entorno de trabajo son las adecuadas.	82%	80%
Tengo las herramientas y los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	81%	80%
Califico la relación interna con mi supervisor como buena.	90%	80%
Mi relación con los colaboradores de mi área es adecuada.	93%	80%
Mi relación con los demás colaboradores de otras áreas es adecuada.	92%	80%
La colaboración recibida de mis compañeros para realizar un trabajo es adecuada.	89%	80%
Mi supervisor es una persona afable y empática al acercarme con dudas y/o sugerencias.	85%	80%
Mi crecimiento profesional dentro de la institución es adecuado.	84%	80%
Las orientaciones recibidas por mi supervisor para realizar el trabajo son adecuadas.	86%	80%
Mi Institución ofrece la misma oportunidad de crecimiento para todos los colaboradores.	77%	80%
Mi trabajo es reconocido por mi supervisor inmediato.	82%	80%
Califico el clima laboral de la institución como adecuado.	85%	80%
Las políticas internas de mi institución se cumplen para todo el personal.	81%	80%
Mi supervisor inmediato o el director encargado de mi Departamento cumple sus promesas.	84%	80%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2020) -2 OLAS- ***		2020-1		2020-2	
		D	O	D	O
Dimensión 1 - Identificación Laboral		93%	80%	93%	80%
1.	Me siento identificado con la misión, visión y valores de la institución.	94%	80%	94%	80%
2.	Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	94%	80%	94%	80%
3.	Conozco la carta compromiso o catálogo de servicios de mi institución.	88%	80%	87%	80%
4.	Me siento honrado por formar parte de mi Institución.	97%	80%	97%	80%
5.	Trabajar en TSS me permite contribuir al bienestar del ciudadano.	95%	80%	95%	80%
6.	Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	94%	80%	94%	80%
7.	Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	94%	80%	94%	80%
8.	Conozco la normativa aplicada en mi trabajo (Procedimiento, procesos, entre otros).	88%	80%	87%	80%
Dimensión 2 - Satisfacción Laboral		90%	80%	90%	80%
9.	Me siento satisfecho haciendo mi trabajo.	93%	80%	93%	80%
10.	Califico el clima laboral de la institución como: muy bueno, bueno, malo, muy malo.	87%	80%	88%	80%
11.	Impulso cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajar.	90%	80%	89%	80%
Dimensión 3 - Comunicación		82%	80%	83%	80%
12.	Considero que las informaciones institucionales internas son tramitadas a tiempo.	75%	80%	77%	80%
13.	Considero que las informaciones del SDSS que inciden en los procesos de la institución son transmitidas a tiempo.	78%	80%	80%	80%
14.	La institución se preocupa por que conozca mis deberes, derechos y beneficios.	89%	80%	88%	80%
15.	En mi trabajo utilizamos de forma eficiente los medios de comunicación interna.	84%	80%	86%	80%
16.	He recibido el seguimiento y las instrucciones de trabajo adecuadas y oportunas, de parte de su superior, en el tiempo que he estado trabajando de forma remota	85%	80%	84%	80%

		2020-1		2020-2	
		D	O	D	O
Dimensión 4 - Relaciones laborales y trabajo en equipo		89%	80%	91%	80%
1.	He recibido el apoyo necesario de mis compañeros de trabajo al trabajar en equipo.	91%	80%	92%	80%
2.	Califico las relaciones internas con mi supervisor como buenas.	90%	80%	92%	80%
3.	Mi relación con los colaboradores de mi área es adecuada.	94%	80%	95%	80%
4.	Mi relación con los demás colaboradores de otras áreas es adecuada.	91%	80%	92%	80%
5.	Mi supervisor es una persona abierta y respetuosa al acercarme con dudas y/o sugerencias.	91%	80%	93%	80%
6.	Las orientaciones recibidas de mi supervisor para realizar el trabajo son adecuadas.	88%	80%	90%	80%
7.	Mi trabajo es reconocido por mi supervisor inmediato.	84%	80%	85%	80%
8.	Mi supervisor promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.	86%	80%	90%	80%
9.	Mi supervisor es congruente en lo que dice y lo que hace.	86%	80%	88%	80%
10.	Mi supervisor me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo.	85%	80%	87%	80%
11.	Mi supervisor está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	89%	80%	90%	80%
12.	Mi supervisor distribuye el trabajo y asigna metas adecuadamente entre su personal.	86%	80%	90%	80%
13.	Cuando trabajo en equipo busco soluciones que beneficien a todos.	95%	80%	95%	80%
14.	Reconozco las aportaciones laborales de mis compañeros.	95%	80%	95%	80%
Dimensión 5 - Crecimiento Laboral		86%	80%	85%	80%
15.	Mi crecimiento profesional dentro de la Institución es adecuado.	88%	80%	87%	80%
16.	Mi institución ofrece la misma oportunidad de crecimiento para todos los colaboradores.	81%	80%	80%	80%
17.	El área de recursos humanos desarrolla el potencial del personal de mi Institución.	84%	80%	84%	80%
18.	En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción sin distinción de género.	87%	80%	86%	80%
19.	En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	88%	80%	88%	80%

		2020-1		2020-2	
		D	O	D	O
Dimensión 6 - Ambiente de trabajo e Infraestructura		82%	80%	86%	80%
1.	Las condiciones físicas y/o ambientales en mi entorno de trabajo son las adecuadas.	85%	80%	86%	80%
2.	En la TSS existen condiciones suficientes de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	89%	80%	90%	80%
3.	En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.	60%	80%	72%	80%
4.	Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	84%	80%	88%	80%
5.	En mi área tenemos la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de funciones.	91%	80%	92%	80%
Dimensión 7 – Políticas Institucionales		89%	80%	90%	80%
6.	Las políticas internas de mi Institución se cumplen para todo el personal.	84%	80%	86%	80%
7.	En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo con las normativas.	85%	80%	88%	80%
8.	En mi área actuamos con transparencia y legalidad.	95%	80%	96%	80%
9.	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.	91%	80%	93%	80%
10.	En mi institución existen mecanismos para reconocer al personal.	85%	80%	88%	80%
11.	En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	84%	80%	87%	80%
12.	Mi institución promueve captar las sugerencias y expectativas de nuestros usuarios.	86%	80%	88%	80%
13.	Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	92%	80%	93%	80%
14.	La TSS cuenta con los mecanismos para resolver las diferencias entre colaboradores.	82%	80%	87%	80%
15.	La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.	89%	80%	86%	80%
16.	Los procedimientos de mi institución están actualizados.	87%	80%	88%	80%
17.	Me apoyan en la institución cuando tengo una urgencia familiar.	94%	80%	94%	80%
18.	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional.	88%	80%	88%	80%
19.	En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	93%	80%	93%	80%
20.	En mi área se respeta el horario de trabajo.	92%	80%	92%	80%
21.	En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo con la normativa.	92%	80%	93%	80%

		2020-1		2020-2	
		D	O	D	O
1.	En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo con la normativa.	92%	80%	93%	80%
2.	Mi institución cuenta con un Sistema de compensación y beneficios.	88%	80%	86%	80%
Dimensión 8 - Capacitaciones		91%	80%	90%	80%
3.	La capacitación que recibo está alineada con mis responsabilidades laborales.	90%	80%	87%	80%
4.	Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.	92%	80%	92%	80%
Dimensión 9 - Quejas y/o sugerencias para la mejora		92%	80%	92%	80%
5.	En mi área mejoramos la calidad de los servicios de acuerdo con las sugerencias recibidas	92%	80%	92%	80%
Dimensión 10 - Teletrabajo		90%	80%	91%	80%
6.	He contado con los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	79%	80%	86%	80%
7.	Trabajando de manera remota, considera que, en relación con su trabajo habitual, usted invierte el tiempo adecuado.	96%	80%	91%	80%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

• ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2021) ****	2019	
	D	O
Dimensión 1 - Identificación Laboral	93.6%	85%
Me siento identificado con la misión, visión y valores de la institución.	95%	85%
Conozco la carta compromiso o catálogo de servicios de mi Institución.	89%	85%
Me siento honrado por formar parte de mi institución.	97%	85%
Trabajar en TSS me permite contribuir al bienestar del ciudadano.	95%	85%
Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	87%	85%
Conozco el impacto de mi trabajo para la institución.	97%	85%
Conozco la normativa aplicada en mi trabajo (procedimientos, procesos, etc).	95%	85%
Me intereso por conocer las necesidades de los colaboradores que se relacionan con mi trabajo.	94%	85%
Dimensión 2 - Satisfacción laboral	90%	85%
Me siento satisfecho haciendo mi trabajo.	93%	85%
El clima laboral de la institución es bueno.	86%	85%
Impulso cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajar.	90%	85%
Dimensión 3 - Comunicación	84%	85%
Considero que las informaciones institucionales internas son tramitadas a tiempo.	80%	85%
La institución se preocupa por que conozca mis deberes, derechos y beneficios.	86%	85%
En mi trabajo utilizamos de forma eficiente los medios de comunicación interna.	85%	85%
Dimensión 4 - Relaciones laborales y trabajo en equipo	89%	85%
He recibido el apoyo necesario de colaboradores y/o compañeros de trabajo para trabajar en equipo.	90%	85%
La relación con mi supervisor es adecuada.	91%	85%
Mi relación con los colaboradores de mi área es adecuada.	94%	85%
Mi relación con los demás colaboradores de otras áreas es adecuada.	91%	85%
Mi supervisor es una persona respetuosa.	94%	85%

	2019	
	D	O
Mi supervisor es una persona abierta al acercarme con dudas y/o sugerencias.	92%	85%
Las orientaciones recibidas de parte de mi supervisor para realizar el trabajo son suficientes.	86%	85%
Mi trabajo es reconocido por mi supervisor inmediato.	82%	85%
Mi supervisor promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.	86%	85%
Mi supervisor es congruente en lo que dice y lo que hace.	85%	85%
Mi supervisor me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo.	85%	85%
Mi supervisor distribuye el trabajo y asigna metas adecuadamente entre su personal.	83%	85%
Reconozco las aportaciones laborales de mis compañeros.	93%	85%
Dimensión 5 - Crecimiento laboral	86%	85%
Mi crecimiento profesional dentro de la institución es bueno.	87%	85%
Mi institución ofrece la misma oportunidad de crecimiento para todos los colaboradores.	82%	85%
El área de recursos humanos desarrolla el potencial del personal de mi Institución.	83%	85%
En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.	86%	85%
En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	90%	85%
Dimensión 6 - Ambiente de trabajo e Infraestructura	81%	85%
En mi institución existen condiciones suficientes de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	83%	85%
En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.	69%	85%
En mi área tenemos la habilidad para utilizar las TIC en el desempeño de nuestras funciones.	90%	85%
Dimensión 7 - Políticas institucionales	90.0%	85%
Las políticas internas de mi institución se cumplen para todo el personal.	86%	85%
En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo con las normativas.	88%	85%
En mi área actuamos con transparencia y legalidad.	94%	85%
Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.	89%	85%

	2019	
	D	O
En mi institución existen mecanismos para reconocer al personal.	88%	85%
Mi institución promueve captar y actuar sobre las sugerencias de los colaboradores.	84%	85%
Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	91%	85%
La institución cuenta con mecanismos para resolver las diferencias entre colaboradores.	83%	85%
Los procedimientos de mi institución están actualizados.	90%	85%
Me apoyan en la institución cuando tengo una urgencia familiar.	93%	85%
Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional.	87%	85%
Si observo corrupción en mi trabajo, la denuncio.	99%	85%
En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo con la normativa.	91%	85%
Mi institución cuenta con un Sistema de compensación y beneficios.	90%	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* La TSS, desde sus inicios, considera fundamental al personal como la base principal para el logro de todos sus objetivos, así como el éxito de su visión y estrategia. En ese sentido, la práctica de recoger la percepción de las personas ha sido una constante, realizando encuestas de forma regular y estructurada para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y desplegando cada año, con su retroalimentación, planes de acción que permiten la mejora de las condiciones y el ambiente laboral.

Una de las principales debilidades históricas manifestadas por las personas era el contexto salarial, ya que, hasta el 2019, la TSS era una de las entidades públicas con salarios más bajos por una cuestión exógena a la institución relativa al presupuesto asignado desde la Administración Pública. Dicho factor cambia con la entrada en vigor de la ley 13-20, proporcionando a la TSS autonomía financiera incluyendo un porcentaje del recaudo para los fines de gestión, con lo que se realiza un ajuste de salario acorde a la escala salarial aprobada.

La cultura de TSS de puertas abiertas permite a los colaboradores dar su opinión tanto de su área como de otra, y estas opiniones son trabajadas en un plan de trabajo por el Departamento Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión con la Dirección de Recursos Humanos y las distintas áreas de la institución, lo cual ha dado como resultado, a lo largo de los años, la puesta en marcha de diversos beneficios para las personas, adecuación de áreas de trabajo, capacitaciones a todos los niveles, garantías de su seguridad física y emocional, integraciones y otras muchas actividades que benefician a los colaboradores y el entorno laboral en el que desempeñan su labor. Cada año la encuesta es revisada y actualizada.

** En 2018 se aplica la encuesta suministrada por el Ministerio de Administración Pública si bien, a raíz de su extensión y poca relación de diversas preguntas con la actividad y singularidad específica de la TSS, se lleva a cabo una innovación en la que se rediseña el instrumento y se crea una evolución de éste, conformando una nueva encuesta, a partir de la encuesta del MAP y de otras mundialmente reconocidas, con un foco sintetizador, encuesta que es recibida de manera muy satisfactoria por los colaboradores.

*** En 2020 la encuesta es aplicada 2 veces durante el año, dada la preocupación de la institución por el estado de los colaboradores y el desempeño de su labor en circunstancias tan complejas, en plena crisis sanitaria (con la mayoría de las personas trabajando de forma remota y con condiciones particulares específicas complicadas en muchos casos), arrojando como resultado el reconocimiento de los colaboradores del trabajo realizado para cumplir con sus expectativas aún bajo el escenario descrito.

