



TSS

TESORERIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Plan Estratégico
2006-2010

Santo Domingo, Diciembre de 2005
JOSÉ FELIZ MARRERO
Consultor

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA	5
Tesorería y Sistema de Información de la Seguridad Social	6
Recaudo, Provisión y Supervisión:	8
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	10
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	18
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	19
A) Rivalidad entre colaboradores.	19
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	21
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	22
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA TSS	23
PERFIL ESTRATÉGICO DE LA TSS	24
LOS ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA TSS	24
Administración	25
Administración de Recursos Humanos	25
Desarrollo tecnológico	25
ANÁLISIS FODA	26
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	27
Misión	28
Visión	28
Valores	28
ESTRATEGIAS CENTRALES:	29
PLAN A LARGO PLAZO	31
LINEA ESTRATEGICA: Sostenibilidad financiera	31
LINEA ESTRATEGICA: Eficiencia en el registro y el recaudo	33
LINEA ESTRATEGICA: Crecimiento y expansión	34
LINEA ESTRATEGICA: Desarrollo tecnológico	35
LINEA ESTRATEGICA: Fortalecimiento y desarrollo del capital humano en la TSS	36
PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO	37
PLAN A CORTO PLAZO 2006	45
PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO	47
Objetivo a corto plazo: Racionalización de los gastos operacionales y administrativos.	48

Objetivo a corto plazo: Establecer tres oficinas adicionales.	51
Objetivo a corto plazo: Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS.	52
Objetivo a corto plazo: Establecer un programa de auditorías y supervisión y control.	55
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea un enfoque integrado sobre la planificación en la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) y las acciones que la institución debe tomar para lograr sus propósitos estratégicos en los próximos cinco años.

El documento está presentado en tres partes:

- El Pensamiento Estratégico que nos indica la perspectiva institucional.
- El Plan a Largo Plazo que nos lleva a la posición y
- El Plan Táctico que muestra el rendimiento.

Además presenta un diagnóstico de la situación actual de la TSS.

Para el análisis de dichos factores se tomó en cuenta tanto el ambiente interno como externo, haciendo uso de los siguientes métodos: Análisis PEST, Análisis FODA y el Modelo de Porter. Tomando como referencia los resultados de los análisis señalados anteriormente, se procedió a diseñar y formular las líneas estratégicas y los planes de acción a largo y corto plazo de la TSS.

Se analizaron las principales variables de la cadena de valor de la organización. La propuesta presentada asegura el vínculo de la visión y misión organizacional con las acciones presentes y futuras de la institución.

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA

El Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) se organiza basándose en la especialización y separación de las funciones. La dirección, regulación, financiamiento y supervisión corresponden exclusivamente al Estado y son inalienables, en tanto que las funciones de administración de riesgos y prestación de servicios están a cargo de las entidades públicas, privadas o mixtas debidamente acreditadas por la institución pública competente. En tal sentido, el SDSS está compuesto por las entidades siguientes:

- a) El Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS), entidad pública autónoma, órgano superior del Sistema.
- b) La Tesorería de la Seguridad Social, entidad responsable del recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del SDSS, y de la administración del sistema único de información.
- c) La Dirección de Información y Defensa de los Asegurados (DIDA), dependencia pública de orientación, información y defensa de los derechohabientes.
- d) La Superintendencia de Pensiones, entidad pública autónoma supervisora del ramo.
- e) La Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales, entidad pública autónoma supervisora del ramo.
- f) El Seguro Nacional de Salud (SNS), entidad pública y autónoma.
- g) Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), de carácter público, privado o mixto.

- h) Las Administradoras de Riesgos de Salud (ARS), de carácter público, privado o mixto, con o sin fines lucrativos.
- i) Las Proveedoras de Servicios de Salud (PSS), de carácter público, privado o mixto, con o sin fines lucrativos.
- j) Las entidades públicas, privadas o mixtas, con y sin fines de lucro, que realizan como actividad principal funciones complementarias de seguridad social.

Tesorería y Sistema de Información de la Seguridad Social

La Tesorería de la Seguridad Social tiene a su cargo el Sistema Único de Información y el proceso de recaudo, distribución y pago. Para asegurar la solidaridad social, evitar la selección adversa, contener los costos y garantizar la credibilidad y eficiencia, cuenta con el apoyo tecnológico y la capacidad gerencial de una entidad especializada dotada de los medios y sistemas electrónicos más avanzados. La Tesorería de la Seguridad Social tiene las siguientes funciones:

- a) Administrar el sistema único de información y mantener registros actualizados sobre los empleadores y sus afiliados, y sobre los beneficiarios de los tres regímenes de financiamiento;
- b) Recaudar, distribuir y asignar los recursos del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS).
- c) Ejecutar por cuenta del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) el pago a todas las instituciones participantes, públicas y privadas, garantizando regularidad, transparencia, seguridad, eficiencia e igualdad.

- d) Detectar la mora, evasión y elusión, combinando otras fuentes de información gubernamental y privada, y someter a los infractores, cobrar las multas y recargos.
- e) Rendir un informe mensual al CNSS sobre la situación financiera del Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- f) Proponer al CNSS iniciativas tendentes a mejorar los sistemas de información, recaudo, distribución y pago en el marco de la Ley 87-01 y sus reglamentos.

El Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) cuenta con una entidad sin fines de lucro denominada "Patronato de Recaudo e Informática de la Seguridad Social (PRISS)", creado exclusivamente para administrar el sistema único de información y recaudar los recursos financieros del SDSS, mediante concesión y por cuenta de la Tesorería de la Seguridad Social. El PRISS tiene un Consejo de Administración integrado por un representante de las AFP públicas, un representante de las AFP privadas, un representante del Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS), un representante de las ARS privadas y un profesional calificado designado por el CNSS como representante de los afiliados. El presidente del Patronato es uno de sus miembros elegido por el Consejo de Administración por dos años, renovable, de acuerdo al desempeño.

La Tesorería de la Seguridad Social garantiza, a través del PRISS, la administración operativa separada, tanto de los fondos del sistema de capitalización individual, sea público o privado, como del fondo destinado al sistema de reparto. Separa de igual forma los fondos del Seguro Familiar de Salud de la Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) públicas o privadas.

El reglamento de la Tesorería de la Seguridad Social dicta las normas para garantizar esta separación.

Recaudo, Provisión y Supervisión²:

El sistema de Recaudo, Distribución y Pago está a cargo de la Tesorería de la Seguridad Social y previa aprobación del CNSS. El mismo incluye un programa de computadora unificado, sencillo y funcional para facilitar al empleador el cálculo y la distribución de las cotizaciones en los tres seguros del SDSS. Los empleadores efectúan el pago dentro de los tres (3) primeros días hábiles de cada mes, a través de la red bancaria nacional o de entidades debidamente acreditadas. A su vez, la Tesorería identifica a los empleadores en mora, así como la evasión y elusión y procederá de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

La Tesorería transfiere a las AFP las partidas correspondientes a la "cuenta personal" y al "seguro de vida del afiliado" y la "comisión de la AFP" del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia en un plazo no mayor de dos (2) días hábiles.

Las AFP asientan los recursos correspondientes en la cuenta personal de cada afiliado y los invierten de inmediato según las disposiciones de la Ley y sus normas complementarias. De igual forma y período la Tesorería transfiere la partida "Fondo de solidaridad social" a la cuenta especializada de la AFP pública, y la partida "Operación de la Superintendencia" a la Superintendencia de Pensiones, en las proporciones que establece el artículo 56.

² Ley 87 – 01, p. 16

La Tesorería informa diariamente del flujo de fondos al Consejo Nacional de Seguridad Social y a la Superintendencia de Pensiones.

Dentro del tiempo establecido por los reglamentos, el Seguro Nacional de Salud (SENASA) y las Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) presentarán una factura mensual sobre la base de la cantidad de afiliados y al costo del plan básico de salud.

La Tesorería depurará dichas facturas hasta conciliarlas y procederá a pagar, a más tardar el último día del mes, a todas las ARS y al Seguro Nacional de Salud, el mismo día y en las mismas condiciones, con cargo a la cuenta "Cuidado de la salud de los afiliados". A su vez, el Seguro Nacional de Salud y las ARS pagarán a las PSS en un plazo no mayor de 10 días calendario, a partir del pago recibido.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Análisis Pest:

Con la finalidad de compilar información útil del entorno externo que faciliten el diseño de la estrategia que pueden facilitar decisiones futuras de la TSS se hace necesario hacer un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos **(PEST)** de impacto en la institución.

