



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Implantación de la Reforma Previsional

País: Republica Dominicana

***Sector/Subsector: Reforma - Modernización del Estado /
Reforma y Apoyo Sector Publico***

***Equipo de Proyecto Original: Oliver Bernal (RE2/FI2) Project
Team Leader; Hugo Ríos (COF/CDR); José Justiniano (RE2/FI2);
José Juan Gomes (RE2/OD3); Javier Jiménez (LEG/OPR) and
Yolanda Galaz (RE2/FI2).***

Número de Proyecto: DR0146

Número de Préstamo(s), CT(s): OC/1453-DR

Fecha del CRG: 24 de octubre de 2002

Fecha de Aprobación Final del PCR:

***PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Armando Chamorro
(CMF/CPN), Oliver Bernal (ICF/CMF), Armando Godinez (EDU/CDR),
Javier Jiménez Mosquera (LEG/SGO).***

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	1
II. EL PROYECTO	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
i. Objetivo(s) del Desarrollo	3
ii. Componentes	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	5
III. RESULTADOS.....	5
A. EFECTOS DIRECTOS.....	6
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS	7
D. COSTOS DEL PROYECTO	8
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	8
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	8
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	9
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	10
V. SOSTENIBILIDAD	10
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	10
B. RIESGOS POTENCIALES	11
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	12
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	12
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	12
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	13
VII. LECCIONES APRENDIDAS	13

Anexos

- I. Acta del Taller de Cierre**
- II. Evaluación del Prestatario**
- III. Informe de la Evaluación Final**

Abreviaturas y Acrónimos

AFP	Administradores de Fondos de Pensiones
BCRD	Banco Central de la Republica Dominicana
CCRLI	Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión
CERSS	Comisión Ejecutiva para la Reforma del Sector Salud
CMNR	Comisión Médica Nacional Regional
CIP	Comité Interinstitucional de Pensiones
CNSS	Consejo Nacional de Seguridad Social
DIDA	Dirección de Información y Defensa del Afiliado
FONAP	Fondo de Asistencia Primaria
FONHOSPITAL	Fondo de Administración y Mejoramiento Hospitalario
FSS	Fondo de Seguridad Social
IDSS	Instituto Dominicano de Seguridad Social
SDP	Sistema Dominicano Previsional
SDSS	Sistema Dominicano de Seguridad Social
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SENASA	Seguro Nacional de Salud
SIPEN	Superintendencia de Pensiones
SSRL	Superintendencia de Salud y Riesgos laborales
SISEG	Sistema de Seguimiento Gerencial
TSS	Tesorería de la Seguridad Social
UCP	Unidad Coordinadora del Programa



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: DR0146

TITULO: Implantacion de la Reforma Previsional

Prestatario: Republica Dominicana
Agencia ejecutora (AE):

Fecha aprobación Directorio: 26 de febrero de 2003
Fecha efectividad contrato préstamo: 24 de marzo de 2004
Fecha elegibilidad primer desembolso: 26 de noviembre de 2004

Préstamo(s): 1453/OC-DR
Sector: Reforma / Modernización Sector Público

Meses en ejecución
* desde aprobación: 75
* desde efectividad del contrato: 62

Instrumento de préstamo: Inversión

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 24 de marzo de 2007
Fecha actual desembolso final: **24 de septiembre de 2008**
Extensión acumulativa (meses): 18
Extensión especial (meses): 18

Monto préstamo(s)

* Monto original: 5,000,000
* Monto actual: 5,000,000
* Pari Passu (si aplica): 88.89%

Desembolsos

Monto a la fecha: (%) 100%

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 5,700,000

Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? []
- Envío fondos a otro proyecto? []
- N/A []

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

* Monto actual (ajustado para redireccionamiento) 5,000,000

Reducción de Pobreza (PTI): Si/No No
Equidad Social (SEQ): Si/No No
Clasificación ambiental: A, B, o C ???