**** En 2021 se aplican nuevamente cambios a la encuesta en pro de la mejora continua, lo que refleja una reducción de la cantidad de preguntas sin que esto afecte al análisis específico de los aspectos clave para la satisfacción de los colaboradores y permitiendo mejorar el grado de cumplimiento de necesidades y expectativas de éstos.

2B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

Si bien se reflejan a continuación los principales indicadores de rendimiento asociados a los colaboradores, es importante mencionar que en el cuadro de indicadores del SISMAP se reflejan múltiples dimensiones (y métricas asociadas) relativas a la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos, entre las que destacan; Organización de la función de recursos humanos, Planificación de Recursos Humanos, Organización del trabajo, Gestión del empleo (Absentismo, Rotación), Gestión de las compensaciones y beneficios, Gestión del rendimiento, Gestión del desarrollo o Gestión de las relaciones laborales y sociales.

▪ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (GLOBAL)

	2016		2017		2018		2019		2020		2021 ***		2022 ***	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice global de Acuerdos de Desempeño	94.51	85%	94.67	85%	96.61	85%	96.04	85%	93.55	85%	94.31	85%	86.93	85%

▪ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ACUERDOS DE DESEMPEÑO POR DIRECCIÓN. 2016-2018). SEGMENTACIÓN FUNCIONAL

	2016		2017		2018	
	D	O	D	O	D	O
Acuerdos de Desempeño - Gerencia	94,21	85%	93,98	85%	95,33	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección Administrativa	95,29	85%	95,47	85%	95,96	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección Jurídica	96,27	85%	96,40	85%	95,60	85%
Acuerdos de Desempeño - Dpto. Control y Análisis de las Operaciones	94,89	85%	93,64	85%	96,23	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección de Recursos Humanos	95,87	85%	95,46	85%	96,36	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección de Planificación y Desarrollo	94,24	85%	94,59	85%	98,87	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección de Asistencia al Empleador	89,01	85%	89,63	85%	96,88	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección Financiera	95,31	85%	95,87	85%	97,18	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección Tecnología Información y Comunicación	95,51	85%	97,02	85%	97,09	85%
Acuerdos de Desempeño - Dirección de Supervisión y Auditoría	96,12	85%	95,81	85%	96,05	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ACUERDOS DE DESEMPEÑO POR GRUPO OCUPACIONAL. 2019-2021). SEGMENTACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL

	2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O
Acuerdos de Desempeño -Grupo Ocupacional I (Servicios generales)	95,27	85%	90,83	85%	91,15	85%
Acuerdos de Desempeño -Grupo Ocupacional II (Supervisión y apoyo)	96,47	85%	91,75	85%	95,21	85%
Acuerdos de Desempeño -Grupo Ocupacional III (Técnicos)	96,14	85%	95,33	85%	94,97	85%
Acuerdos de Desempeño -Grupo Ocupacional IV (Profesionales)	96,27	85%	96,29	85%	95,9	85%
Acuerdos de Desempeño -Grupo Ocupacional V (Dirección)	97,22	85%	96,08	85%	93,28	85%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y CAPACITACIÓN

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Grado de adecuación de las competencias requeridas vs. competencias personal (Plan de Capacitación)	87,25	85%	24,4**	87%	80,39	80%	56,84	45%***	70,28	45%	90,55	90%
Competencia Detectada *	149	N/A	352	N/A	311	N/A	424	N/A	397	N/A	402	N/A
Competencia Dotada *	130	N/A	86	N/A	250	N/A	241	N/A	279	N/A	364	N/A
Colaboradores por año (a diciembre)	191	N/A	184	N/A	185	N/A	216	N/A	258	N/A	261	N/A
Colaboradores capacitados	41	N/A	69	N/A	138	N/A	112	N/A	133	N/A	169	N/A
% de colaboradores capacitados	21,08	N/A	36,70	N/A	74,59	N/A	55,72	N/A	55,77	N/A	64,63	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Los indicadores Competencia Detectada y Competencia Dotada no poseen valores meta ya que no aplica establecer objetivos en estas dimensiones y sí en el grado de adecuación de las competencias requeridas por puesto y las competencias del personal. Se trata de la misma razón por la cual colaboradores capacitados o % de colaboradores capacitados se tratan también como indicadores informativos sin un valor meta específico a alcanzar.

** El presupuesto asignado impactó negativamente el cumplimiento de la meta, aspecto clave para el óptimo logro del objetivo marcado y que hace que en años posteriores (2019, 2020), en función del presupuesto disponible, se ajusten los valores metas a alcanzar. En relación con el dato alcanzado en 2017, es importante reseñar que, para el año 2018, el Programa de Capacitación asume contemplar la capacitación no desarrollada en 2017 a fines de cubrir aquellas competencias que continúan siendo prioridad. La asunción de que el compromiso de las competencias no dotadas pasase al siguiente año fue un reto para la Dirección de Recursos Humanos, destacando el gran esfuerzo realizado por ésta al conseguir completar el objetivo de logro en 2018.

*** En el 2019 se determina que la meta de un 90% sería distribuida por dos años, 2019 y 2020, debido a que el presupuesto asignado para capacitación en el 2019 no se consideró suficiente para completar dicho objetivo, además de que el número de competencias detectadas para ese mismo año fue de 424.

▪ PROMOCIONES Y ROTACIONES

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de rotación externa	3,10	N/A	4,80	N/A	6,50	N/A	5,49	N/A	2,32	N/A	3,85	N/A
Nuevas incorporaciones	4	N/A	12	N/A	26	N/A	51	N/A	55	N/A	16	N/A
Promociones	18	N/A	18	N/A	10	N/A	10	N/A	8	N/A	13	N/A
Paridad (% de mujeres sobre total empleados)	66%	N/A	63%	N/A	63%	N/A	63%	N/A	66%	N/A	66%	N/A
% de directivos mujeres	59%	N/A	55%	N/A	56%	N/A	57%	N/A	59%	N/A	60%	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Los indicadores relativos a promociones y rotaciones externas, al igual que los vinculados a nuevas incorporaciones y los relacionados con paridad, se monitorizan de forma permanente y regular, aunque no se establecen metas anuales por no depender en su totalidad de la función de gestión de la TSS. Como entidad pública, los procesos de incorporación o salida están sujetos tanto a procesos específicos que dependen directamente del Ministerio de Administración Pública como a una disponibilidad presupuestaria.

▪ RECONOCIMIENTO

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Colaboradores seleccionados como colaborador del mes	5	N/A	16	N/A	14	N/A	12	N/A	5	N/A	12	N/A
Colaborador del año *	1	N/A	1	N/A	1	N/A	1	N/A	1	N/A	1	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* El objetivo de este proceso es reconocer a los colaboradores por haber realizado un trabajo extraordinario en su área o fuera de su área de trabajo, como un valor agregado a su desempeño. La Dirección/Dpto. donde pertenece el colaborador del año es (de 2016 a 2021 respectivamente): Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación y Desarrollo, Departamento de Acceso a la Información, Dirección Administrativa, Dirección Financiera.

▪ RESULTADOS DE SOCIEDAD

Introducción: la TSS, como institución pública de primer orden, tiene como filosofía servir con excelencia y transparencia, siendo modelo en la gestión de la información y los recursos financieros del SDSS, dando fiel cumplimiento a las normativas vigentes, actuando con altos estándares de ética, calidad e innovación. La TSS se debe a la sociedad en la que opera y a la que debe rendir cuentas con los mayores niveles de transparencia y rigor. Para ello se articulan diferentes mecanismos entre los que destaca la encuesta de satisfacción de proveedores (a nivel de percepción) y diversos cuadros de métricas relacionadas con esta parte interesada a nivel de indicadores de rendimiento:

- **Encuesta de Satisfacción de Proveedores** (implementada desde 2016): se realiza sobre los aspectos clave que inciden en la satisfacción de los proveedores y permite valorar la relación que se establece con partners y proveedores de cara a poder contar con los mejores socios y recorrer un camino en el que cada vez es más importante crear redes de colaboración y apoyo con terceros.

- **Cuadros de métricas relacionados con la sociedad.**

Ámbito y relevancia: todos los indicadores seleccionados (tanto de percepción como de desempeño) recogen los diferentes aspectos clave relacionados con las necesidades y expectativas de los partners y proveedores, así como de la sociedad en general.

Integridad: respecto a los datos de percepción, la encuesta se realiza por correo electrónico. El nivel de participación permite disponer de información representativa de la situación global del universo en base a su error muestral. Las diferentes métricas empleadas (bien de percepción, bien de rendimiento) proceden de los sistemas de información internos de la TSS y son auditadas de manera periódica.

Segmentación: los resultados se obtienen y analizan a nivel global y segmentados, cuando procede, para su mejor comprensión en función del interés de medición.

Objetivos: existe una sólida cultura de establecimiento de objetivos en la TSS que permite el cálculo regular de índices de satisfacción y eficiencia, instrumentos claves en la dinámica de mejora e innovación de la institución. La sistemática de establecimiento de objetivos se sustenta en la filosofía de la mejora continua, en un proceso de incremento del objetivo si éste se alcanza, excepto en aquellos casos en los que se considera que el nivel del objetivo es un estándar máximo cuyo fin es mantener.

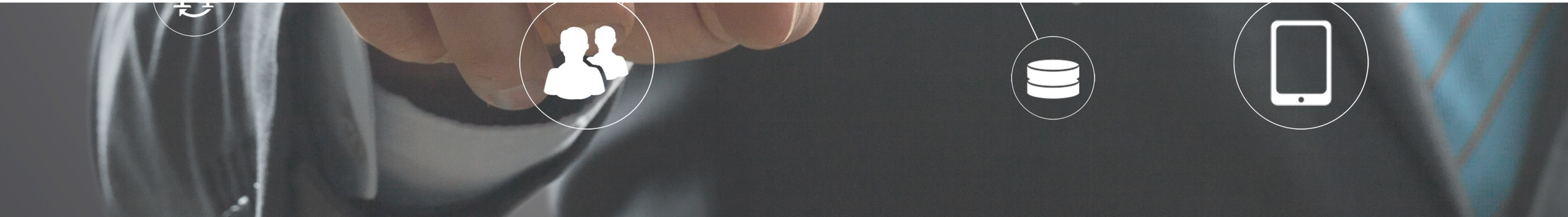
Nota: En las tablas de indicadores se emplea un código de colores visual para identificar de forma inmediata el cumplimiento total del objetivo marcado (verde oscuro), el cumplimiento cercano al valor meta fijado o en un rango asumible y/o justificado (verde claro) o el cumplimiento parcial (marrón).

Comparación: la TSS se compara regularmente y de forma anual con otras entidades en todo lo relativo al proceso de compras y contrataciones realizadas por las instituciones públicas. Dicho indicador es gestionado por la Dirección General de Contrataciones Públicas y se monitoriza desde 2018, año en el que comienza a gestionarse como un sistema único para todas las instituciones públicas (Sistema Nacional de Contrataciones Públicas - SISCOMPRAS).

Relación causa-efecto / Confianza: los resultados de percepción y rendimiento obtenidos por la TSS son fruto del despliegue de múltiples proyectos y acciones definidas y planificadas.
Desde un punto de vista de balance global de los resultados presentados, en un marco temporal que incluye los 6 últimos años (aunque las mediciones en muchos casos van más allá de dicho límite temporal), se observa que el nivel de satisfacción de partners y proveedores ha evolucionado de forma muy positiva alcanzando unos niveles de excelencia cuyo objetivo es mantener.

1A. PERCEPCIONES

A continuación, se incluye el desglose de datos por conceptos abordados en la encuesta a proveedores, mostrando la evolución y los ciclos de mejora incorporados a los mismos (notas al pie de cada tabla, cuando procede). El % de cada ítem o dimensión representa, en la práctica totalidad de casos, la media ponderada de todas las respuestas recogidas sobre dicho ítem, siendo 0% "Deficiente" y 100% "Excelente":



- ## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES *

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de satisfacción de los proveedores (global)	98%	98%	95%	98%	96%	96%	95%	95%	98%	95%	96%	95%
Claridad de especificaciones técnicas para compras y contrataciones y Grado de ajuste a los requisitos técnicos de productos y servicios **	94	98	94	98	99	96	90	95	94	95	100	95
Satisfacción con los plazos que se otorgan para presentar la mejor oferta **	97	98	93	98	97	96	93	95	93	95	91	95
Grado de cumplimiento de la TSS con las condiciones establecidas en contratos y órdenes de compras	99	98	94	98	97	96	97	95	96	95	98	95
Nivel de recomendación a la TSS como comprador por la confianza y transparencia en sus procesos	100	98	100	98	100	96	98	95	100	95	100	95
Comunicación oportuna y resolutiva ante problemas con el Departamento de Compras y Contrataciones	96	98	96	98	94	96	99	95	100	95	100	95
Trato profesional, amable y dispuesto a atender sus necesidades del personal con el que ha tenido contacto	100	98	100	98	100	96	97	95	100	95	100	95
De ser requerido, estaría dispuesto a cambiar la calidad de sus productos para mayor satisfacción de la TSS y mantenerse en nuestro registro de Proveedores	100	98	91	98	86	96	92	95	100	95	87	95

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* La satisfacción de los proveedores se circunscribe en torno a las estrictas regulaciones del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones, que no es específico de la TSS sino de todo el contexto público. La transparencia de la institución y el énfasis en cumplir con lo establecido por la ley es algo clave en la relación con los empleadores, independientemente de que en ocasiones no sea exactamente lo que esta parte interesada desearía (en cuanto al modo en el que algunos plazos o requisitos están dispuestos).

** Los proveedores de la TSS deben cumplir con todos los requisitos de la ley y además con los criterios de calidad que maneja la institución, razón por la cual en varios ítems los resultados no alcanzan la meta, pero sí están muy cerca de ésta. Independientemente de ello, cada año se realizan cambios, dentro de los requisitos y especificaciones legales que intentan facilitar al máximo el proceso a los proveedores e incrementar así su satisfacción.