Factor Político-Jurídico

1. POLÍTICAS.

Legislación de la Seguridad Social Ley 87-01.

Dentro de los elementos de mayor impacto político, jurídico en la TSS se encuentran:

1. La ley No. 87-01 artículo 2 y 30 que se refiere a las funciones y al sistema de recaudo respectivamente

2. Ley General de Salud

3 Los Reglamentos sobre:

- a) El seguro familiar de salud y el plan básico de salud aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Social mediante Resolución No. 48-13 del 10 de octubre del 2002.
- b) Para la organización y regulación de las Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) aprobadas por el Consejo Nacional de Seguridad Social mediante Resolución No. 47-04 del 03 de octubre del 2002.
- c) Para el control de los medicamentos del plan básico de salud aprobado por el Consejo Nacional de Seguridad Social mediante las Resoluciones No. 44-03 y 45-04 del 12 y 19 de septiembre del 2002, respectivamente.

4. Resoluciones

- a) Resoluciones de administración 2002,2003,2004 y 2005
- b) Resoluciones de acreditación 2004, 2005

5. Convenios c19

Convenio relativo a la igualdad de trato entre los trabajadores extranjeros y nacionales en materia de indemnización por accidentes del trabajo (Nota: Fecha de entrada en vigor: 08:09:1926) Lugar: Ginebra, Fecha de adopción: 05:06:1925 Sesión de la Conferencia: 7

2. Factor económico

En la actualidad en República Dominicana se vive cierta “estabilidad” económica y de la tasa de cambio. Sin embargo, esta estabilidad se esta viendo afectada por factores externos a nuestro país y que repercuten directamente sobre él al igual que para el resto del mundo, como por ejemplo las alzas registradas en el crudo de petróleo que encarecerá todos los productos y eso afectará de forma directa el poder adquisitivo de los dominicanos y su capacidad de ahorro e inversión y cumplimiento de compromisos.

La tasa de inflación anualizada ha descendido a menos de 1% y la acumulada es inferior a la observada en 2004 que llegó a situarse en 51.46% en el segundo semestre; mientras que la tasa de cambio se mantiene oscilando entre RD\$32.40 y RD\$34.00 por US\$1.00.

El comportamiento experimentado por el PIB en el 2005 refleja una rápida recuperación de la economía luego de la crisis que se originó a principios del año 2003. El crecimiento se sustenta principalmente en lo siguientes sectores: Comunicaciones (22.0%), Comercio (11.6%), Hoteles, Bares y Restaurantes (9.3%), Transporte (8.1%), Manufactura (4.5%) y Agropecuaria (3.7%); los cuales tienen una ponderación del 69% en el PIB, por tanto, marcan el rumbo de la economía. Los factores antes señalados

influyen en el crecimiento económico del país y facilitarán el principio de universalidad del Sistema de la Seguridad Social.

3. Factor Social

La Sociedad Dominicana es una de las más desiguales del mundo, medido en términos del grado de distribución de ingresos. Específicamente, República Dominicana es la tercera sociedad más desigual de Latinoamérica.

La sociedad dominicana es doblemente desigual, ya que no sólo existe un alto grado de desigualdad dentro de la población en general, sino también de ingresos a nivel de género.

Por consiguiente, queda claro que el desafío de la sociedad dominicana en cuanto a la focalización de políticas sociales es un gran reto sobre todo en educación, salud y empleo.

a) Educación

El reto es reestructurar la educación, hacerla más eficiente y modificar sus contenidos para hacerla más funcional a las nuevas exigencias del desarrollo. Ello requiere un rediseño del sistema educativo, que además de satisfacer la dimensión ética de derecho al acceso a la educación de la población, pueda adecuarla a los nuevos requerimientos de un modelo de desarrollo cuya dinámica depende de la calidad, del componente adquirido de los bienes y servicios, más que de las características naturales. Es necesaria la alfabetización tecnológica y generar las capacidades para manejar las nuevas tecnologías. En este sentido, algunas acciones son de vital importancia si se quiere hacer de la educación el eje central del desarrollo en República Dominicana; En primer lugar, aumento del gasto público en educación. Esto debe ir acompañado por dos elementos fundamentales:

- Aumento de la calidad a través de invertir más en los maestros, en sus condiciones de vida y en su capacidad profesional, desterrando el clientelismo político que no permite premiar la capacidad profesional y vincular el desempeño con la calidad académica.
- Por el lado de la gestión se necesita mejorar la gerencia educativa. Existe evidencia de que en ocasiones la mala calidad no es el resultado de la falta de recursos, sino de la administración de éstos.

Con miras a lograr una mayor equidad. Se necesitan políticas focalizadas que puedan discriminar positivamente hacia los más pobres y hacia las zonas rurales, a fin de remover las barreras de inequidad en el sistema educativo. Por último, son necesarios programas especiales para re-entrenar a la fuerza de trabajo y modificar la educación a todos los niveles haciéndola más funcional al proceso de globalización.

b) Salud

Al igual que la educación, la salud es considerada como un componente clave del desarrollo humano, que se traduce en la dimensión "una vida larga y saludable".

El servicio de salud en República Dominicana es de mala calidad, lo cual no es consecuencia de la falta de recursos humanos ni de infraestructura. Se trata, más que nada, de un problema de gerencia y de falta de institucionalidad, que se traduce en ineficiencia en el gasto, en escasez de financiamiento corriente y en serios problemas éticos debido a la falta de sanciones y al régimen de complicidades de la Sociedad Dominicana.

Un ejemplo de ello es que República Dominicana tiene más del triple de mortalidad materna que debería tener según los estándares internacionales, dado que el 98% de los partos son asistidos por personal sanitario.

Adicionalmente, el *servicio de salud es poco equitativo* en la medida en que es costoso, pagado básicamente por las familias y de calidad cuestionable.

En el ámbito de la salud se repite el esquema de reforzamiento entre la calidad del servicio prestado por los profesionales de la salud, su capacidad y sus salarios. Los bajos salarios conducen a relajar, sino es que a simular, la prestación de los servicios y no incentivan a mejorar la formación y capacitación. A su vez, la mala calidad de los servicios genera resistencia para mejorar la Retribución de los profesionales de la salud.

Persisten grandes brechas en el ámbito urbano y rural, así como en materia de género. Además, se ha creado una distorsión en la estructura profesional, donde hay más médicos que personal de enfermería. Aunque se han mejorado la mayoría de los indicadores que dan cuenta de un aumento en la capacidad para tener una vida sana y duradera, todavía están por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, y de los niveles que se deberían tener dado la magnitud de la actividad económica alcanzada por el país.

c) Empleo

Una de las consecuencias más importantes del modelo de inserción mundial basado en los servicios es el comportamiento de enclave y los bajos encadenamientos internos. Esto se traduce en poco empleo por unidad de producto. Adicionalmente, el empleo que más ha crecido en la economía dominicana es el empleo informal, alcanzando casi el 56% del empleo total. La consecuencia principal de este comportamiento es que la calidad del empleo y las condiciones de vida se ven deterioradas para la mayoría de la población empleada.

El nivel educativo promedio de la fuerza de trabajo ocupada es el primario. Se observa una relación inversa entre nivel educativo y nivel de empleo, es decir, los grupos con mayor nivel educativo registran mayor desempleo. Esta tendencia es más pronunciada en las mujeres que en los hombres. Esta situación puede llevar a los jóvenes a preguntarse para qué estudiar y capacitarse, convirtiéndose en un incentivo para emigrar, privando al país de recursos humanos de calidad.

En materia de inserción en el mercado laboral, distintos estudios reflejan que las zonas rurales son las que presentan mayor precariedad en materia de empleo, reduciéndose su participación dentro de la población ocupada. Para el año 2000, alrededor de 436 mil niños, niñas y adolescentes (NNA) entre 5 y 17 años trabajaban, representando el 18% de los NNA. Esta tasa de participación era mayor para los hombres que para las mujeres, y aumentaba con la edad y en las áreas rurales.

La participación de la mujer en la población económicamente ocupada se mantuvo constante entre 1991-1997 en el orden del 29% y a partir de 1998 ha registrado una participación creciente hasta colocarse en 34% en 2002.