▪ INDICADORES DE RENDIMIENTO

▪ PROVEEDORES REEVALUADOS

	2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O
% proveedores reevaluados y retroalimentados en el período establecido	99%	100%	97%	100%	100%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ USO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS (GLOBAL)

	2018			2019			2020			2021		
	D	O	B **	D	O	B **	D	O	B **	D	O	B **
Indicador de uso del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas (%) - SISCOMPRAS *	78.67	100%	67.95	78.67	100%	67.95	78.67	100%	67.95	78.67	100%	67.95
	78.67	100%	77.13	78.67	100%	77.13	78.67	100%	77.13	78.67	100%	77.13

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* El indicador de uso del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas - SISCOMPRAS es una métrica sobre el proceso de compras y contrataciones realizadas por las instituciones públicas (%). Se monitoriza desde 2018, tras la unificación como sistema único para todas las instituciones públicas del país (previamente a ello, cada institución realizaba su gestión de forma individual y aplicaba la ley acorde a criterios específicos).

La TSS ha ido evolucionando en el manejo del portal desde 2018, detectando, a través de las encuestas a proveedores áreas de mejora como la publicación de información precisa de los procesos dentro del portal en el tiempo pautado o la mejora, a partir de 2019, de los canales de comunicación con la Contraloría General de la República, ya que la publicación a tiempo dentro del portal transaccional de los contratos depende de la certificación expedida por dicha institución como ente regulador.

SISCOMPRAS

Es una métrica sobre el proceso de compras y contrataciones realizadas por las instituciones públicas

** Es importante reseñar que al comparar la institución con la Dirección General de Impuestos Internos y la Dirección General de Aduanas (las otras instituciones públicas recaudadoras del país), la gestión de la TSS es más eficiente en todos los años registrados. La primera fila de la tabla indica datos de Benchmarking de la DGII, mientras que la segunda fila de la tabla muestra datos de Benchmarking de la DGA (verde oscuro indica, en la columna de benchmarking, que la comparativa es positiva a la TSS; verde claro, que el benchmark es ligeramente mejor).

▪ USO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS (SUBINDICADORES ÁREA DE COMPRAS) (SE INDICAN LOS RESULTADOS A CIERRE DEL 4T DE CADA EJERCICIO)

	2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O
Indicador agregado del área de Compras (sobre 100)	86.77	100	93.40	100	99.90	100	99.72	100
Subindicador de planificación de compras (sobre 15) *	15	5	15	15	15	15	15	15
Subindicador de publicación de procesos (sobre 15) **	15	15	15	15	15	15	15	15
Subindicador de gestión de procesos (sobre 20) ***	19.77	20	20	20	20	20	19.87	20
Subindicador de administración de contratos (sobre 30) ****	17	30	28.8	30	29.9	30	29.85	30
Subindicador de compras a mipymes y mujeres (sobre 20) *****	20	20	14.6	20	20	20	20	20

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* **Planificación de compras:** mide que la institución haya realizado el proceso de planificación establecido en la normativa vigente para el año en curso a más tardar el 31 enero. Factor para medir: publicación del plan anual de compras.

** **Publicación de procesos:** mide que los procesos de compras sean publicados en el Portal Transaccional para cumplir con los principios de publicidad establecidos en la ley 340-06 y su modificación. Factor para medir: todos los procesos son publicados en el Portal Transaccional.

*** **Gestión de procesos:** mide que los procesos de compras sean gestionados completamente en el Portal Transaccional, agotando cada fase en las fechas establecidas en el cronograma del proceso. Factor para medir: % de procesos publicados que se encuentran en estado adjudicado, desierto, cancelado, según corresponda, al cumplirse la fecha de adjudicación prevista en el cronograma.

**** **Administración de contratos:** mide que los contratos se encuentren con el estado actualizado, con sus planes de entrega registrados y que son concluidos y/o cerrados, en las fechas establecidas en el contrato, orden de compra u orden de servicio. Factores para medir: porcentaje de los contratos/órdenes de compras que se encuentran en estado activo a la fecha estimada de suscripción y con fecha de inicio y fin cargadas; % de los contratos/órdenes de compra en estado activo/modificado que tienen su plan de entrega cargado; porcentaje de los contratos/órdenes de compras que se encuentran en estado cerrado, rescindido al cumplirse la fecha de finalización del contrato.

***** **Compras a mipymes y mujeres:** mide que se cumpla con las cuotas de compras a mipymes y mipymes lideradas por mujeres establecidas en la normativa de compras y del sector.

▪ PASANTÍAS (COMPROMISO SOCIAL) *

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Cantidad de pasantes **	3	N/A	4	N/A	10		-	N/A	1	N/A	1	N/A

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* En 2011 la TSS elabora e implementa un Programa de Pasantías Laborales a fin de permitir a estudiantes de término, técnico, nivel secundario y universitario, a tener una experiencia curricular de intercambios de conocimientos y experiencias prácticas, las cuales les permitirá a fomentar habilidades, destrezas, aptitudes y valores en el campo laboral. La TSS ve la pasantía como un valioso instrumento de inserción de los estudiantes a esta corriente globalizadora que resulta un enriquecimiento profesional y humano del estudiante a su integración a la sociedad laboral, a los fines de asegurarle a los sectores productivos y a la administración pública, recursos humanos competentes, éticos e innovadores. Los partners con los que se ha colaborado en este sentido han sido: Instituto Politécnico Pilar Constanza, Politécnico Madre Rafaela Ybarra, Politécnico Nuestra Señora del Carmen, Politécnico San Juan Bautista de la Salle, Universidad Dominicana (O&M) y Universidad del Caribe (UNICARIBE).

2011
la TSS elabora e implementa un Programa de Pasantías Laborales

Es importante destacar que pasantes externos se han quedado laborando de manera permanente en la institución y otros pasantes internos han sido promovidos a otra posición donde realizaron su pasantía.

** Las Direcciones/Dptos. donde hubo pasantes son (de 2017 a 2022 respectivamente): Dirección Financiera, Oficina de Santiago y la División de Empleadores Sector Gubernamental; Departamento de Compras y Contrataciones y en la Dirección de RRHH; Dirección Administrativa, Departamento de Control y Análisis de las Operaciones, Departamento de Compras y Contrataciones, Departamento de Servicios Generales, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Financiera y en la Dirección de Recursos Humanos; En 2020 por la pandemia no hubo pasantes; Dirección de Planificación y Desarrollo; Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación.

▪ PROVEEDORES REEVALUADOS

	2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O
Total Desechables (Gasto -RD$-)	101668.8	-	379.9	-	-	-
Total Papel (Gasto -RD$-)	249630.89	-	134997.9	-	-	-
Reciclaje Papel (Kg)	-	-	838	-	344.85	-
Reciclaje Cartón (Kg)	-	-	889	-	274.32	-
Reciclaje Plástico (Kg)	-	-	57	-	17.8	-
Reciclaje Metal (Kg)	-	-	-	-	64.14	-

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Desde 2018 se lanza e implementa el Proyecto 3R, unificando iniciativas diversas sobre una mejor gestión de los recursos, en base a los principios derivados de las 3R. Dicho proyecto pretende desarrollar en la TSS hábitos de consumo responsable gracias a la aplicación de 3 pasos básicos: reducir, reutilizar y reciclar. Desde 2019 se han llevado a cabo múltiples iniciativas al respecto: sensibilización a los colaboradores de nuevo ingreso a la institución; desarrollo de una política específica de no adquisición de platos, vasos, cucharas, cubiertos o cuchillos desechables (ahorros derivados 2019: RD$101,288.9); gestión de residuos materiales clasificados como peligrosos (por tener entre sus componentes toxinas como plomo, mercurio, etc.) a la empresa Recicla, para su correcta gestión y desecho final; concientización al personal sobre la reducción y reutilización de papel (ahorros derivados 2019: 114632.99 RD$): fortalecimiento del programa en 2020 (jornadas de reforestación, y limpiezas de costas, realizar sensibilizaciones al personal sobre temas ambientales, alianzas estratégicas y benchmarking con otras instituciones, etc.). Aunque existen políticas para asegurar el menor consumo posible, la no medición de parámetros asociados a consumos energéticos se debe a que el edificio en el que se ubica la TSS es propiedad del Consejo Nacional de la Seguridad Social y el control y gestión de este tipo de parámetros son completamente ajenos a la institución. En este sentido, está previsto solicitar información al CNSS al respecto de cara a poder contrastar el grado de eficacia de las campañas y/o acciones internas que se puedan desplegar al respecto.

2018
se lanza e implementa el Proyecto 3R, unificando iniciativas diversas sobre una mejor gestión de los recursos

Entre las medidas tomadas para disminuir el consumo de energía se encuentran:

- Cambio de unidades de acondicionadores de aire por equipos de alta eficiencia e invertir;
- Sustitución de luminarias por paneles led en las oficinas de Santo Domingo y el interior;
- Establecer una temperatura estandarizada de los acondicionadores de aire;
- Prohibición de uso de electrodomésticos de alto consumo tales como estufas eléctricas y planchas.

RESULTADOS GLOBALES

Introducción: el alcance de la medición de los resultados globales de la TSS se enfoca tanto en la dimensión de resultados clave (indicadores de primer orden que permiten conocer el grado de consecución de la estrategia fijada así como de la visión de la institución) como en la dimensión de indicadores de rendimiento, precursores de los primeros y que giran en torno a un sistema global de calidad extremadamente maduro y que posibilita una sólida recogida de métricas a nivel de proceso y áreas funcionales (Direcciones y Departamentos).

Ámbito y relevancia: todos los indicadores seleccionados recogen los aspectos clave relacionados con el Plan Estratégico de la TSS y su desempeño institucional a tres niveles (ámbito estratégico, táctico y operativo).

Integridad: las diferentes métricas empleadas proceden de los sistemas de información internos de la TSS y son auditadas de manera periódica.

Segmentación: los resultados se obtienen y analizan a nivel global y segmentados, cuando procede, para su mejor comprensión en función del interés de medición.

Objetivos: Existe una sólida cultura de establecimiento de objetivos en la TSS que permite el cálculo regular de índices de satisfacción y eficiencia, instrumentos claves en la dinámica de mejora e innovación de la institución. La sistemática de establecimiento de objetivos se sustenta en la filosofía de la mejora continua, en un proceso de incremento del objetivo si éste se alcanza, excepto en aquellos casos en los que se considera que el nivel del objetivo es un estándar máximo cuyo fin es mantener.

Nota: en las tablas de indicadores se emplea un código de colores visual para identificar de forma inmediata el cumplimiento total del objetivo marcado (verde oscuro), el cumplimiento cercano al valor meta fijado o en un rango asumible y/o justificado -ver anotaciones cuando procede- (verde claro) o el cumplimiento parcial (marrón).

Comparación: la TSS se compara regularmente y de forma anual, desde 2018, con otras entidades del SDSS a través del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública para medir los niveles de desarrollo de la gestión pública implementado por el Ministerio de Administración Pública y auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tomando como referencia los indicadores del Barómetro de Las Américas así como los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Asimismo, se realiza un benchmarking regular con el resto de las entidades del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) así como con las otras instituciones públicas recaudadoras del país.

Relación causa-efecto / **Confianza:** los resultados de percepción y rendimiento alcanzados por la TSS son fruto del despliegue de múltiples proyectos y acciones definidas y planificadas descritas a lo largo del documento.

Desde un punto de vista de balance global de los resultados presentados, el grado de cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas es sobresaliente en los últimos ejercicios, en una dinámica constante de evolución y mejora que hace, en algún caso específico, que determinadas métricas dejen de tener la relevancia que tenían en el momento en el que fueron diseñadas y que éstas, a su vez, den paso a nuevos indicadores clave en relación con nuevas prioridades estratégicas. Asimismo, cabe destacar el excelente posicionamiento de la entidad a nivel país, como refrendan los indicadores SISMAP Poder Ejecutivo y las diversas comparaciones (regulares y estructuradas) realizadas con el resto de las entidades del SDSS, así como con las otras dos instituciones públicas recaudadoras del país (DGA y DGII). Destacar, también, el grado de monitorización y desempeño global del cuadro de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), base "no visible" del éxito de la estrategia de la TSS a medio y largo plazo.

Resultados clave

▪ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020. CUADRO DE MANDO

	2016		2017		2018		2019		2020	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
	92,13%	100%	92,43%	100%	94,99%	100%	90,46%	100%	98,40%	100%
Ejecución Presupuestaria Cumplimiento presupuestario (Programación Metafísica Anual)	-	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento presupuestario (Programación Financiera Anual)	-	N/A	98%	100%	98%	100%	6%	100%	100%	100%
Tasa de cumplimiento de pago dentro del plazo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Incremento de Registro de empleadores	4923	71196	9554	669	5431	531	9117	89702	9816	95731
Reducción de Tasa de abandono Centro de atención telefónica	2980	N/A	6830	N/A	7557.9	N/A	6430.9	N/A	2160.4	N/A
% de recaudación proveniente de las acciones de control	85%	82%	82%	84%	-	-	-	-	-	-
Nivel de rotación de personal	10	N/A	80	N/A	50	N/A	5,49	N/A	2,32	N/A
Incremento del Nivel de satisfacción del personal	80%	80%	70%	80%	74%	80%	83%	80%	88.6%	80%
Mantener la máxima calificación en Transparencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	93%	82%	96%	82%
Tiempo de respuesta de consulta de ciudadanos	99%	100%	97%	100%	94%	100%	100%	100%	100%	100%
Tiempo de procesos de distribución y pago	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicadores de calidad y eficiencia en el servicio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mantenimiento de certificación en Calidad ISO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicadores de Sistema de Gestión de Calidad	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Disponibilidad de acceso a SIUR	98%	98%	98%	98%	99%	98%	99%	98%	99%	98%
Ataques externos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

▪ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024. TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO -VCRS-

	2021	
	D	O
Tablero de control estratégico (global)		
% Notificaciones de Pago realizada de forma oportuna * - Eje 2	68%	75%
Cobertura de Presencia (% de Provincias) ** - Eje 1	0%	19%
Índice de Evasión / Omisión *** - Eje 2	Pte. Estudio	N/A
Índice de Satisfacción del Usuario - Eje 1	95%	95%
% Presupuesto destinado a Inversiones - Eje 2	9%	8%
Índice Reputacional **** - Eje 1	0%	80%
Índice de Riesgo Consolidado - Eje 1	25%	25%
Índice de Clima Organizacional (Satisfacción Colaboradores) - Eje 3	89%	85%
Índice de Morosidad * - Eje 2	32%	24%
Eje 1 (otros indicadores)		
Porcentaje de servicios automatizados	35%	25%
Porcentaje de empleadores capacitados	3.64%	5%
Porcentaje de Procesos integrados	25%	15%
Valoración integral de la TSS en transparencia y eficiencia	96%	95%
Eje 2 (otros indicadores)		
Porcentaje de auditorías realizadas a empleadores y unidades receptoras de fondos	7.83%	4.48%
Nivel de avance en la implementación del Departamento de Estadísticas	15%	15%
Porcentaje de publicaciones programadas realizadas	15%	15%
Porcentaje de operaciones financieras automatizadas	N/A	N/A
Porcentaje de avance implementación de software *****	0%	10%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* El indicador % Notificaciones de Pago pagadas de forma oportuna está siendo evaluado para mejorar en 2022 debido a que la forma de cálculo sólo contemplaba una parte del universo de pagos recibidos por parte de los empleadores. El indicador Índice de morosidad también será ajustado para los siguientes periodos.

** El indicador Cobertura de Presencia (% de provincias) se ha estado abordando desde la apertura de una oficina ubicada en San Francisco de Macorís (2022), así como la apertura de un nuevo local en Santo Domingo (Gustavo Mejía Ricart) para la adecuación de espacios, en las cuales los procesos de compra requeridos presentaron contratiempos fuera del alcance de la institución. Se está evaluando la propuesta de redefinirlo contemplando la implementación de kioscos de autogestión.

*** El indicador Índice de Evasión / Omisión fue definido habiendo contemplado realizar un censo del parque empleador para conocer el universo de empleadores del país y mediante cruces de información con otras instituciones recaudadoras para identificar el nivel de omisos en el Sistema. El elevado costo estimado de esta actividad y las dificultades de ejecución del análisis por las condiciones sanitarias causadas por la pandemia obstaculizaron la efectiva ejecución, por lo que fue necesario contratar un estudio de estimación de incumplimiento de los aportes de la Seguridad Social, (estimación del nivel de evasión, elusión, omisión y fraude), quedando pendientes la realización de reportes dinámicos del índice de omisión y evasión e informar a los destinatarios de dicho reporte. Las actividades se completaron en un 45% acorde a lo planificado y continua su gestión para el 2022.

**** El indicador Índice Reputacional va a ser reestructurado ya que fue contemplado bajo los criterios de conocimiento de los usuarios sobre la institución y los servicios que ésta ofrece a la población empleadora del país. La Dirección de Planificación y Desarrollo está en proceso de reestructuración y las recomendaciones preliminares son que este parámetro se mida en función del conocimiento de la TSS contemplando una muestra general que abarque a toda la población y no sólo a los empleadores.

***** El porcentaje de avance en la implementación del software de inversiones se ha visto afectado por su alto costo (RD$15MM), buscando una alternativa más viable a fin de que pueda ser contemplada en el Plan de Compras del 2022. En este sentido, la Dirección Financiera ha realizado varios acercamientos con otras instituciones que utilizan herramientas tecnológicas similares a lo que se pretende conseguir, conociendo en detalle el software utilizado y los módulos y funcionalidades de éste. Actualmente se están elaborando los Términos de Referencia (TDR).

▪ INDICADORES SISMAP PODER EJECUTIVO (SISTEMA DE MONITOREO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

	2018		2019		2020		2021	
	D	O***	D	O***	D	O***	D	O***
Promedio anual de cumplimiento SISMAP	82.44%	80%	91,76%	80%	92.35%	80%	90.23%	80%
01. Gestión de la calidad y servicios								
01.1 Autodiagnóstico CAF	100%	80%	100%	80%	80%	80%	100%	80%
01.2 Plan de Mejora Modelo CAF	75%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
01.3 Estandarización de Procesos	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
01.4 Carta Compromiso al Ciudadano	100%	80%	100%	80%	70%	80%	100%	80%
01.5 Transparencia en las informaciones de Servicios y funcionarios	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
01.6 Calidad de los Servicios ofrecidos por la Institución	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
01.7 Índice de Satisfacción Ciudadana	86%	80%	86%	80%	86%	80%	86%	80%
02. Organización de la función de recursos humanos								
02.1 Diagnóstico de la Función de RR.HH.	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
02.2 Nivel de Implementación del Sistema de Carrera Administrativa	0%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
03. Planificación de Recursos Humanos	80%		80%		80%		80%	
03.1 Planificación de RR.HH.	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
04. Organización del trabajo								
04.1 Estructura Organizativa	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
04.2 Manual de Organización y Funciones	91%	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%
04.3 Manual de Cargos Elaborado	79%	80%	79%	80%	100%	80%	100%	80%

	2018		2019		2020		2021	
	D	O***	D	O***	D	O***	D	O***
05. Gestión del empleo *								
05.1 Concursos Públicos	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
05.3 Absentismo	100%	80%	100%	80%	100%	80%	N/A****	80%
05.4 Rotación	100%	80%	100%	80%	100%	80%	N/A****	80%
05.5 Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP)	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
06. Gestión de las compensaciones y beneficios								
06.1 Escala Salarial Aprobada	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
07. Gestión del rendimiento	80%		80%		80%		80%	
07.1 Gestión de Acuerdos de Desempeño	96%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
07.2 Evaluación del Desempeño por Resultados y Competencias	96%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
08. Gestión del desarrollo								
08.1 Plan de Capacitación	90%	80%	80%	80%	100%	80%	80%	80%
09. Gestión de las relaciones laborales y sociales								
09.1 Asociación de Servidores Públicos **	0%	80%	0%	80%	0%	80%	0%	80%
09.2 Implicación de Unidades de Recursos Humanos en la Gestión de las Relaciones Laborales	65%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%
09.3 Pago de Beneficios Laborales	100%	80%	100%	80%	100%	80%	N/A****	80%
09.4 Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	90%	80%	95%	80%	95%	80%	95%	80%
09.5 Encuesta de Clima Laboral	79%	80%	90%	80%	80%	80%	100%	80%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* En este apartado existía un indicador duplicado (Nivel de Implementación del Sistema de Carrera Administrativa) ya contemplado en el apartado 02.2, aspecto que el MAP resuelve en 2020 dejando dicha métrica en el punto 02.2).

** En el criterio 09.1 (Asociación de Servidores Públicos) Asociación de Servidores Públicos, la TSS ha decidido, de momento, no crear esta Asociación (el MAP no obliga a las instituciones públicas que se tenga implementada la misma).

*** Por Ley se establece un valor objetivo mínimo (Objetivo Logrado) de un 80% (Guía de Usuario del SISMAP).

**** Indicadores eliminados por el MAP en 2021.

- **Ranking SISMAP.** Benchmarking con entidades del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS)*

Se presenta a continuación una tabla que refleja el ranking promedio SISMAP* entre todas las entidades del SDSS. En ella se puede observar el liderazgo de TSS en los últimos 4 años:

HISTÓRICO DE RECAUDACIONES TSS

Año	Monto estimado	Monto recaudado	% Recaudación
2016	RD$ 78,733,750,745.94	RD$ 89,049,164,221.45	113%
2017	RD$ 89,127,287,513.73	RD$ 99,657,751,352.69	112%
2018	RD$ 98,040,016,265.10	RD$ 112,854,009,383.00	115%
2019	RD$ 107,844,017,891.61	RD$ 122,910,817,769.00	114%
2020	RD$ 132,743,683,190.52	RD$ 121,397,990,565.50	91%*
2021	RD$ 133,537,789,622.05	RD$ 139,642,528,713.30	105%

* La TSS estima un crecimiento anual de las recaudaciones de un 10% aproximadamente, pero en el 2020, por el impacto de la pandemia (al registrarse una salida masiva de personal y empresas que se acogieron a las ayudas ofrecidas por el gobierno acorde al decreto), la cifra real quedó por debajo de la estimación por primera vez en 20 años, pese a que se hizo una proyección de crecimiento de un 8%.

HISTÓRICO DE RECAUDACIONES DGA *

Año	Monto estimado	Monto recaudado	% Recaudación
2016	RD$ 103,053,590.00	RD$ 102,673,580.00	99.63%
2017	RD$ 120,814,230.00	RD$ 115,335,230.00	95.46%
2018	RD$ 137,512,000.00	RD$ 137,122,590.00	99.72%
2019	RD$ 161,000,000.00	RD$ 144,220,120.00	89.58%
2020	RD$ 121,988,510.00	RD$ 127,495,840.00	104.51%
2021	RD$ 188,044,660.00	RD$ 191,990,570.00	102.10%

* Los montos estimados para el 2020 fueron actualizados debido al impacto de la pandemia.

HISTÓRICO DE RECAUDACIONES DGII *

Año	Monto estimado	Monto recaudado	% Recaudación
2016	RD$ 359,615,400.00	RD$ 352,520,800.00	98.03%
2017	RD$ 384,102,700.00	RD$ 386,164,500.00	100.54%
2018	RD$ 426,835,000.00	RD$ 430,584,500.00	100.88%
2019	RD$ 490,545,000.00	RD$ 483,075,800.00	98.48%
2020	RD$ 419,422,810.00	RD$ 443,131,600.00	105.65%
2021	RD$ 601,554,700.00	RD$ 607,446,100.00	100.98%

* La desaceleración en el crecimiento del periodo enero-septiembre 2020 se debe a que la recaudación de los meses de marzo-septiembre se vio afectada por las medidas de facilitación tomadas por la DGII para apoyar a los diferentes sectores económicos impactados por los efectos de la pandemia.

- **COMPARATIVA % RECAUDACIONES TSS-DGA-DGII ***

Año	TSS	DGA	DGII
2016	113%	99.6%	98.0%
2017	112%	95.5%	100.5%
2018	115%	99.7%	100.9%
2019	114%	89.6%	98.5%
2020	91%	104.5%	105.7%
2021	105%	102.1%	101.0%

* Como se puede observar en la tabla, al comparar la eficiencia de la TSS con las otras dos instituciones recaudadoras de la República Dominicana, se puede observar que la TSS ha logrado a través del tiempo mayores niveles de recaudación, así como el mayor grado de cumplimiento sobre las estimaciones realizadas versus las logradas, siempre por encima de las metas pautadas (excepto en 2020, como ya se ha descrito). Destacar asimismo, que, de las tres organizaciones, la TSS es la de más reciente creación.

- **Portal de Transparencia.** Benchmarking con el resto de las entidades públicas recaudadoras del país

Desde sus inicios la TSS ha sido una abanderada de la transparencia y ha puesto a disposición de los usuarios toda la información que cumpla con las regulaciones de protección de datos, es por ello que, al realizar la comparación con las otras dos instituciones recaudadoras del Estado, TSS siempre se ha mantenido en una posición de liderazgo a nivel nacional.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	D O B**	D O B**	D O B**	D O B**	D O B**	D O B**
	100 90 89	100 94 95	97,9 95 90	97,8 95 77	98,3 95 83	99,3 95 85
% Cumplimiento Ley 200-04 (Portal de Transparencia) *	100 90 86	100 94 88	97,9 95 93	97,8 95 96	98,3 95 93	99,3 95 86

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Los portales de transparencia son portales interactivos regulados por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) donde se encuentra todo lo requerido en la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública Ley 200-04 y el Decreto No. 130-05 que crea el reglamento de la ley. Con el fin de garantizar un acceso directo del público a la información de cualquier organismo público centralizado y descentralizado del Estado, todos ellos han de instrumentar la publicación de sus respectivas páginas web a los siguientes fines: difusión de información (estructura, integrantes, normativas de funcionamiento, proyectos, informes de gestión, base de datos), centro de intercambio y atención al cliente o usuario (consultas, quejas y sugerencias), trámites o transacciones bilaterales.

** La primera fila de la tabla indica datos de benchmarking de la DGII, mientras que la segunda fila de la tabla muestra datos de benchmarking de la DGA (verde oscuro indica, en la columna de benchmarking, que la comparativa es positiva a la TSS; verde claro, que el benchmark es ligeramente mejor).

- ## OTROS INDICADORES CLAVE

	2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Grado de Cumplimiento de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) (Indicador global)	92.97%	100%	100%	100%	100%	100%	N/A *	100%	93.36%	100%
Subindicadores NOBACI - Ambiente de control	73.03%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95.35%	100%
Subindicadores NOBACI - Valoración y Administración de Riesgos	89.66%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	84%	100%
Subindicadores NOBACI - Actividades de control	74.07%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	92%	100%
Subindicadores NOBACI - Información y Comunicación	74.42%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95,45%	100%
Subindicadores NOBACI - Monitoreo y Evaluación	62.50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Para el año 2020 (año de crisis sanitaria / pandemia), la TSS no fue evaluada para el último cuatrimestre (septiembre-diciembre) en virtud de los cambios y actualizaciones de las nuevas matrices del SINACI, producidos por la Ley 10-07, Resolución 008-20 y asuntos internos de la Contraloría General de la República, iniciando con el autodiagnóstico del proceso a partir del 2021, alcanzando la implementación del proceso en un 93.36%.