La fuerza de trabajo femenina se concentra en el sector terciario de la economía, y en actividades que normalmente refuerzan la división sexual del trabajo y la consecuente segregación ocupacional, percibiendo menores ingresos a pesar de tener un mayor nivel de educación que los hombres.

d) El sistema de seguridad social y salud

En el año 2001 fue aprobada en el Congreso la reforma a la seguridad social y la salud, introduciendo grandes cambios estructurales al modelo de protección social vigente en el país y al sistema dominicano de salud. Ambas reformas buscan de manera complementaria proteger a la población contra los riesgos asociados a las enfermedades, la vejez, la muerte del proveedor principal, los accidentes de trabajo, la pérdida de empleo a edad tardía, la discapacidad temporal o permanente y, en cierta manera, contra los riesgos asociados a las precariedades económicas.

A lo largo de los últimos tres años, la implementación de las reformas de seguridad social y de salud ha sido muy lenta. Hasta ahora sólo ha sido efectiva en el área de pensiones, protegiendo a la población de mayor poder contributivo.

La Seguridad Social, tanto en salud como en pensiones, se constituye en el más importante sistema de protección social en el país. Sin embargo, este modelo todavía

coexiste con múltiples instituciones en el área de asistencia social, muchas de ellas ineficientes y con estructuras clientelitas que son anacrónicas.

En el caso de la salud, el nuevo modelo de aseguramiento universal impone cambios organizacionales de importancia, el uso eficiente de los recursos disponibles (tanto físicos como humanos), un personal técnico capaz para llevar a cabo la compleja reforma y, lo más importante, más recursos. En pensiones, el gran desafío es el financiero, en lo que hace a las posibilidades de canalizar más recursos de los fondos públicos para asegurarle a la población un mínimo vital. Sin estos cambios, la reforma se quedará reproduciendo la exclusión e inequidad, limitando así las potencialidades de la población dominicana.

4. Tecnológico

La República Dominicana ha tenido avances en materia de telecomunicaciones que la llevan a un primer rango en la región incluyendo la instalación del Network Access Point (NAP) Regional y la participación de las empresas mas grandes del mundo en materia de telecomunicaciones como Verizon y France Telecom.

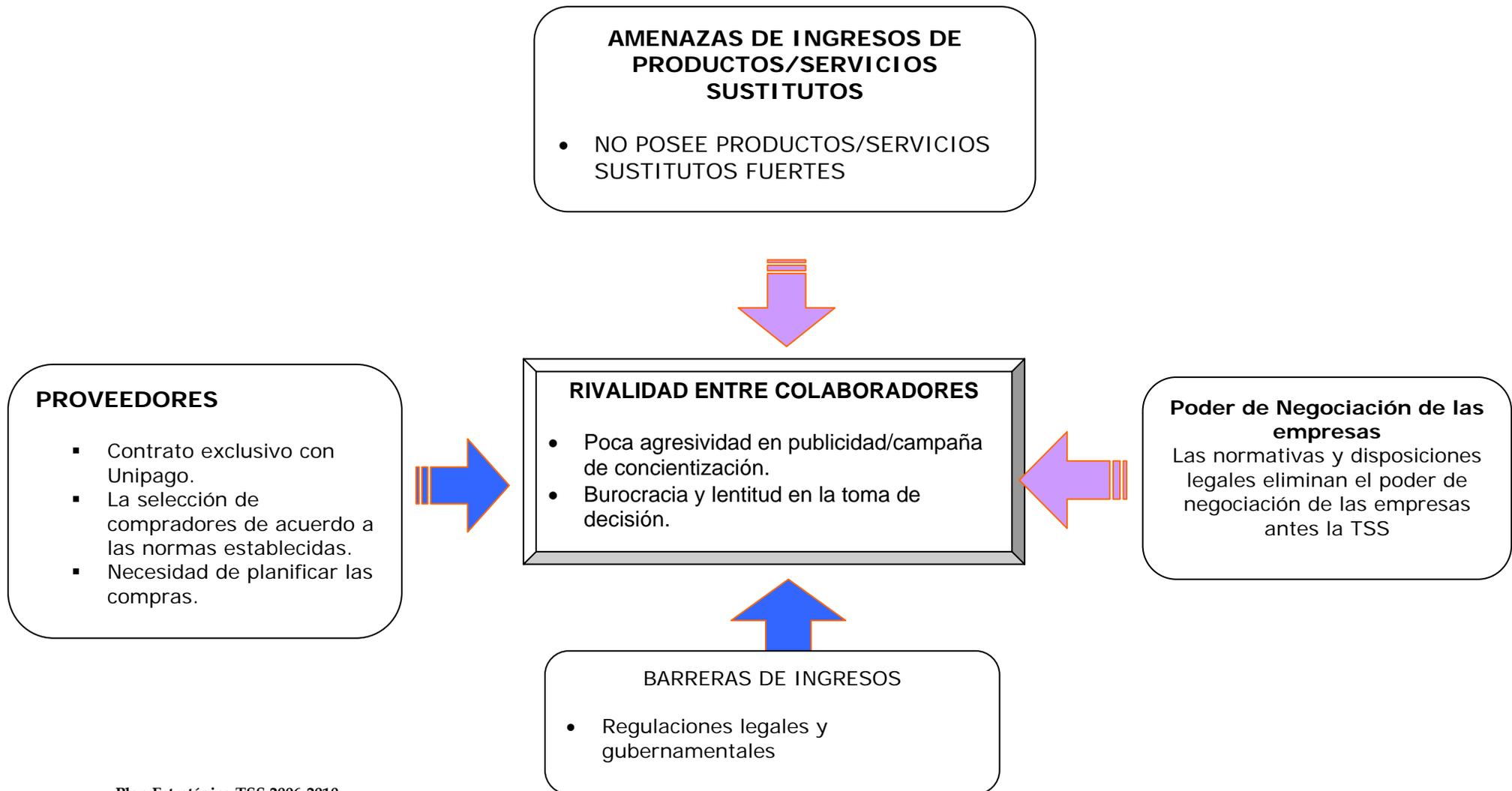
Los avances del Parque Cibernético de Santo Domingo (PCSD), el Instituto Tecnológico Las Américas (ITLA); su anunciada alianza con el Stevens Institute of Technology de los Estados Unidos y las iniciativas del Gobierno Central y el Indotel perfilan a la República Dominicana como futuro polo tecnológico a nivel mundial.

Sin embargo, con la capacidad tecnológica que tiene República Dominicana hoy, existe una reducida capacidad de penetración de Internet; es decir hay apenas unas 107,543, siendo la cantidad de cuentas residenciales de 71,736 y la cantidad de cuentas de negocios es de 34,560. Se ha calculado que por cada cuenta de Internet por lo menos ocho personas tienen acceso a esa cuenta. Entonces, nosotros estamos hablando que alrededor de 1.2 millones de dominicanos tienen acceso a Internet.

La tele-densidad telefónica en República Dominicana hoy alcanza un 40%, es decir de cien habitantes cuarenta tienen teléfonos.

Los indicadores suministrados por el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL) establecen que para Marzo de este año 2005 había 938,392 líneas alámbricas, que incluye las líneas residenciales, de negocios y teléfonos públicos. También informa que el total de celulares es de 2,789,196 de los cuales 104,889 son análogos y 2,684,307 son digitales. Mientras que el total de cuentas de Internet alcanza las que finalmente se indica que el total de línea de datos es de 10,156.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

A) Rivalidad entre colaboradores.

- **Poca Agresividad en la publicidad:**

La TSS no posee un plan de mercadeo y sobre todo en publicidad para atraer y sensibilizar más contribuyentes al Sistema. Los cuales tienden a buscar cada día mecanismos de evasión.

- **Burocracia y lentitud en la toma de decisiones:**

Posee una estructura centralizada y muy dependiente de las decisiones del Consejo, lo que dificulta la agilidad en la toma de decisión, retardando las respuestas inmediatas al mejoramiento de su desempeño.

B) Barreras de ingresos.

- Debido a las regulaciones y disposiciones legales ninguna entidad puede sustituir el rol de la Tesorería de la Seguridad Social.

C) Amenazas de Ingresos de Productos y Servicios Sustitutos

- Este tipo de institución y sector no posee sustitutos fuertes.