- **Indicadores de Rendimiento**

- **Cuadro de Indicadores Sistema de Gestión de Calidad (SGC)** -Muchos de los indicadores del cuadro de mando del SGC ya se han descrito en los resultados anteriores (no se incluyen en la presente tabla)-

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de recaudación por cobro persuasivo	84,9%	82%	82% *	84%	83% *	84%	82% *	84%	80% *	84%	80% *	84%
Índice de acuerdo pagos cumplidos	83,0%	70%	83%	75%	89%	75%	84%	75%	93%	75%	-	-
Índice de tiempo SUIR en Servicio	98,7%	98,5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Índice de eficiencia en respuesta a solicitudes de servicios de la mesa de ayuda	89,3%	85%	94%	90%	95%	94%	97%	96%	96%	96%	96%	96%
Eficiencia en los tiempos de entrega de las certificaciones en un plazo no mayor a 5 días	96%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Eficiencia en entrega Información Pública interna	100%	95%	98%	97%	99%	97%	100%	97%	97%	100%	-	-
Transparencia Gubernamental (% Cumplimiento Metas Presidenciales)	-	-	-	-	-	-	93%	82%	96%	82%	96%	90%
Índice de Cumplimiento Indicadores de la DGCP	-	-	-	-	79%	100%	95%	100%	100%	100%	98%	100%
Índice de Reducción de los Riesgos Críticos Identificados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25%	25%
Índice de eficacia de acciones para abordar riesgos críticos	-	-	14%	10%	21%	10%	26%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad de casos gestionados según asignación de cartera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53%	80%
Índice de acuerdo de pagos cumplidos	-	-	84%	75%	89.5	75%	83%	75%	93.5%	75%	81%	80%
Eficiencia en certificaciones	96%	100%	99.99%	100%	99.96%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Índice de recaudación por cobro persuasivo. 2017: Inconvenientes con los accesos a las bases de datos para realizar cruces semanales. Para el mes de enero la meta era de un 82% y fue ajustada el mes de febrero; 2018: Por un comportamiento que se presenta en el primer trimestre del año más la baja del personal del área no se alcanzó la meta en un uno por ciento; 2019: Sólo hubo 2 gestorías desde finales del 2018-principios 2019 además de una persona ausente en T3 por licencias y vacaciones que no pudo cubrirse; 2020, 2021: Métrica afectada por el Estado de Emergencia debido al Covid-19.

- **Cuadro de Indicadores Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**
  -Incorporados en 2021, en el nuevo contexto del PEI 2021-2024 /

	2021	
	D	O
Nº benchmarking realizados (RRHH)	100%	2
Índice de competencias dotadas correspondientes al programa de capacitación de sustitutos	58%	20%
Índice de asistencias brindadas con éxito por el Centro de Asistencia al Usuario	65%	75%
Índice de cumplimiento del Plan Anual de Fiscalización	N/A*	90%
Índice Cumplimiento Auditorías DFE	0%	100%
Índice Gestión Servicios brindados DFE	93%	100%
Índice Gestión Devolución Aportes DFE	100%	100%
Índice gestión de Oficios DFE	91%	100%
Índice de Eficiencia Fiscalización Externa	77%	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Índice de cumplimiento del Plan Anual de Fiscalización. No se ha podido ejecutar la planificación por múltiples factores entre los cuales se encuentran el volumen de trabajo provocado por el programa de afiliación al régimen subsidiado, así como la no realización de las novedades por parte de los empleadores por el estado de emergencia. En proceso la creación de la unidad de inspección.

- **CUADRO DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO (SGC) ***

	2021		2022	
	D	O	D	O
Índice de evaluaciones realizadas a los auditores internos de calidad	100%	95%	N/A	95%
Cantidad de Fichas de procesos actualizadas	100%	100%	100%	100%
Cantidad de actualizaciones realizadas al Listado Maestro de Acciones Correctivas	100%	100%	100%	100%
Cantidad de Quejas y Sugerencias respondidas en un plazo de al menos 7 días laborales	99%	100%	100%	100%
Gestionar permisos a Usuarios de Transdoc en el tiempo establecido	94%**	100%	N/A	100%
Cumplimiento del Cronograma de Digitalización	58%***	80%	N/A	100%
Seguimiento mensual a calendario de Transferencia Documental	98%	80%	N/A	80%
Cantidad de Mantenimiento Realizados de acuerdo con el programa anual (Mantenimiento)	98%	90%	N/A	90%
Conciliaciones bancarias realizadas	N/A	100%	100%	100%
Reportes diarios de beneficios obtenidos de inversiones realizados	100%	100%	100%	100%
Pagos realizados de las instituciones gubernamentales	100%	100%	100%	100%
Cantidad de informes de Contabilidad del SDSS entregados el último día del mes siguiente	100%	100%	100%	100%
Eficiencia en la entrega de Información Pública	99%	98%	N/A	98%
Cumplimiento del Programa de Auditorías Internas	100%	80%	N/A	100%
Cumplimiento programa proyectos TIC	40%****	100%	N/A	100%

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* Los indicadores de seguimiento se establecen para aquellos procesos cuyo cumplimiento es regulado por una ley o de procesos que sirven de apoyo a toda la Institución y que aún no tienen el grado de madurez necesario para convertirse en objetivos de calidad. Su implementación es parte de la innovación que se está realizando a raíz del cambio de estructura organizacional, persiguiendo que todos los procesos dispongan de métricas consolidadas y así poder aplicar las mejoras necesarias de forma oportuna.

** El indicador Gestionar permisos a Usuarios de Transdoc en el tiempo establecido no se alcanzó al 100% debido a que se actualiza la aplicación y en el proceso de reaprendizaje el área responsable no pudo gestionar el volumen de usuarios debido a problemas técnicos, cuya solución dependía de un tercero.

*** Respecto al indicador de Cumplimiento del Cronograma de Digitalización, varios de los colaboradores del área fueron afectados por covid y otros renunciaron al trabajo (respecto a lo cual hubo que activar varios procesos de contratación de nuevo personal y este proceso llevó un tiempo no controlado por la Institución).

**** En cuanto al indicador de Cumplimiento de programa de proyectos TIC, varios factores impidieron su adecuado cumplimiento: procesos de compras y contrataciones desiertas o sin ganadores, regulaciones nuevas lanzadas por el gobierno que el área debía implementar, obligando a dejar pendiente las programadas y procesos de contratación de personal demasiado dilatados en el tiempo.

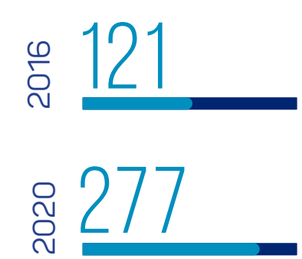
• CUADRO DE INDICADORES DE USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)*

	2016		2017		2018		2019		2020	
	D	O	D	O	D	O	D	O	D	O
Índice de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de la TSS (Indicador global)	78,99	N/A	88,69	N/A	83,38	N/A	91,09	N/A	88,3	N/A
Pilar 1 - Índice de uso de las TIC en la TSS (Puesto)	15	N/A	16	N/A	47	N/A	31	N/A	45	N/A
Pilar 2 - Uso de la TIC	30,89	36	34,04	36	19,55	20	19,55	20	18,3	20
Pilar 3 - Implementación de Gobierno Electrónico	27,1	40	33,65	40	23,83	30	29,54	30	30	30
Gobierno Abierto y e-participación	N/A	N/A	N/A	N/A	20	25	20	25	18	25
Pilar4 - Desarrollo de e-Servicios	21	24	21	24	20	25	22	25	22	25

Leyenda: D (Dato); O (Objetivo); B (Benchmark) -cuando procede-.

* La auditoría correspondiente al 2021 ya fue realizada. Sin embargo, los resultados no han sido todavía publicados.

** Las variaciones que se pueden observar es en el ajuste realizado en los sub-pilares con nuevas valoraciones en el peso de estos a medida que ha ido pasando el tiempo. En adición, también se han ido incorporando más instituciones a este tipo de indicador, pasando de 121 en el 2016 a 277 en el 2020.



10. APORTES
DE LA TSS AL SDSS

La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, bajo la promulgación de la Ley 1-12, establece la ruta de hacía dónde queremos llegar como Nación y las pautas para poder conseguirlo, estas aspiraciones se reflejan en la visión:

> *"República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global".*

De la visión se desprenden cuatro ejes estratégicos y la Tesorería de la Seguridad Social, como institución del Estado, siempre ha estado comprometida en aportar a través de sus funciones a su cumplimiento. Por la naturaleza de la institución, su impacto directo es al primer y segundo eje estratégico de la END, pero no significa que no incide de manera directa o indirecta en los demás ejes de la END.

Para garantizar la sostenibilidad del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS), la TSS, mediante diversos mecanismos, procura la inclusión de los empleados vía sus empleadores al Sistema. En los primeros años del SDSS, la Tesorería de la Seguridad Social, como era de esperarse, tuvo un incremento significativo en sus recaudaciones, pasando de RD$1,839,092,573.40 millones en 2003 a RD$7,616,424,831.62, para un aumento del 314.14%. Hasta el 2008 se mantenían porcentajes de recaudo que superan el 20% exceptuando el 2006.

2003 | RD$ 1,839,092,573.40

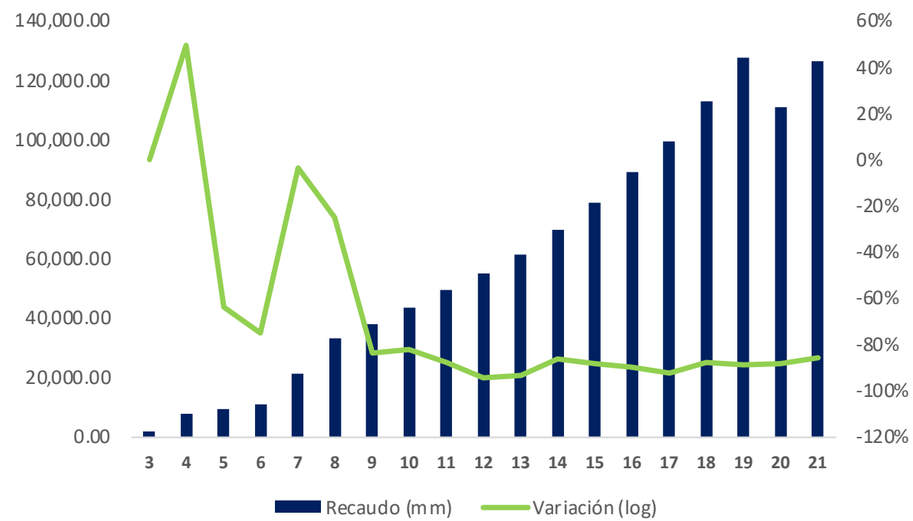
2008 ↑ 314.14% | RD$ 7,616,424,831.62

RECAUDACIONES DE LA TSS 2003-2021

Año	Recaudación	Variación
2003	RD$ 1,839,092,573.40	0.00%
2004	RD$ 7,616,424,831.62	314.14%
2005	RD$ 9,368,862,525.19	23.01%
2006	RD$ 11,035,000,000.00	17.78%
2007	RD$ 21,196,634,534.60	92.09%
2008	RD$ 33,078,165,051.27	56.05%
2009	RD$ 37,872,770,644.52	14.49%
2010	RD$ 43,605,006,094.00	15.14%
2011	RD$ 49,415,884,815.84	13.33%
2012	RD$ 55,065,532,307.99	11.43%
2013	RD$ 61,483,003,598.40	11.65%
2014	RD$ 69,920,892,914.54	13.72%
2015	RD$ 79,052,372,049.33	13.06%
2016	RD$ 89,049,164,221.45	12.65%
2017	RD$ 99,657,751,352.69	11.91%
2018	RD$ 112,854,009,382.50	13.24%
2019	RD$ 127,525,030,602.23	13.00%
2020	RD$ 110,908,935,941.97	13.03%
2021	RD$ 126,377,369,896.43	13.95%

En el gráfico Recaudaciones SDSS 2003-2021 se puede apreciar cómo la tendencia en recaudaciones ha venido en aumento. El incremento que hubo entre el 2007 al 2008 se debe a una mayor gestión de registro de empresas y cobros por parte de la TSS, así como al inicio del Seguro Familiar de Salud. Posterior al 2008 se observa una tendencia constante de crecimiento cercana al 13.12%.

RECAUDACIONES SDSS 2003-2021



TSS EN CIFRAS

COMPORTAMIENTO DE EMPLEADORES, EMPLEADOS Y DEPENDIENTES

La Tesorería de la Seguridad Social ha mostrado un crecimiento constante en las recaudaciones y registro de empleadores desde el inicio de sus operaciones en el 2003. Esto denota una gran confianza por parte de la ciudadanía, gracias en parte al gran trabajo que ha ejercido la institución para mostrarse con transparencia, credibilidad y eficiencia a lo largo del tiempo.

La Tesorería de la Seguridad Social siempre ha contado con una plataforma tecnológica que permite a los empleadores registrar sus trabajadores y sus prestaciones para la retención de las recaudaciones.