D) Poder de Negociación de los Proveedores

- Tiene un contrato de exclusividad con Unipago, lo que tiende a generar mayor confianza del sector privado y a garantizar las inversiones en tecnología para ampliar el alcance del servicio de recaudo.
- La TSS aplica el reglamento de compras del estado y se ajusta a las disposiciones internas del CNSS trayendo como consecuencia pérdida de oportunidades y mejor capacidad de negociación con proveedores por la dilación en ocasiones de las decisiones requeridas.

E) Poder de Negociación de las Empresas

- El marco legal sobre el cual se crea la TSS disminuye el poder de negociación del sector empresarial ya que tiene que circunscribirse al cumplimiento de la Ley y sus reglamentos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Identidad de la Institución

La TSS es una institución pública del Sistema Dominicano de la Seguridad Social Dominicana. En la actualidad la TSS cuenta con 95 empleados; tiene una oficina en Santiago de los Caballeros. Se maneja con un presupuesto aproximado anual de RD\$100,734,000.00 (cien millones setecientos treinta y cuatro mil pesos) de los cuales 39% representan gastos fijos (nómina).

Dentro los factores característicos de la TSS están:

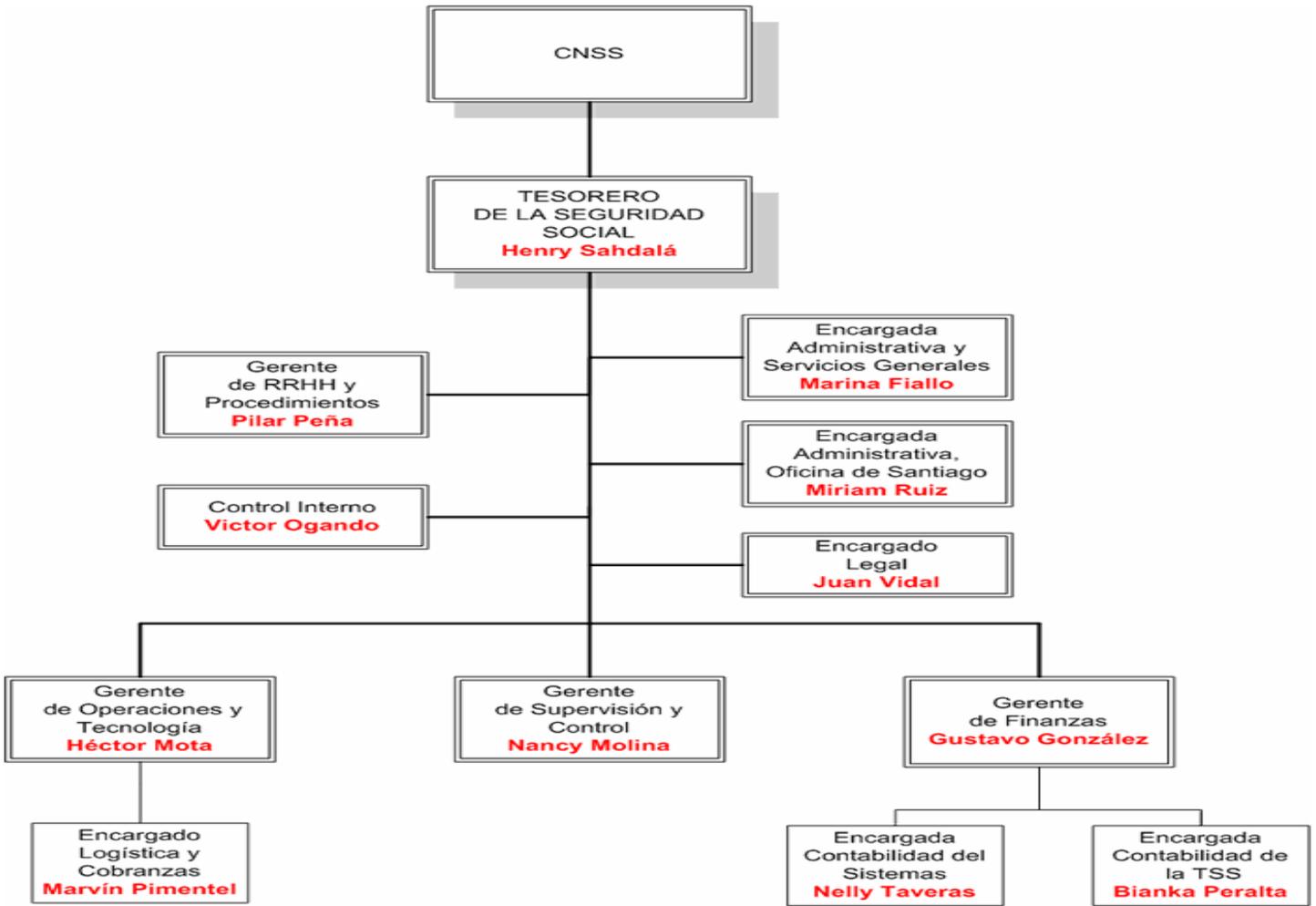
1. Alta tecnología
2. Calidad del RH y su identificación con la institución
3. Apoliticidad de la institución
4. Manejo eficiente del presupuesto y el uso racional de los recursos
5. Ambiente de trabajo positivo

Su estructura organizacional se apoya en nueve (9) áreas funcionales que son llamadas departamentos y oficinas:

- 1) Dirección Ejecutiva (Tesorero)
- 2) Administración y Servicios Generales
- 3) Recursos Humanos y Procedimientos
- 4) Legal
- 5) Control Interno
- 6) Operaciones y Tecnología
- 7) Logística y Cobranzas
- 8) Supervisión y Control
- 9) Finanzas

Además se cuenta con la oficina de la ciudad de Santiago, formada por integrantes de los departamentos antes mencionados.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Organigrama por: Gerencia de RRHH TSS
Optimizado por: Webmaster TSS

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA TSS

El enfoque centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que posee la TSS así como sus diferencias, a fin de identificar el potencial de la TSS para lograr sus propósitos estratégicos mediante la identificación y valoración de sus recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.

La TSS está orientada a asegurar un sistema de gestión caracterizado por:

- Énfasis en entregar el menor costo total.
- Línea reducida de servicios.
- Esfuerzos incansables por optimizar los procesos internos.
- Inversión significativa en tecnología para reducir costos.
- El crecimiento como una medida clave para el éxito.
- Énfasis en una utilización efectiva de los activos.
- Procedimientos operativos estandarizados para que haya uniformidad.
- Énfasis en aumentar la calidad departamental.
- Fuerza laboral orientada funcionalmente.
- Se busca la simplicidad en todas las partes de la cadena de valor.
- Toma de decisiones centralizadas.

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA TSS

Áreas Funcionales	MN	N	E	P	MP
Administración y Servicios Generales <ul style="list-style-type: none"> • Costo de la estructura • Mantenimiento de equipos • Uso material gastable 		X		X	
Procedimiento y Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Costo de estructura • Clima organizacional • Sistema de incentivos • Nivel de formación 	X	X		X	
Legal <ul style="list-style-type: none"> • Costo de estructura • Cantidad de abogados 	X			X	
Supervisión y Control <ul style="list-style-type: none"> • Costo de la estructura • Espacio físico • Cantidad de auditores (Stgo) 	X			X	
Operaciones y Tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Costo de estructura • Tecnología disponible 				X	
Finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Costo de estructura • Limitación en toma de decisiones 	X			X	
Control <ul style="list-style-type: none"> • Costo de estructura 				X	

Valoración del 1-5

MN = muy negativo

N = negativo

E =equilibrado

P = Positivo

MP = Muy positivo

LOS ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA TSS

Administración

- Fuerte cultura corporativa.
- Excelente capacidades de control directivo y financiero.
- Estructura muy estrecha.
- Alto compromiso con la ética y la seguridad.

Administración de Recursos Humanos

- Relaciones laborales no conflictivas y cooperativas.
- Buen sistema de reclutamiento.

Desarrollo tecnológico

- Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas a través de alianzas estratégicas.
- Lentitud en las decisiones administrativas.

ANÁLISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N		6. F-1Alta tecnología 7. F-2 Calidad del RH 8. F-3 Apoliticidad de la institución 9. F-4 Manejo eficiente del presupuesto 10. F-5 Identificación con la institución 11. F-6 Manejo racional de los recursos 12. F-7 Ambiente de trabajo positivo	D-1 Pocos RR HH D-2 Limitación espacio físico D-3 Poco presupuesto D-4 Falta de presupuesto contable electrónico D-5 Falta planes de contingencia D-6 Poca presencia nacional D-7 Falta de política de RRHH D-8 Falta de Registro electrónico de documento D-9 Falta de autonomía D-10 Falta de planes de emergencia y seguridad D-11 Falta de personería jurídica D-12 Deficiencia en el cobro compulsivo D-13 No automatización proceso penalización bancos D-14 Falta automatización reportes cobros D-15 Portal interno
	O-1 Automatización Registro Civil O-2 Desarrollo planes de gobierno electrónico O-3 Aplicación Ley Comercio electrónico O-4 Sinergia con otras entidades del ESTADO O-5 Expansión de la plataforma de telecomunicaciones O-6 Confianza del PEJ en la institución	FO	DO
		FO – Potencializar la autonomía y sostenibilidad financiera (Cómo?) FO – Promover modificación de la Ley para otorgar autonomía a la TSS - 4 años FO - Promover acuerdos interinstitucionales para fortalecer el registro de empleadores y trabajadores (JCE, SET, DGM, INFOTEP) – 2 AÑOS FO – Promover y apoyar iniciativas para el desarrollo Gobierno Electrónico. (acuerdo TSS-OPTIC) – 2 Años FO – Promover el uso de la firma digital (TSS-INDOTEL) 2 AÑOS FO – Establecer planes de desarrollo (carrera administrativa) para la permanencia de los RRHH de calidad – 1 año y medio	DO – Gestionar con ONAPRES mayores recursos presupuestarios – 1 AÑO DO – Lograr acuerdos con entidades públicas con presencia nacional para el uso de espacios físicos -2 a 3 años (DGII / INFOTEP / CORREOS, ETC) DO – Trabajar con empresas de telecomunicaciones y otras entidades del Estado (DGII) para desarrollar planes de contingencias y continuidad – 2 años
A M E N A Z A S		FA	DA
	A-1 No pago de los aportes del Gobierno A-2 Cultura de evasión A-3 Debilidad en el Registro Civil A-4 Dependencia del 100% del presupuesto A-5 Debilidad de la Ley A-6 Falta de conocimiento de la Ley por parte del ciudadano A-7 Falta de ubicación exacta del ciudadano A-8 No entrada del SFS A-9 Estabilidad macroeconómica A-10 Brecha digital A-11 Sistema de correo deficiente A-12 No confiabilidad del sistema financiero	FA – Mantener el uso racional de los RR para prevenir contingencias de carácter económico FA – Utilizar los RR TTII cruzando información para disminuir evasión – On going FA – Registrar de manera mas eficiente los menores de edad para fortalecer el uso del NSS / Lograr acuerdo con JCE – On going FA – Promover el uso del correo electrónico para eficientizar la comunicación con los empleadores – 2 años FA – Realizar censos para registrar la posición geográfica vía GPS de los cotizantes – 2 a 4 años FA – Diseminación de información a través de tele conferencias, webcast, - 2 años	DA – Gestionar mayores recursos humanos, espacio físico y presupuestarios para minimizar la evasión- 2 a 4 años

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Garantizar la distribución de los aportes recaudados y la cobertura total de los beneficiarios, administrando el SUIR con transparencia y confidencialidad mediante el manejo eficiente de la información, con un capital humano de altos principios éticos.

Visión

Ser la institución modelo que contribuya a la implementación plena del SDSS mediante el registro y recaudo universal.

Valores

- **Confiabledad:** Manejo de los procesos con credibilidad.
- **Transparencia:** Manejo de los recursos e información de forma clara sometidos al escrutinio público.
- **Eficiencia:** Realizar las operaciones de forma oportuna y segura optimizando los recursos al menor costo en el menor tiempo posible.
- **Honestidad:** Cumplimiento de principios éticos y morales de nuestros RRHH.
- **Cumplimiento de la ley:** Estricto cumplimiento de la Ley y sus normas complementarias – Operar el SUIR.

ESTRATÉGIAS CENTRALES:

- Sostenibilidad financiera.
- Eficiencia en el registro y el recaudo.
- Crecimiento y expansión.
- Desarrollo tecnológico.
- Fortalecimiento y desarrollo del capital humano.

PLAN A LARGO PLAZO

PLAN A LARGO PLAZO

Línea estratégica	Objetivo a Largo Plazo
Sostenibilidad financiera	Fortalecer al año 2010 la sostenibilidad financiera de la institución mediante el uso racional de los recursos y una adecuación de la ley y sus normativas complementarias
Eficiencia en el registro y el recaudo del régimen contributivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el registro de los trabajadores de 1,000,000 a 1,600,000 2. Incrementar el registro de los empleadores de 28,000 a 40,000 3. Aumentar el recaudo de RD\$800,000,000 a RD\$2,000,000,000 mensuales para el 2010
Crecimiento y expansión	Incrementar de 1 a 11 el número de oficinas al 2010, a fin de facilitar y eficientizar el servicio de la TSS a los beneficiarios y contribuyentes del Sistema
Desarrollo tecnológico	Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS, a través de la consolidación, continuidad y fortalecimiento de la seguridad física y logística de la TSS, así como garantizar una gestión altamente eficiente, permitiendo gestionar ingresos extras para la TSS centralizando el recaudo de otras instituciones públicas.
Fortalecimiento y desarrollo del capital humano	Establecer sistemas de Recursos Humanos que aseguren un personal altamente calificado, motivado e integrado a la Institución y a la carrera administrativa.

LINEA ESTRATEGICA: Sostenibilidad financiera

1. Objetivo:

Fortalecer al año 2010 la sostenibilidad financiera de la institución mediante el mantenimiento del uso racional de los Recursos y una adecuación de la Ley y sus normativas complementarias para prevenir contingencias de carácter económico

2. Acciones Estratégicas:

- a) Promover la modificación de la Ley.
- b) Gestionar ante la ONAPRES incremento de las partidas presupuestarias asignadas a la TSS.
- c) Reducir costos y gastos operacionales.

3. Factores críticos de éxito:

- a) Modificar la Ley 87-01 y nuevas normativas dentro del Sistema
- b) Modificar normativas.

4. Responsables:

- a) Administración y Servicios Generales.
- b) Legal.
- c) Operaciones y Tecnología.

LINEA ESTRATEGICA: *Eficiencia en el registro y el recaudo*

1. Objetivos:

- a) Incrementar el registro de los trabajadores de 1,000,000 a 1,600,000.
- b) Incrementar el registro de los empleados de 28,000 a 40,000.
- c) Aumentar el recaudo de RD\$800,000,000.00 mensuales a RD\$2,000,000,000.00 mensuales para el 2010.

2. Acciones Estratégicas:

- a) Promover acuerdos interinstitucionales para fortalecer el registro de empleadores y trabajadores: JCE, SET, DGM, INFOTEP para el 2006
- b) Utilizar la RRTTII, cruzando información para disminuir evasión.
- c) Registrar de manera más eficiente los menores de edad, para fortalecer el uso del NSS, mediante acuerdos con la JCE.
- d) Realizar censo para registrar la posición geográfica vía GPS de los cotizantes.
- e) Promover el uso del correo electrónico para mejorar la comunicación con los empleadores para el 2006
- f) Promover el uso del teléfono para eficientizar la comunicación con los empleadores para el 2006

3. Factores críticos de éxito:

- a) Entrada en operación del Seguro Familiar de Salud.
- b) Inversión en tecnología de comunicación e información.

4. Responsables:

- a) Operaciones y Tecnología.
- b) Logística y Cobranza.

LINEA ESTRATEGICA: Crecimiento y expansión

1. Objetivo:

Incrementar de 1 a 11 oficinas al 2010, a fin de facilitar y eficientizar los servicios de la TSS a los beneficiarios y contribuyentes del sistema.

2. Acciones estratégicas:

- a) Diseminar información a través de tele conferencias, webcast.
- b) Realizar campaña de relaciones públicas, imagen y educación.
- c) Lograr acuerdos con entidades públicas con presencia nacional para el uso de espacios físicos -2 a 3 años (DGII / INFOTEP / CORREOS, ETC).

3. Factores críticos de éxito:

- a) Aumento asignación presupuestaria.
- b) Acuerdos interinstitucionales.

Responsables:

- a) Administración y Servicios Generales.
- b) Legal.
- c) Operaciones y Tecnología.
- d) Logística y Cobranza.