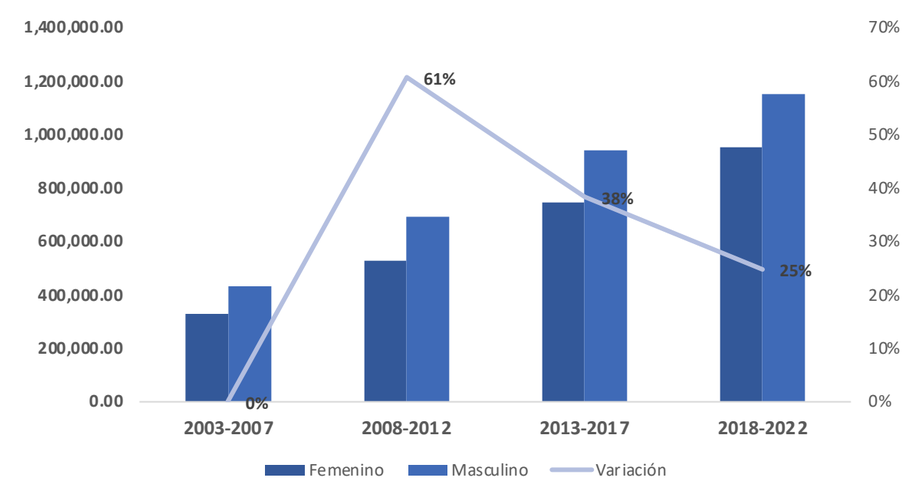
El registro de trabajadores por parte de los empleadores en el SUIR ha ido en aumento. Siendo su pico más alto en los primeros cinco años de la creación del SDSS, casi duplicando la su cantidad. Pasando de 556,916 trabajadores en 2003 a 1,032,027 en 2008.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento que ha tenido el registro de empleadores en los primeros 20 años de la TSS agrupada por intervalos de 5 años. En el intervalo del 2008 al 2012, con respecto al periodo 2003-2007 ha habido un aumento del 61%. Pasando de 758,780.60 a 1,219,264.40. Luego, la tendencia ha ido en descenso, siendo de un 25% para el intervalo 2018-2022, en comparación con el anterior.

2003-2007 | RD$ 758,780.60

2008-2012 ↑ RD$ 1,219,264.40 61%

EVOLUCIÓN PROMEDIO DE AFILIADOS POR SEXO 2003 A 2022

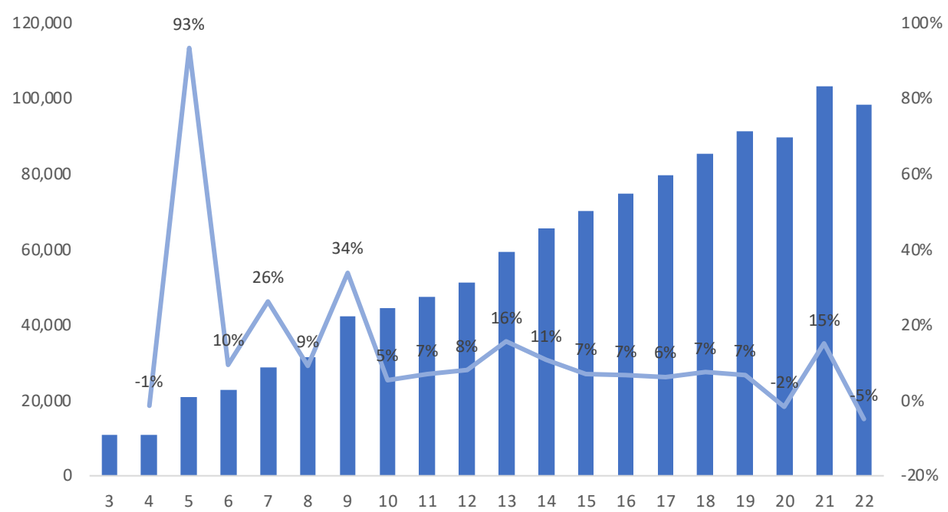


Nota: Para los cálculos se ha tomado el promedio en intervalos de 5 años. Estas cifras no incluyen a los dependientes directos o adicionales de los trabajadores, ni a los afiliados al régimen subsidiado, solo a los trabajadores registrados por los empleadores.

Este comportamiento se debe a que en los primeros años hubo una inclusión masiva de trabajadores al sistema y en los siguientes se han seguido incorporando empleados al mismo, pero en proporciones menores debido a que una gran parte de los trabajadores formales se encuentran ya registrados al sistema. El registro promedio entre el 2015 al 2022 ha sido un 5.8%, exceptuando los dos primeros años de la pandemia del Covid-19 (2020-2021), ya que para el primer año hubo una contracción del 9% y para el 2021 un aumento del 13%, siendo años con un comportamiento atípico, en el que se vio afectado el mercado laboral en gran parte del mundo.

Igualmente, la cantidad de empleadores ha ido en aumento. En los primeros 5 años, hubo un incremento del 164% de la cantidad de trabajadores registrados en la TSS. Siendo el año 2005 donde se obtuvo el máximo histórico de 93%, en el 2006 solo aumentó un 10%.

CANTIDAD DE EMPLEADORES REGISTRADO POR AÑO 2003-2022

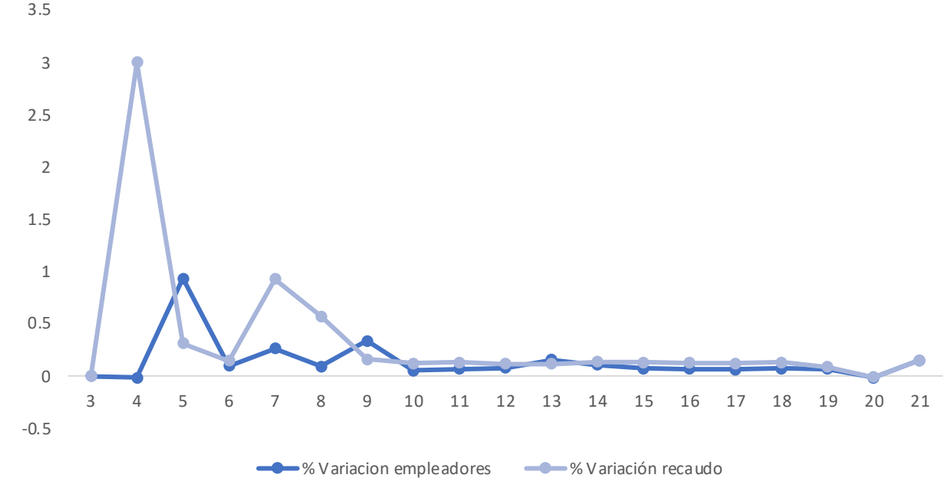


En septiembre del 2007, inició el Seguro Familiar de Salud del Régimen Contributivo (SFS), el cual garantiza al afiliado titular y sus dependientes la promoción y prevención de la salud, la protección integral de la salud física y mental, así como una cobertura universal sin exclusiones por edad, sexo, condición social, laboral o territorial, esto incidió en el aumento de un 26% de empleadores al SDSS.

En el 2009, con el objetivo de mejorar el SDSS se promulgó la Ley 177-09, que otorga Amnistía total a los empleadores que se encontraban en atraso en los pagos al SDSS. Esto imposibilitaba el ingreso de muchos empleados y ciudadanos a la Seguridad Social. La entrada en vigor de esta ley tuvo un impacto significativo incidiendo en el aumento del 34% de registros de empleadores.

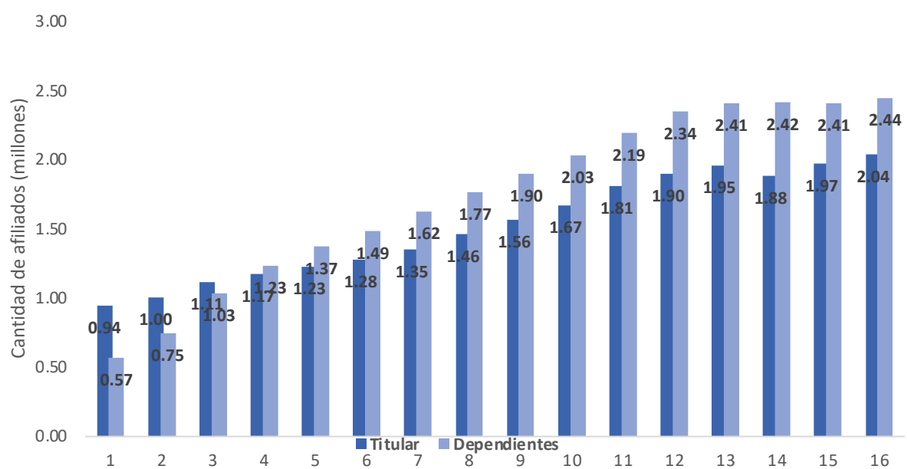
En el gráfico siguiente se visualiza cómo estas acciones han tenido un impacto significativo en lo recaudado en cada año, exceptuando en el 2009.

REGISTRO DE EMPLEADORES EN RELACIÓN CON EL NIVEL DE RECAUDO



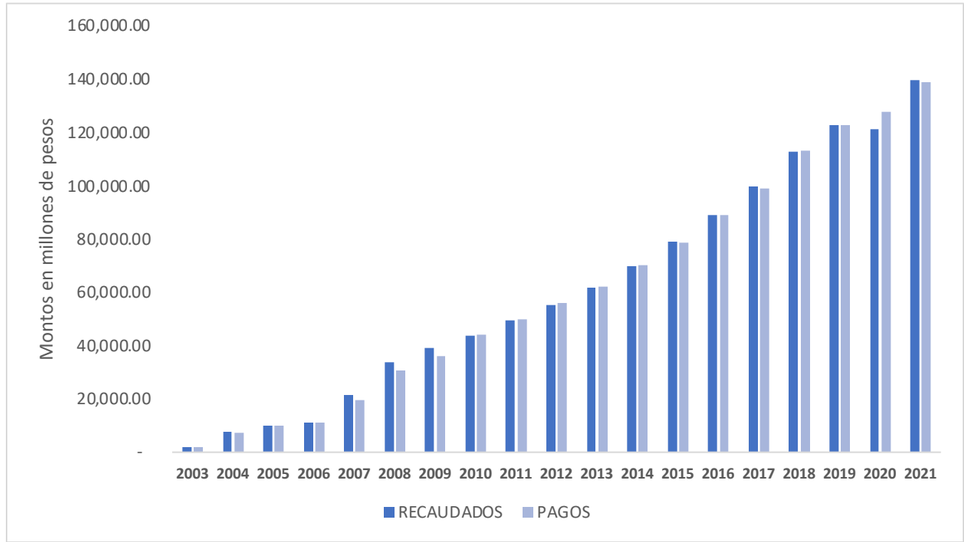
Desde la incorporación de los dependientes en el Seguro Familiar de Salud, los mismos han ido en aumento. En el 2007, la cantidad de empleadores representaban el 62% del total y los dependientes un 38%. En los siguientes 5 años los empleados representaban el 46% y los dependientes el 54%, una tendencia que se ha mantenido hasta la fecha con ligeras variaciones.

EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE EMPLEADORES Y DEPENDIENTES 2003-2022



Las recaudaciones se han mantenido con una tendencia positiva desde el 2003, siendo en el 2020 el único año en el que hubo una contracción del -1.23% a causa de la pandemia del covid-19. Aun así, los pagos no se vieron afectados, siendo superados por lo recaudado en ese año.

MONTOS RECAUDADOS EN COMPARACIÓN CON LO PAGADO



En la tabla siguiente se muestran los aportes y retenciones de los planes especiales de Pensionados. Los pensionados en el Ministerio de Hacienda, de acuerdo con decreto 342-09, se han mantenido relativamente constante desde el 2011 manteniendo una media de RD$314,578,312.53. Los aportes del Plan Especial de Salud de Pensionados de las FF.AA., comenzaron a cotizar a partir del 2017 duplicando sus montos hasta el 2021.

INGRESOS

Periodo	Aporte y Retenciones A Pensionados de Hacienda (Decreto 342-09)	Aporte Plan Especial de Salud Pensionados FF.AA.	Aporte Plan Especial de Salud Pensionados Sector Salud	Aporte Plan Especial de Salud Pensionados y Jubilados P. N.	Aporte y Retenciones Pensionados del Estado (Decreto 18-19)	TOTAL
Año 2009	RD$ 178,872,817.62	-	-	-	-	RD$ 178,872,817.62
Año 2010	RD$ 95,767,340.30	-	-	-	-	RD$ 95,767,340.30
Año 2011	RD$ 320,281,085.42	-	-	-	-	RD$ 320,281,085.42
Año 2012	RD$ 349,151,178.96	-	-	-	-	RD$ 349,151,178.96
Año 2013	RD$ 362,641,633.79	-	-	-	-	RD$ 362,641,633.79
Año 2014	RD$ 332,071,916.05	-	-	-	-	RD$ 332,071,916.05
Año 2015	RD$ 355,290,191.79	-	-	-	-	RD$ 355,290,191.79
Año 2016	RD$ 347,693,700.46	-	-	RD$ 23,614,308.14	-	RD$ 371,308,008.60
Año 2017	RD$ 352,204,145.53	RD$ 89,195,978.75	RD$ 63,920,293.12	RD$ 160,526,115.95	-	RD$ 665,846,533.35
Año 2018	RD$ 349,812,527.25	RD$ 184,481,931.16	RD$ 96,109,919.66	RD$ 162,772,508.64	-	RD$ 793,176,886.71
Año 2019	RD$ 347,608,851.36	RD$ 187,817,924.19	RD$ 102,850,255.81	RD$ 170,708,082.03	RD$ 101,120,774.88	RD$ 910,105,888.27
Año 2020	RD$ 359,221,632.07	RD$ 239,818,188.23	RD$ 109,321,362.11	RD$ 203,019,450.51	RD$ 182,469,785.75	RD$ 1,093,850,418.67
Año 2021	RD$ 338,901,042.24	RD$ 224,209,126.14	RD$ 109,940,580.60	RD$ 223,097,491.16	RD$ 219,901,193.25	RD$ 1,116,049,433.39
Total	RD$ 4,089,518,062.84	RD$ 925,523,148.47	RD$ 482,142,411.30	RD$ 943,737,956.43	RD$ 503,491,753.88	RD$ 6,944,413,332.92

EGRESOS

Periodo	SFS Pensionados de Hacienda (Decreto 342-09)	SFS Pensionados FF AA	SFS Pensionados Sector Salud	SFS Pensionados y Jubilados P.N.	SFS Pensionados del Estado (Decreto 18-19)	TOTAL
Año 2009	RD$ 57,149,197.56	-	-	-	-	RD$ 57,149,197.56
Año 2010	RD$ 201,903,177.08	-	-	-	-	RD$ 201,903,177.08
Año 2011	RD$ 291,946,073.40	-	-	-	-	RD$ 291,946,073.40
Año 2012	RD$ 331,635,794.92	-	-	-	-	RD$ 331,635,794.92
Año 2013	RD$ 333,800,248.56	-	-	-	-	RD$ 333,800,248.56
Año 2014	RD$ 329,249,337.20	-	-	-	-	RD$ 329,249,337.20
Año 2015	RD$ 335,652,778.96	-	-	-	-	RD$ 335,652,778.96
Año 2016	RD$ 319,283,509.16	-	-	RD$ 9,248,400.00	-	RD$ 328,531,909.16
Año 2017	RD$ 295,343,605.84	RD$ 75,602,800.00	RD$ 38,599,200.00	RD$ 149,428,300.00	-	RD$ 558,973,905.84
Año 2018	RD$ 319,121,082.96	RD$ 179,909,800.00	RD$ 72,625,200.00	RD$ 172,073,300.00	-	RD$ 743,729,382.96
Año 2019	RD$ 303,445,063.68	RD$ 179,778,900.00	RD$ 67,849,200.00	RD$ 186,407,300.00	RD$ 51,514,800.00	RD$ 788,995,263.68
Año 2020	RD$ 287,436,157.04	RD$ 220,752,700.00	RD$ 89,416,800.00	RD$ 217,042,700.00	RD$ 178,399,451.85	RD$ 993,047,808.89
Año 2021	RD$ 264,346,088.36	RD$ 204,470,000.00	RD$ 83,931,600.00	RD$ 217,923,900.00	RD$ 198,200,400.00	RD$ 968,871,988.36
Total	RD$ 3,670,312,114.72	RD$ 860,514,200.00	RD$ 352,422,000.00	RD$ 952,123,900.00	RD$ 428,114,651.85	RD$ 6,263,486,866.57

LAS INVERSIONES REALIZADAS POR LA TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Cuenta	Total Inversiones SFS	Total Inversiones SVDS	Total Inversiones SFS - SVDS	Total Inversiones Fondos Covid -19	Total Inversiones
2003	0.00	0.00	0.00		0.00
2004	0.00	0.00	0.00		0.00
2005	0.00	0.00	0.00		0.00
2006	0.00	0.00	0.00		0.00
2007	0.00	0.00	0.00		0.00
2008	RD$ 4,000,000,000.00	0.00	RD$ 4,000,000,000.00		0.00
2009	RD$ 7,341,150,418.96	0.00	RD$ 7,341,150,418.96		0.00
2010	RD$ 7,378,175,146.73	0.00	RD$ 7,378,175,146.73		0.00
2011	RD$ 7,278,173,882.95	0.00	RD$ 7,278,173,882.95		0.00
2012	RD$ 7,132,282,258.46	0.00	RD$ 7,132,282,258.46		RD$ 32,723,256.82
2013	RD$ 6,761,769,660.92	0.00	RD$ 6,761,769,660.92		RD$ 35,666,332.10
2014	RD$ 6,673,461,478.67	0.00	RD$ 6,673,461,478.67		RD$ 32,934,908.24
2015	RD$ 7,329,665,948.93	0.00	RD$ 7,329,665,948.93		RD$ 42,690,588.93
2016	RD$ 7,547,819,924.47	0.00	RD$ 7,547,819,924.47		RD$ 48,648,545.73
2017	RD$ 8,852,672,878.08	RD$ 836,019,727.28	RD$ 9,688,692,605.36		RD$ 894,590,058.47
2018	RD$ 9,064,129,146.48	RD$ 1,183,984,559.85	RD$ 10,248,113,706.33		RD$ 1,250,679,562.50
2019	RD$ 9,676,763,106.39	RD$ 1,416,331,201.51	RD$ 11,093,094,307.90	0.00	RD$ 1,489,566,445.21
2020	RD$ 1,855,276,843.67	RD$ 2,058,242,536.11	RD$ 3,913,519,379.78	0.00	RD$ 2,140,017,866.51
2021	RD$ 7,284,282,818.61	RD$ 2,408,180,863.83	RD$ 9,692,463,682.44	RD$ 1,676,942,233.13	RD$ 11,454,055,667.35

MEDIDAS ADOPTADAS FRENTE A LA PANDEMIA DE COVID -19 POR LA TSS Y SUS DIRECCIONES

En este apartado se describen las medidas adoptadas frente a la pandemia de covid-19, especificando la estrategia, tácticas y operativa llevadas a cabo en este sentido y cómo ha influido en los indicadores y resultados de la organización.

Para superar la compleja situación, se lanzan, a nivel país, diversos programas transitorios cuyo propósito fue disminuir el impacto negativo en la economía que afectó a cientos de miles de trabajadores suspendidos y apoyar y orientar a los empleadores en el registro de novedades. Respecto a la participación de la TSS en dichos programas (FASE 1, FASE 2, FASE 1 Extendido y FASE Turismo, iniciados en el año 2020 y extendidos al 2021 como causa de los efectos del período de emergencia producido por la pandemia covid-19), la institución contribuye sustancialmente durante este periodo al éxito de estos con su participación oportuna e implementación eficaz. La estabilidad, alto grado de madurez, compromiso y transparencia en la administración del Sistema Único de Información y Recaudo de la Seguridad Social (SUIR), contribuyeron al éxito de estos programas en momentos de crisis mundial.

Se constata, a nivel organizacional, desde una perspectiva global, una muy rápida adaptación de la organización a las nuevas circunstancias, destacando las dificultades que se enfrentaron, a través de la cual la institución siguió proporcionando los servicios que presta sin discontinuidad y adecuando los canales de relación con los clientes/ciudadanos y resto de partes interesadas. Dicha reacción y capacidad para hacer frente a situaciones de tanta incertidumbre se deben, en gran medida, a la solidez de la estructura de gestión de la TSS, robustez que se va a describir en los siguientes apartados.

Sí que se constata que en la matriz de riesgo de la institución no estaban contempladas situaciones de desastres o pandemia, salvo el plan de trabajo definido para la continuidad de las operaciones. Dado que los cambios implementados durante la pandemia tuvieron resultados positivos, estos son incluidos dentro de las mejoras de los procesos y procedimientos vigentes y oficializados como parte de la gestión ante cualquier evento de fuerza mayor que implique la toma de decisiones o acciones similares a las de las planteadas bajo la pandemia.

Se detalla a continuación la forma en la que las principales Direcciones de la TSS (las más afectadas) han abordado estos dos últimos años desde la perspectiva de la pandemia, a nivel estratégico, táctico y operativo.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La pandemia de covid-19, más allá de todas las consecuencias dramáticas que ha tenido desde una perspectiva sanitaria, social o económica, trae a la TSS una nueva forma de trabajar durante todo el tiempo que dura el estado de emergencia y posteriores etapas tras éste, mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitieran a los colaboradores trabajar de manera híbrida, tanto de forma telemática como de manera presencial guardando protocolos y otras medidas para fines de cumplir con las responsabilidades encomendadas en cada área de desempeño y garantizar la continuidad de la actividad dado el papel crítico que ha jugado la Institución durante toda la crisis sanitaria.

En ese sentido, desde la Dirección de Recursos Humanos se elabora un Protocolo de Reintegro para trabajo presencial y se le da a conocer a todo el personal, implementando durante este proceso una serie de medidas que se detallan a continuación:

- Establecimiento de turnos rotativos de trabajos de 15 días en todas las áreas con el fin de mantener la operatividad de la TSS y evitar al máximo contactos ante contagios y potenciales aislamientos a nivel de equipos completos, aspecto que podría generar graves afecciones a la actividad.

- Trabajo remoto a los colaboradores de cierta edad y condiciones de salud. Monitorización regular de los supervisores durante su tiempo de labor remota.

- Ajustes en los horarios laborales en función de las disposiciones de los toques de queda para regular y facilitar el acceso de las personas evitando horas punta en el uso de transporte público.
- Medidas de distanciamiento social en las estaciones de trabajo.

- Medida de mamparas y entrega de lentes de protección para el área de servicios, así como uso de bandejas desinfectantes.

- Medidas de toma de temperatura antes de entrar a las oficinas o áreas de trabajo.

- Campaña de Comunicación diariamente informando los protocolos de medidas de higiene y seguridad, protocolos de trayecto casa-oficina, durante su jornada de trabajo y trayecto oficina-casa.

- Medidas de ventilación (puertas de accesos permanentemente abiertas -no contacto físico en áreas de tránsito-, etc).

- Medidas para la recepción de empleadores, suplidores, recepción de correspondencias y mercancías.

- Medidas para la forma y el periodo de almuerzo (distanciamiento en las mesas, promover el silencio en los comedores como medida de seguridad, etc).

Asimismo, durante el año 2021 se activan operativos específicos para detectar la Covid-19, en ese sentido se realizaron 10 operativos de pruebas Covid-19 coordinados estratégicamente según los picos de crecimientos y diversas gestiones de apoyo a los colaboradores con posibles contagios para la realización de pruebas individuales.

Desde la perspectiva de la vacunación contra la Covid-19, la TSS se encuentra totalmente comprometida en resguardar la vida y la salud de todos los colaboradores y, entendiendo que el proceso de vacunación mitiga el riesgo de situaciones de salud grave, se inicia en 2021 una jornada de motivación, gestión y seguimiento para lograr que todos los colaboradores sean vacunados contra la Covid-19, contando hasta la fecha con un total de un 98.48% de colaboradores vacunados con la primera y segunda dosis, de los cuales el 39.22% ya poseen la tercera dosis. El 1.52% restante por la primera dosis corresponde a embarazadas y condición de salud.

98.48%
de los colaboradores vacunados con la primera y segunda dosis de los cuales el 39.22% ya poseen la tercera dosis.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS

Desde la perspectiva de prestación de servicios, tanto a los empleadores (principalmente), como a otras partes interesadas, en el marco de la declaración del Estado de Emergencia aprobado por el Senado de la República Dominicana bajo las restricciones de tránsito, asociación, reuniones y la creación de programas especiales de apoyo al empleo e ingresos económicos a los trabajadores, la labor de la TSS y su continuidad durante la crisis sanitaria se hizo absolutamente esencial. Para ello, se tomaron las siguientes medidas extraordinarias a nivel interno:

- Levantamiento de todos los colaboradores de la Dirección de Servicios, tanto en la oficina principal como en las oficinas regionales y punto GOB, a fin de identificar disponibilidad de equipos y redes seguras en los hogares, pericia de los procedimientos documentados de cada colaborador para determinar cualquier rotación de personal en caso de ser necesario, cercanía de los colaboradores para la rotación de equipos y necesidades específicas de equipamiento informático a cubrir de forma urgente para habilitar al mayor porcentaje de colaboradores en la atención por los diferentes canales de comunicación.

- Análisis de las condiciones y factibilidad de los canales de servicios, quedando como prioritarios el correo de INFO y el TSS Chat y publicando en las redes sociales y portal web los nuevos canales de comunicación transitoria a todas las partes implicadas.

- Reorganización interna de los colaboradores en equipos de trabajo (segregación de cartera de instituciones a los analistas con equipo disponible para garantizar el pago a tiempo de Gobierno dentro de los días de recaudo, habilitación de carpetas en la nube (Sharepoint) para controlar las documentaciones, reportes, trámites y otros, habilitación de los canales citados (TSS Chat) para que los operadores y representantes de asistencia al empleador pudieran dar asistencia desde celulares y equipos personales, etc).

Tras estas actuaciones, en lo relativo a la prestación del servicio en estas condiciones, cabe destacar las siguientes intervenciones (registro de empleadores):

- Se habilita el correo info@tss.gob.do con personal exclusivo para el seguimiento y atención a las solicitudes de nuevos registros al SDSS.

- Se habilita una carpeta específica de Sharepoint para subir los documentos correspondientes al expediente de registro, de manera tal que la persona analista tuviera acceso a la información y con ella completar la solicitud de los empleadores.

- Se socializa el nuevo flujo de trabajo para el manejo de expedientes vía correo electrónico.

- Se comunica a las partes interesadas, a través de las redes sociales y portal web, los mecanismos transitorios para formalizar a distancia la solicitud de registro.

- En junio de 2020, como parte de las mejoras identificadas, se refuerza INFO con 2 operadoras y se facilita el acceso al mismo a la Analista de Registro, además de determinar responsables de cada proceso para agilizar los tiempos de respuesta.

- En cuanto a las Certificaciones, las certificaciones automáticas se continuaron generando a través del Sistema Único de Información y Recaudo (SUIR) de forma ininterrumpida.

Es importante reseñar que, inicialmente, la tendencia a los servicios por el cierre de las empresas a nivel nacional se previó a la baja. Sin embargo, por la puesta en marcha del programa FASE 1 y 2, las solicitudes se incrementaron un aproximado de un 300% a la demanda de servicios habitual.
En agosto de 2020, por la reactivación escalada de la economía y la apertura parcial del trabajo presencial, se adicionan de nuevo los canales de servicios en oficina y vía llamadas.

En síntesis, el plan inicial preventivo de continuidad de los servicios se puso en funcionamiento de forma inmediata una fue emitida la aprobación del Estado de Emergencia, dejando en evidencia la correcta planificación y compromiso por todo el equipo de la TSS en el logro del objetivo principal de la Institución, asegurando una óptima atención a los usuarios, dentro de la gravedad del contexto, garantizando la cobertura de los afiliados así como la permanencia de las recaudaciones y el mantenimiento del equilibrio financiero.

DIRECCIÓN FINANCIERA

En la crisis sanitaria vivida, el foco de la Dirección Financiera se centra en gestionar los aportes extraordinarios del Gobierno Central y realizar los pagos oportunos a las ARS para cubrir los gastos relacionados con el Covid-19. Para ello, al igual que en el resto de Direcciones, se realiza un levantamiento de todos los colaboradores de la Dirección de Finanzas en cuanto a disponibilidad de equipos y redes seguras en los hogares, cercanía de los colaboradores para la rotación de equipos o identificación de las necesidades a nivel de equipos de cara a realizar el teletrabajo más eficiente y a tiempo.