LINEA ESTRATEGICA: Desarrollo tecnológico

1. Objetivo:

Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS, a través de la consolidación, continuidad y fortalecimiento de la seguridad física y logística de la TSS, así como garantizar una gestión altamente eficiente, permitiendo agenciar ingresos extras para la TSS centralizando el recaudo de otras instituciones públicas.

2. Acciones estratégicas:

- a) Desarrollar e Implementar Business Intelligence.
- b) Implementar Centro de Replicación.
- c) Implementar Sistema de Monitoreo Preventivo.
- d) Implementar BCP (Business Continuity Plan).
- e) Digitalizar Documentos.
- f) Implementar Sistema de CCTV.
- g) Fortalecer la Seguridad Lógica.

3. Factor crítico de éxito:

- a) Aprobación presupuestaria

4. Responsable:

- a) Operaciones y Tecnología.

LINEA ESTRATEGICA: Fortalecimiento y desarrollo del capital humano en la TSS

1. Objetivo:

Establecer sistemas de Recursos Humanos que aseguren un personal altamente motivado e integrado a la Institución y a la carrera administrativa.

2. Acciones estratégicas:

- a) Actualizar las descripciones de puestos.
- b) Actualizar políticas y procedimientos que se ejecutan en la TSS.
- c) Crear políticas y procedimientos en los Departamentos Legal, Supervisión y Control y Zona Este.
- d) Fortalecer el desarrollo y capacitación de los recursos humanos de la TSS.
- e) Establecer programas que promuevan el respeto mutuo, el reconocimiento, involucramiento e integración de los empleados.
- f) Establecer planes de desarrollo (carrera administrativa) para la permanencia de los RRHH de calidad.

3. Factores críticos de éxitos:

- a) Ingreso de la TSS a la carrera administrativa y de servicio civil (Establecer políticas que afiancen la estabilidad de los recursos humanos de la TSS.)
- b) Compromisos de todas las gerencias

4. Responsable:

- a) Recursos Humanos

PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO

Objetivo largo plazo: Fortalecer al año 2010 la sostenibilidad financiera de la institución mediante el uso racional de los recursos y una adecuación de la ley y sus normativas complementarias

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años						Requerimientos
				1	2	3	4	5		
Reducir costos operacionales del área de auditoría. Cambio de la Ley y normativas que aseguren mayor agilidad y eficiencia en las toma de decisiones.	-Concentrar en la misma sede de la TSS al personal de auditoría. -Reforma a la Ley -Nuevas resoluciones emitidas por el consejo	1.Reducir gastos administrativos 2. Lograr consenso para la reforma de los artículos 20 y 56. 3. Emitir resoluciones a favor de la eficiencia administrativa de la TSS.	. Administrativa . Administración . Administración y Legal		X					Aprobación CNSS Aprobación CNSS y Congreso Nacional
Aumento de asignación presupuestaria.	-% de incremento presupuestario	4. Lograr un incremento anual en las asignaciones presupuestarias.			X					Aprobación CNSS y ONAPRES

Objetivo largo plazo: Incrementar el registro de: los trabajadores de 1,000,000 a 1,600,000 y de los empleadores de 28,000 a 40,000; así como aumentar los recaudos de RD\$800,000,000 a RD\$2,000,000,000 mensuales para el 2010.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años					Requerimientos
				1	2	3	4	5	
Realizar censo para registrar la posición geográfica vía GPS de los cotizantes.	-% de empleadores y empleados registrados vía GPS.	1. Registrar el 90% de empleados y empleadores	. Operaciones y Tecnología			X			Aprobación CNSS
Utilizar la RRTTII cruzada		2. Disminuir la evasión en un 70%	.Supervisión y Control		X				
Registrar de manera mas eficiente los menores de edad para fortalecer el uso del NSS/mediante acuerdos con la JCE	-Cantidad de menores registrados	3. Lograr acuerdo con la JCE para registrar el 100% de los menores	.Administración . Operaciones y Tecnologías.						Aprobación CNSS

Objetivo largo plazo: Incrementar de 1 a 11 oficinas al 2010, a fin de facilitar y eficientizar los servicios de la TSS a los beneficiarios y contribuyentes del sistema

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años						Requerimientos	
				1	2	3	4	5	6		
Lograr acuerdos con entidades públicas con presencia nacional para el uso de espacios físicos (DGII/ SET/ CORREOS, ETC)	-Cantidad de acuerdo logrado	1. Primer acuerdo con la DGII. 2. 2do. acuerdo con la SET. 3. 3er. acuerdo con el Correo.	.Tesorero . Legal	X							
Establecer oficinas en: Zona Este: Higüey San Pedro	-Oficina Establecida y funcionando	4. 1er. Cuatrimestre (Higüey) 5. 1er. Cuatrimestre 2007 (San Pedro)	. Adm y RRHH	X	X						Presupuesto
Zona Sur: San Cristóbal Azua Barahona	-Oficina Establecida y funcionando	6. 4to. Cuatrimestre (Barahona) 7. 1er. Cuatrimestre 2008 (Azua) 8. 3er. Cuatrimestre 2007 (San Cristóbal)	. Adm y RRHH	X			X				Presupuesto

Continuación										
Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años						Requerimientos
				1	2	3	4	5	6	
Cibao: Mao Pto. Plata La Vega San Francisco Samaná	Oficina Establecida y funcionando	9. 2do. Cuatrimestre (San Fco.)	. Adm y RRHH	X						Presupuesto
		10. 1er. Cuatrimestre, 2007 (Pto. Plata)			X					
		11. 3er. Cuatrimestre, 2007 (Samaná)			X					
		12. 1er. Cuatrimestre, 2008 (Mao)				X				
		13. 1er. Cuatrimestre, 2009 (La Vega)						X		
Santo Domingo Este	Oficina Establecida y funcionando	14. 2do. Cuatrimestre. 2008	. Adm y RRHH			X				Presupuesto

Objetivo a largo plazo. Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS, a través de la consolidación, continuidad y fortalecimiento de la seguridad física y logística de la TSS, así como garantizar una gestión altamente eficiente, permitiendo agenciar ingresos extras para la TSS centralizando el recaudo de otras instituciones públicas.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años						Requerimientos
				1	2	3	4	5		
Ingresos por concepto de Recaudo de Infotep.	-Empleadores pagando el Infotep	1. Acuerdo de Gestión entre Infotep y TSS para recaudar a través del SUIR.	. Tesorero . Legal . Operaciones y Tecnología		X					
Ingresos adicionales por concepto de cobros y reportes SET.	-Empleadores reportando sus nóminas y novedades a la SET a través del SUIR	2. Acuerdo de gestión entre SET y TSS para el reporte de nóminas por el SUIR.	. Tesorero . Legal . Operaciones y Tecnología		X					
Soporte a la expansión física de la TSS.	-Sucursales interconectadas	3. Interconectar las sucursales de la TSS.	. Operaciones y Tecnología		X	X	X			

Objetivo a largo plazo. Establecer sistemas de Recursos Humanos que aseguren un personal altamente motivado e integrado a la Institución y a la carrera administrativa.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Años					Requerimientos	
				1	2	3	4	5		
Asegurar que los nuevos empleados sean altamente calificados	-Nuevos recursos humanos altamente calificados	1. Desarrollar técnicas adecuadas que permitan proveer y mantener a la TSS de recursos humanos calificados en el momento oportuno.	. RRHH. . Gerencia		X					Entrenamiento sobre técnica de entrevista y selección a la Gerencia
Mejorar la actuación y rendimiento de los empleados	-Cantidad de nuevas habilidades desarrolladas en los empleados -Fortalecimiento de las habilidades de los supervisores	1. Tener un plan de capacitación continuo para la preparación del personal para el 2007.	. RRHH		X	X				Detención de necesidades de capacitación
Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño y motivación de los empleados.	-% de empleados satisfechos	3. Establecer sistema de compensación, beneficios e incentivos acorde con el rendimiento, actuación experiencia y niveles preparación del personal.	. RRHH		X	X	X	X		
Establecer sistema de valoración de puestos	-Sistema de valoración de puestos establecido	4. Asignar puestos y salarios según la valoración de los puestos.	. RRHH		X					
Adecuar estructura organizacional al crecimiento y demanda de servicio de la institución	-Estructura organizacional actualizada	5. Definir y socializar la estructura de la organización.	. RRHH		X	X	X	X		