A partir de ello, se procede a actuar y monitorizar la actividad descrita a través de múltiples instrumentos (historial de dispersión de trabajadores suspendidos (covid-19); gestión de fondos reembolso pruebas covid-19; gestión de fondos recibidos para reembolso ARS por cobertura de medicamento alto costo; gestión de fondos de atenciones médicas para pacientes covid-19 - régimen contributivo, planes especiales pensionados y jubilados, régimen subsidiado-).

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Durante el estricto confinamiento producido en el país entre los meses de marzo y agosto del 2020 producto de la pandemia de covid-19, la TSS pudo hacer una transición sin contratiempos a la modalidad de trabajo remoto gracias a que toda la plataforma tecnológica central nunca ha residido en las instalaciones de la institución sino en un Datacenter externo, al cual acceden vía VPN los colaboradores de la DTIC y los ejecutivos principales. Gracias a esta prestación, la migración de todo el personal a esta modalidad fue en extremo ágil, siendo la principal preocupación dotar de laptops y teléfonos móviles a todo el personal necesario para el mantenimiento de las operaciones. El grado de fortaleza de los mecanismos de ciberseguridad implementados y el hecho de que el SUIR, desde su nacimiento, ha sido un sistema web-base accesible desde cualquier punto dotado de Internet, tanto para los usuarios externos (bancos y empleadores, por ejemplo) e internos, hizo que el funcionamiento hacia la modalidad de trabajo en remoto fuese un éxito.

Uno de los elementos clave en la gestión realizada desde la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación (DTIC) en este contexto fue su involucración activa, juntamente con los Ministerios de Hacienda, Trabajo y de Planificación y Desarrollo, en el diseño e implementación de una "renta básica temporal" para los trabajadores a quienes se les suspendió el contrato de trabajo durante los meses de confinamiento total y parcial, siendo la República Dominicana uno de los primeros países del mundo en implementar esta modalidad. Esta "renta básica temporal", denominada por el gobierno dominicano como programa FASE, toma como pivote la base de datos empleadores y trabajadores registrados en la TSS al corte de febrero del 2020, justo antes del inicio del confinamiento, tomando además, como base principal de validación, las actividades económicas registradas en la TSS de las empresas de cara a determinar con precisión dicha renta básica, con varias modalidades y montos de subsidio dependiendo de la actividad económica de las empresas y sus respectivos trabajadores.

La base de datos de la TSS sirvió además para el otorgamiento de salvoconductos para tránsito libre en horarios de toque de queda, a través de API de conexión/validación que fueron desarrollados por la DTIC para las entidades de gobierno que otorgaban estos salvoconductos y a través de los cuales los usuarios representantes de las empresas se conectaban al SUIR y se validaba que efectivamente el salvoconducto se estaba generando para un auténtico empleado de la empresa. En síntesis, las actividades y procesos desarrollados por la DTIC fueron claves para el mantenimiento de los servicios de salud de los trabajadores titulares que se les había suspendido el contrato de trabajo y sus respectivos dependientes, los cuales fueron cubiertos de manera excepcional con fondos excedentes del Seguro Familiar de Salud y, posteriormente, con fondos provenientes del Ministerio de Hacienda.

DIRECCIÓN JURÍDICA

La Dirección Jurídica (DJ) tuvo que tomar medidas expeditas para garantizar que los servicios jurídicos que ofertaba al público no se fueran afectados, ya que, desde el 20 de marzo 2020 hasta el 1 de junio de 2020, los servicios ofertados por la DJ pasaron de una modalidad 100% presencial a 100% virtual. Las principales medidas adoptadas para ello fueron las siguientes:

- Ante la suspensión de audiencias por el Poder Judicial, la Dirección Jurídica crea inmediatamente un usuario en plataforma para celebrar audiencias virtuales y poder comparecer, en caso de ser necesario.

- Se crea el correo electrónico juridica@mail.tss2.gov.do para recibir y atender las solicitudes hechas por los usuarios (empleadores, ciudadanos, tribunales y ministerio público)

- Se modifica el procedimiento de acuerdos de pago para permitir el otorgamiento de acuerdos de pago por la vía electrónica. Se creó una carpeta común para almacenar los documentos enviados por los empleadores para tales fines.

- Se colabora con las demás áreas de la TSS de cara a actualizar los reglamentos y poder extender el catálogo de servicios virtuales.

- Se crean grupos de trabajo para analizar las mejoras a realizarse durante la crisis sanitaria, en virtud de la implementación de la recién aprobada Ley 13-20, que modificó la Ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

- Las actividades de cobranza fueron suspendidas temporalmente ya que el enfoque de la Institución en este período era garantizar salud a los empleadores que tuvieran operaciones o que, habiéndose acogido a los distintos programas de ayuda (FASE I, FASE II), siguieran pagando salarios a sus trabajadores.

Asimismo, a partir del reinicio del trabajo presencial, primero de junio de 2020, la DJ, en base a las directrices de los Ministerios de Trabajo, de Salud Pública, de Administración Pública y de la Presidencia, adopta una alternabilidad laboral quincenal, donde parte del personal laboraba durante 15 días de forma presencial y el resto (que tuviera las herramientas para laborar desde el hogar) lo hacía de manera remota, para luego alternarse.

A nivel de acuerdos de pago, desde el 2/04/2020 hasta el último día hábil de la cuarentena, 29/05/2020, se generan 178 acuerdos de pago, entre ellos acuerdos de regiones remotas de la República Dominicana, que antes tenían que viajar a la ciudad Capital, para realizar este tipo de trámites. En esos dos meses, se elaboran más acuerdos de pago que en los primeros dos meses del año (165), en los cuales no hubo interrupciones por la pandemia. Después del retorno a la modalidad presencial se generan 1,101 acuerdos de pago, siendo más del 60% de estos realizados por vía electrónica.

178
acuerdos de pago, entre ellos acuerdos de regiones remotas de la República Dominicana

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La continuidad de servicios de la TSS es posible dada la anticipación con la que se actúa desde esta Dirección desde el primer momento. En marzo de 2020 cuando se detecta el primer caso en el país de Covid-19, el Comité Ejecutivo se reúne para la planificación y toma de medidas relacionadas con un posible cierre, en base a las noticias de lo que se estaba viviendo en otros países. Siguieron reuniones de seguimiento monitoreando las medidas hasta que se dispone totalmente el cierre. Para esta fecha la institución ya está preparada para dar continuidad de los servicios, garantizar la seguridad del personal y desplegar acciones de apoyo al trabajo remoto a través de las siguientes medidas (desde la Dirección Administrativa):

- Levantamiento tanto de la situación de los colaboradores de acuerdo con las condiciones donde vivían y las necesidades que deban ser suplidas para garantizar el trabajo remoto como de los equipos tecnológicos necesarios para el trabajo remoto y la continuidad.

- Elaboración de un protocolo dentro de la institución a los fines de garantizar el distanciamiento y las medidas de higiene.

- Apoyo en la consulta de documentos de forma digital en cada área, evitando así el contacto físico y aportando en la agilización de los procesos.

- Elaboración de procedimientos adaptados a la contingencia con disminución de personal y trabajo remoto (recepción de visitas, gestión de correspondencia, gestión de compras y contrataciones, etc).

- Suministro al personal institucional y las áreas de servicios de materiales y artículos de desinfección y protección.

- Instalación de mamparas en los escritorios de personal de servicio y recepción para protección y de alfombras sanitizantes en las oficinas.

- Cambios en los procedimientos de compras para recibir las propuestas y realizar los actos de apertura de forma virtual.

- Introducción de imágenes para firma de documento.

- Dotación de Laptops y equipos de comunicación para garantizar el trabajo remoto del personal.

- Reserva de fondos para adquisición de insumos de protección al personal.

- Redistribución de funciones del personal, especialmente en el área de Servicios Generales, trabajando presencial en todo momento y permitiendo la continuidad.

- Mantenimiento en todo momento de las operaciones del Departamento de Servicios Generales de manera presencial, dando apoyo a las diferentes áreas de la institución.

DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN EXTERNA

En un primer momento, esta área no fue detectada crítica en caso de emergencia, por lo que se suspendieron las fiscalizaciones presenciales que se realizaban y el personal procedió a trabajar reclamaciones de forma remota. Con la puesta en marcha, por parte del Gobierno, de varios programas para ayudar a los empleadores, el área pasa a encargarse de revisar las bajas de los empleadores acogidos a los programas FASE 1 y 2, responsabilizándose posteriormente, a medida se va recuperando la economía, de dar de alta a los empleadores que antes se habían dado de baja. Tanto esta Dirección como DTIC fueron los principales responsables a la hora de hacer que FASE fuera una realidad y de suministrar la información necesaria gestionada por la TSS al Gobierno de cara a hacer llegar los recursos a los trabajadores en baja debido a la pandemia.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Desde que inicia la alerta mundial ante una posible pandemia por covid-19, la Dirección de Planificación y Desarrollo juega un rol importante en la gestión y apoyo para la continuidad de las operaciones de manera satisfactoria. A través de su Departamento de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión (área responsable de la gestión de riesgo, seguridad de la información y continuidad de negocios) se mantuvo informando al Comité Ejecutivo del avance de este. En el mes de febrero valida y envía a la máxima autoridad un listado del personal clave en caso de emergencia e indica que se debe comenzar a preparar al personal de la Dirección Financiera como piloto en el trabajo remoto.

La Dirección se convierte en la coordinadora de todos los procesos que desde ese momento se comienzan a realizar, además de ser el enlace de los distintos grupos creados para coordinar la solución de los escenarios que se fueron presentando, sensibilizando y validando las informaciones pertinentes para los procesos. Al personal se le dotó de recursos tecnológicos para trabajar de forma remota cuando les correspondía por el sistema de rotación implementado.

Antes de iniciada la pandemia, la TSS estaba dando inicio a la realización del PEI 2020-2025, realizándose, en el nuevo contexto, los trabajos de forma remota con la participación de todos los directores y colaboradores claves. La culminación del PEI significó la elaboración de un diagnóstico FODA discutido en sesiones virtuales que consideró, dentro de sus amenazas, la pandemia, lo que permitió identificar acciones en miras a fortalecer con innovación el accionar institucional. También consideró la actualización de la misión, visión, valores y políticas de calidad y seguridad de la información.

Se realizó el POA y el PACC en los tiempos establecidos, así como el seguimiento de las gestiones definidas. El sistema de gestión de calidad se vio fortalecido, realizando dos auditorías internas cumpliendo con los protocolos sanitarios dispuestos y logrando, tanto en 2020 como en 2021, auditorías externas de seguimiento del SGC sin no conformidades. Asimismo, se actualizan todos los documentos de trabajo en la Institución acorde a la nueva estructura que fue aprobada a finales del 2019, revisando y actualizando el Manual de Funciones en conjunto con RRHH, al igual que el Manual de Cargos y Descripción de Puesto de todos en la Institución.

En este contexto se realiza la autoevaluación CAF, alineados a los cambios realizados por el MAP, manteniendo el indicador SISMAP por encima de 90%, al igual que el indicador de Metas Presidenciales.

alineados a los cambios realizados por el MAP, manteniendo el indicador SISMAP por encima de

90%

al igual que el indicador de Metas Presidenciales.

También se realiza un levantamiento de lecciones aprendidas de las distintas áreas durante los picos de la pandemia que está sirviendo como insumo para la integración del sistema de gestión con las normas ISO 9001, 27001, 22301 y 31000. En el caso de la norma ISO 27001, se elabora un análisis GAP del sistema para conocer el nivel en el que se encuentra la Institución de cara a una futura certificación.

A nivel de retroalimentación de las partes interesadas, la aplicación de las encuestas de servicio se lleva a cabo de forma digital y telefónica tras haberlas realizado siempre de forma presencial.

En cuanto a la gestión de riesgo y continuidad de negocios, la Dirección de Planificación y Desarrollo se convierte en el área encargada de asegurar de que el impacto fuera el mínimo y de que la institución continuará funcionando bajo cualquier escenario, interviniendo con acciones de motivación a los colaboradores en un escenario que no dejaba de crear incertidumbre para todo el mundo.

En síntesis, la Dirección logra completar sus funciones normales y a la vez se convierte en soporte-guía de todas las áreas durante y después de los tiempos de crisis más críticos de la pandemia, revisando protocolos, apoyando al resto de áreas en el lanzamiento de procedimientos transitorios, siempre en base a los marcos legales existentes, dando respuesta a las quejas y sugerencias de los clientes/ciudadanos vía página web y velando para que la calidad el servicio no se viese afectada pese a la criticidad de la situación.

2023. Memorias de Gestión | 20 años de historia

TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Comité Ejecutivo:

Henry Sahdalá, Tesorero
Marina Fiallo, Directora Administrativa
Héctor Mota, Director de Tecnologías de la Información y Comunicación
Laura Hernández, Directora de Planificación y Desarrollo
Sahadia Cruz, Directora de Servicios
José Del Orbe, Director de Finanzas
Pilar Peña, Directora de Recursos Humanos
Julia Alberty, Directora de Fiscalización Externa
Nermis Andújar, Directora Jurídica

Equipo Técnico:

Margarita Feliz, Encargada de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión
Oscar Santana, Encargado de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos
Damaris Batista, Analista de Desarrollo Institucional
Erickson Gómez, Analista de Calidad en la Gestión

Coordinación y Edición de Contenido:
María Teresa De los Santos, Encargada Departamento de Comunicaciones

Marzo 2023

MEMORIAS
DE GESTIÓN
2002-2022

20 años de historia 2002-2022

Tesorería de la Seguridad Social
Ave. Tiradentes #33, Edificio
Torre de la Seguridad Social,
Presidente Antonio Guzmán Fernández
Ensanche Naco,
Santo Domingo, República Dominicana

Tel: 809.472.6363

servicioalusuario@tss.gob.do

@tssdom

https://tss.gob.do/