**PLAN A CORTO PLAZO
2006**

PLAN A CORTO PLAZO 2006

Línea estratégica	Acción estratégica	Objetivo a Corto Plazo
Sostenibilidad financiera	a) Racionalización de los Gastos.	Racionalización de los gastos operacionales y administrativos
Eficiencia en el registro y el recaudo del Régimen Contributivo	a) Promover acuerdos interinstitucionales con JCE, SET, DGM y el INFOTEP b) Promover el uso del teléfono y el correo electrónico para fortalecer la comunicación con empleados y empleadores	Incrementar el registro de los trabajadores en un 3%, el de los empleadores en un 10% y los recaudos en un 7% (Al momento de la entrada del Seguro familiar de Salud, las recaudaciones se duplicarían automáticamente)
Crecimiento y expansión	a) Campaña de concientización y relaciones públicas b) Acuerdos con instituciones del sector público con presencia nacional	Establecer tres oficinas adicionales en diferentes regiones del país: Higüey, Azua y San Francisco de Macorís para el 2006
Desarrollo tecnológico	a) Desarrollo e Implementación de Business Intelligence. b) Implementación del Centro de Replicación. c) Implementación de Sistema de Monitoreo Preventivo. d) Implementación de BCP (Business Continuity Plan). e) Digitalización de Documentos. f) Sistema de CCTV. g) Fortalecimiento de la Seguridad Lógica.	Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS, a través de la consolidación, continuidad y fortalecimiento de la seguridad física y logística de la TSS

PLAN A CORTO PLAZO 2006

Línea estratégica	Acción estratégica	Objetivo a corto plazo
<p>Fortalecimiento y desarrollo del capital humano</p>	<p>a) Actualizar las descripciones de puestos.</p> <p>b) Actualizar políticas y procedimientos que se ejecutan en la TSS.</p> <p>c) Crear políticas y procedimientos en los Departamentos Legal, Supervisión y Control y Oficinas Regionales.</p> <p>d) Fortalecer el desarrollo y capacitación de los recursos humanos de la TSS.</p> <p>e) Establecer programas que promuevan la participación y el respeto mutuo de los empleados.</p> <p>f) Establecer planes de desarrollo (carrera administrativa) para la permanencia de los RRHH de calidad.</p>	<p>Fortalecer el desarrollo y organización del capital humano en la TSS</p>

PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

Objetivo a corto plazo: Racionalización de los gastos operacionales y administrativos.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Digitalización de documentos	-Reducción de la cantidad de toner, archivos, espacio físico.	1. 100% de documentos recibidos y emitidos por la TSS sean digitalizados	. Operaciones y Tecnología			X	Compra de equipos y software de digitalización
Mayor rendimiento del personal	-Disminución ausentismo de personal.	2. Conseguir un día libre trimestral para cada persona	.RRHH	X			Creación de Política
Consolidación estructura física	-Concentrar en la misma sede de la TSS al personal de auditoría	3.Racionalización gastos administrativos	.CNSS .Administrativo		X		Compra edificio
Racionalización de los gastos mensuales de compra y reparación de equipos	-Racionalización en los costos de compras y reparación de equipos y mobiliarios por mal uso.	4. Crear conciencia en el Personal de la Tesorería para el buen uso y manejo de los recursos 5. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos y sus fechas establecidas	.Administrativo .Resto del Personal			X	Política de motivación
Compensación de costo emisión Certificaciones	-Ingreso de efectivo por impresión de certificaciones	6. Lograr cubrir el 100% del costo de las emisiones de certificaciones por diferentes conceptos de la TSS	.Área Legal .Logística y Cobranzas	X			Solicitar autorización al CNSS y la Contraloría General de la República
Cambio reglamento para que los empleadores entreguen los informes de nómina electrónica	-Reglamento cambiado	7. Reglamento modificado	. Legal . Supervisión y Control	X			Aprobación del CNSS

Objetivo a corto plazo: Incrementar el registro de los trabajadores en un 3%, el de los empleadores en un 10% y los recaudos en un 7% (Al momento de la entrada del Seguro familiar de salud, las recaudaciones se duplicarían automáticamente).

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Fortalecer los proceso de cobros de aportes al SDSS	-Incremento en las recaudaciones	1.Modificación de la Ley 87-01 en relación al proceso de cobro de los aportes al SDSS	.Legal		X		Aprobación CNSS y Congreso Nacional
Lograr el recaudo de los aportes del estado establecidos en la ley	-Niveles de aportes del Estado	2.Cumplimiento total del Estado con sus compromisos con el SDSS	.Legal .Finanzas	X			Coordinación de acuerdos y gestiones con las instituciones correspondientes
Reducción de las Cuentas por Cobrar con relación al 2005	-Niveles de Cuentas por Cobrar	3.Disminuir en un 15% la cantidad de empleadores que nunca han pagado	.Logística y Cobranzas .Legal		X		Crear Departamento de Cobros
Aumento promedio de los salarios del 2006 con relación al 2005	-Niveles Salariales reportados	4.Conseguir intercambio de información con las diferentes Embajadas y Consulados	.Logística y Cobranzas .Legal		X		Convenio con Embajadas y consulados acreditadas
Aumento de la cantidad de menores de edad registrados en la Base de Datos	-Cantidad de menores registrados	5.Actualización continua de la data electrónica procedente de las oficialías	.Logística y Cobranzas . Operaciones y Tecnología .Legal		X		Convenio con la JCE para cruzar la información de las oficialías civiles
Incremento en las recaudaciones y registro de empleadores y empleados	-Cantidad de trabajadores por nómina, usuarios de la página Web de TSS, llamadas telefónicas, correo electrónico, visitantes a TSS	6.Aumento del 7% de las recaudaciones	. Logísticas y Cobranzas . Operaciones y Tecnología	X			Promoción del uso de las facilidades electrónicas entre los representantes de los empleadores

Continuación

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Promoción del trabajo de la TSS y pago al SDSS a través de campaña publicitaria	-Respuesta del público a la campaña publicitaria	1.Campaña publicitaria establecida	.Logística y Cobranzas .Administrativo		X		Presupuesto
Reducir la evasión y elusión	-Incremento en la cantidad de facturas pagadas	2.Aumentar el número de auditores en la TSS	.Supervisión y Control .Recursos Humanos		X		Presupuesto Espacio Físico
Sometimiento a la justicia de los empleadores morosos	-Cantidad de sometimientos por evasión	3.Disminución de empleadores morosos	.Legal		X	X	Reforzar Departamento Legal Presupuesto

Objetivo a corto plazo: Establecer tres oficinas adicionales en diferentes regiones del país: Higüey, Azua y San Francisco de Macorís para el 2006.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Lograr acuerdos con entidades publicas con presencia nacional para el uso de espacios físicos	-Cantidad de locales obtenidos	1. Lograr Primer acuerdo con la DGII	.Tesorero .Legal		X	X	Convenio TSS-DGII
Establecer oficina en: Zona Este: Higüey Zona Sur: Azua Zona Norte: San Francisco de Macorís	-Oficinas establecidas y funcionando	2. Establecer 1er. cuatrimestre Higüey 3. 2do. cuatrimestre Azua 5. 3er. cuatrimestre San Francisco de Macorís	.Administrativo .Recursos Humanos .Supervisión y Control .Logística y Cobranzas .Legal	X		X	Presupuesto

Objetivo a corto plazo: Fortalecer el desarrollo y crecimiento de la TSS, a través de la consolidación, continuidad y fortalecimiento de la seguridad física y logística de la TSS.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Generar reportes estadísticos y analíticos sobre el comportamiento del recaudo y las C x C	-Cantidad de reportes diferentes generados	1. Desarrollo e Implementación de Business Intelligence	. Operaciones y Tecnología . Finanzas	X			Presupuesto
Permitir a la TSS contar con una duplicación (espejo) de la Base de Datos y equipos que permitan seguir operando ante un colapso (contingencia mayor) de los servidores principales	-Índice de confiabilidad del sistema de contingencia -Cantidad de equipos instalados y probados	2. Implementación del Centro de Replicación	. Operaciones y Tecnología		X		Presupuesto
Optimizar los procesos de la Base de Datos Oracle y de los distintos servidores que utiliza la TSS para sus diferentes aplicaciones.	-Cantidad de procesos mejorados	3. Implementación de Sistema de Monitoreo Preventivo	. Operaciones y Tecnología	X			Presupuesto
Establecer en la TSS un Plan de Continuidad de Negocios que abarque toda la Institución	-Plan de continuidad establecido	4. Implementación de BCP (Business Continuity Plan)	. Operaciones y Tecnología	X			Presupuesto

Continuación

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Mejorar el archivo de la documentación financiera y operativa mediante el uso de escaneo y almacenamiento de imágenes, para eficientizar los procesos internos a través del uso de WorkFlows	-Cantidad de documentos e imágenes escaneados correctamente -Cantidad de documento e imágenes almacenados correctamente	5. Digitalización de Documentos	.Operaciones y Tecnología		X		Presupuesto
Permitir acceso visual local y remoto a las diferentes áreas de la TSS así como a las localidades de Santiago y oficina en Plaza Naco. Aumentará la seguridad física de la institución	-Cantidad de área con acceso visual	6. Sistema de CCTV	. Operaciones y Tecnología		X		Presupuesto
Fortalecer la seguridad lógica de toda la plataforma tecnológica de la Institución	-Estabilidad del sistema	7. Fortalecimiento de la Seguridad Lógica	. Operaciones y Tecnología			X	Presupuesto

Objetivo a corto plazo: Fortalecer el desarrollo y organización del capital humano en la TSS.

Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Elaborar manual de funciones de la TSS	-Cantidad de descripciones puestos actualizadas y elaboradas	1.Actualizar el 100% de las descripciones de puestos	. RRHH y Proc. . Enc. de cada depto. o área		X		Cooperación de cada área
Elaborar manual de políticas y procedimientos por departamentos	-Cantidad de procesos levantados y actualizados -Cantidad de nuevas políticas	2.Actualizar 100% de las políticas y procedimientos que se ejecutan en la TSS	. RRHH y Proc. . Enc. de cada depto. o área			X	Cooperación de cada área
Mejorar habilidades y competencias del capital humano de la TSS	-Cantidad de horas de entrenamiento impartidas por empleado -Cantidad de empleados capacitados	3.Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para los empleados de la TSS	. RRHH y Proc. . Enc. de cada depto. o área	X	X	X	Presupuesto
Motivar a los empleados de la TSS	-Cantidad de empleados premiados y reconocidos -Cantidad de equipos de trabajo premiados	4.Establecer programas de reconocimiento, premiación e involucramiento del personal	. RRHH y Proc. . Enc. de cada depto. o área	X	X	X	Presupuesto Cooperación de cada área
Diseñar e implementar programas integrados de evaluación del desempeño	-Programa de evaluación de desempeño implementado	5.Establecer un programa de remuneración a través de evaluación de desempeño	. RRHH y Proc. . Enc. de cada depto. o área		X		Cooperación de cada área

Objetivo a corto plazo: Establecer un programa de auditorías y supervisión y control que sirva para disminuir la evasión y elusión mediante procesos seguros y eficientes.

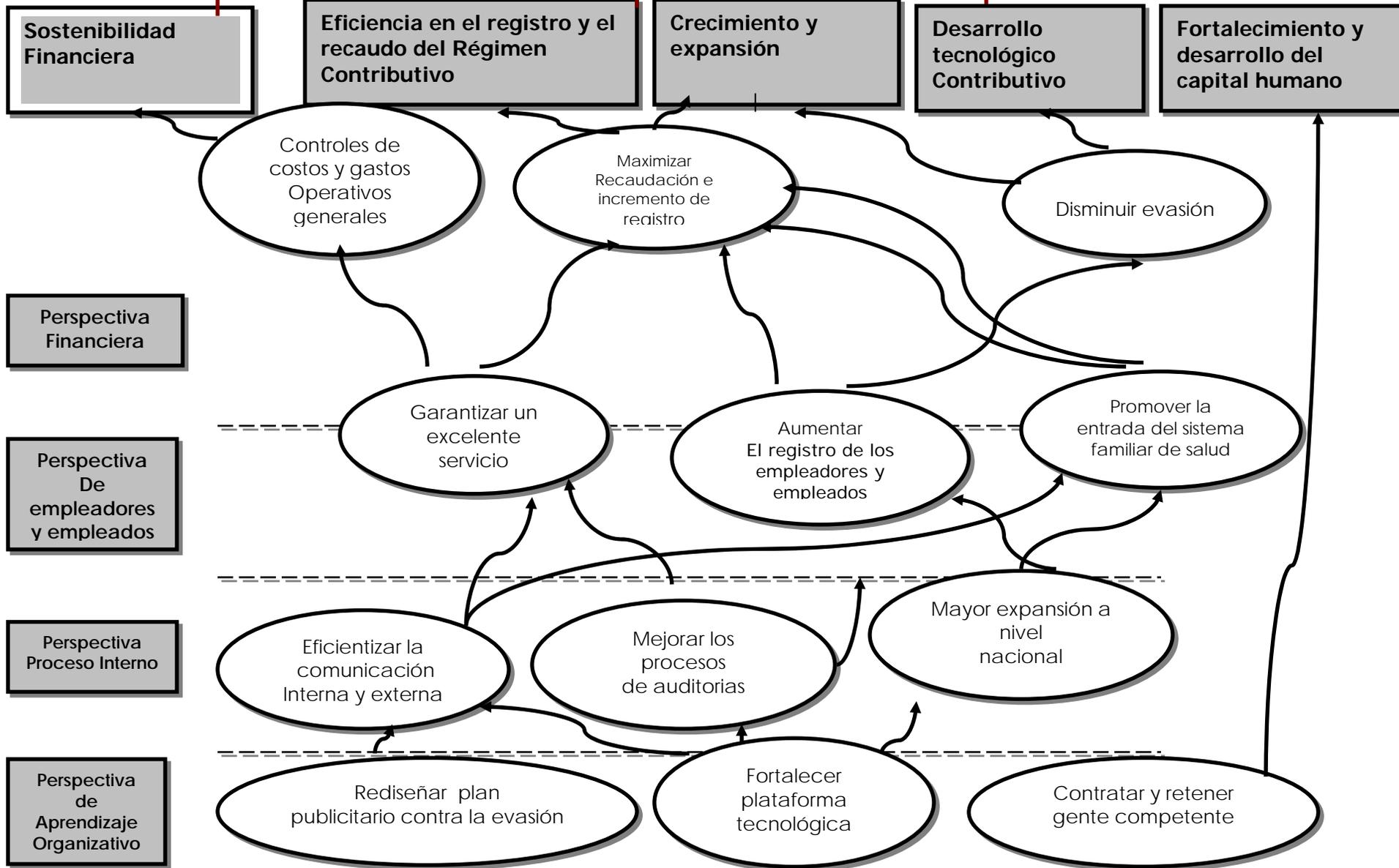
Resultados / Productos	Indicadores	Meta	Responsables e Involucrados	Cuatrimestre			Requerimientos
				I	II	III	
Establecimiento de controles internos de modo efectivo y seguro	-Cantidad de auditorias realizadas -Cantidad de controles mejorados	1. Realizar las auditorias internas de: - Sistema de información Unipago - Regímenes contributivo y subsidiado - Auditorias especiales SENASA, ARS, ARL (documentación)	Supervisión y Control		X		Aumento cantidad de auditores.
Facturas de auditoria automatizadas	-Cantidad de facturas emitidas de modo automático	2. Mejorar y agilizar proceso de auditorias	.Supervisión y Control .Operaciones y Tecnología	X			Desarrollo de Programas
Uso de ACL a fin de fortalecer el uso de las TAACs	- Cantidad de registros manejados -Integridad de datos -Cantidad de auditorias realizadas con ACL	3. Usar el ACL en todas las auditorias	Supervisión y Control	X			Presupuesto
Cumplimiento de los procedimientos en la TSS	-Cantidad de oportunidades identificadas -Cantidad de procesos mejorados	4. Auditar continuamente los procedimientos administrativos, informáticos y financieros	Supervisión y Control Todas las áreas			X	Cooperación de cada área
Auditar el 5% de los empleadores registrados	-Cantidad de auditorias realizadas	5. Reclutar la cantidad de auditores y supervisores requeridos por la TSS	.Supervisión y Control .Recursos Humanos			X	Presupuesto Espacio Físico

**MAPA ESTRATEGICO
Y CUADRO
DE
MANDO
INTEGRAL**

MAPA ESTRATÉGICO DE LA TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

VISION

Ser la institución modelo que contribuya a la implementación plena del SDSS mediante el registro y recaudo universal



Ser la institución modelo que contribuya a la implementación plena del SDSS mediante el registro y recaudo universal