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si/No No
De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):
Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	[] Muy Probable(MP)	[X] Probable (S)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)
PI	[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (I)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

En el año 1997 se constituye por decreto presidencial la Comisión Ejecutiva para la Reforma del Sector Salud (CERSS) y se inicia el periodo de discusión de la reforma de la seguridad social en República Dominicana. Este proceso de reforma dura varios años y es apoyado por el Banco con recursos del préstamo 1047/OC-DR ¹, financiándose el desarrollo institucional y regulatorio para la modernización del sector, que consistió en la reestructuración del Instituto Dominicano de la Seguridad Social (IDSS), la creación del Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS), la Dirección de Información y Defensa del Afiliado (DIDA), la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SSRL) y la implantación del sistema informático y de recaudo. Producto de este proceso, se promulga en el 2001 la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) con el propósito de financiar la protección a la población contra los riesgos sociales² y extender la cobertura a todos los trabajadores de los sectores formal e informal.

Para las necesidades previsionales, la nueva ley crea el Sistema Dominicano Previsional (SDP) que recoge los principios generales reconocidos de la capitalización con cuentas individuales y la participación del sector privado en la administración de las reservas de pensiones. El nuevo sistema lo conforman tres regimenes previsionales: (i) el contributivo, de capitalización individual, administrado por empresas privadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y bajo la supervisión de la Superintendencia de Pensiones (SIPEN) (ii) el subsidiado y (iii) el mixto, contributivo subsidiado. Se garantiza la pensión mínima para todos los afiliados bien sea financiada a través del Fondo de Seguridad Social (FSS) en el régimen contributivo, o con aportes del Estado en los otros dos regímenes.

Hasta inicios de la presente década el sistema de pensiones en la República Dominicana consistía en cuatro regímenes previsionales básicos de reparto: (i) el ofrecido por el IDSS para los empleados del sector privado siempre y cuando el ingreso percibido no superase cierto límite, que al ser fijado en términos nominales y no actualizarse, excluía a una proporción creciente de los trabajadores; (ii) el fondo de jubilaciones y pensiones del Estado Dominicano para los empleados públicos, el cual presentaba problemas para el sostenimiento financiero en el largo plazo por la decreciente relación entre aportantes y beneficiarios; (iii) el de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional con mejores beneficios que el régimen anterior; y (iv) cajas y fondos de pensiones complementarios, creados por leyes especiales. Adicionalmente, existían los planes de pensiones corporativos ofrecidos por algunas empresas, como beneficio colateral para sus trabajadores. El nivel de cobertura de este sistema del 18% se comparaba desfavorablemente con el promedio del 38% para los países de America Latina.

En la medida en que la Ley 87-01 establecía la entrada en vigencia del régimen contributivo para febrero del 2003, había la necesidad de crear la capacidad

¹ Modernización y Reestructuración del Sector Salud

² Vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales

institucional en la SIPEN para la adecuada regulación y supervisión del régimen contributivo conforme a las mejores prácticas de los sistemas operando en la región. Se requería promulgar el marco normativo para un eficiente funcionamiento del sistema, en especial los reglamentos para la administración de los riesgos en las inversiones de las reservas previsionales. El contexto era no sólo un sistema financiero poco desarrollado sino inmerso en una crisis bancaria sin precedentes. También era necesario que la SIPEN estuviera en capacidad para supervisar la aplicación de la normativa por parte de las AFP privadas y sancionar los incumplimientos. Otro requerimiento identificado en las conversaciones con las autoridades durante la preparación de la operación consistió, en las implicancias para la estabilidad fiscal que representaban los subsidios del Estado establecidos en la Ley, para los regímenes subsidiado y mixto, y la garantía de la pensión mínima. Era importante conocer las contingencias fiscales futuras derivadas del funcionamiento del nuevo SDP, para lo cual era necesario contar con adecuada información demográfica de los actuales y potenciales beneficiarios. Por último, se identificó que un aspecto crucial para el alcance de los objetivos del nuevo SDSS era el conocimiento de los derechos y deberes de cada uno de los agentes integrantes del sistema (entidades públicas, empresas privadas y beneficiarios), para lo cual era necesario llevar a cabo un programa educativo y de concientización, además de contar con adecuados medios para la divulgación y atención al público. El Programa complementaba entonces los objetivos del 1047/OC-DR apoyando la reforma del sistema previsional en el contexto de la modernización integral del sistema de seguridad social. Sin embargo, dado el limitado presupuesto el apoyo se limitó a la implementación del SDP, específicamente, en lo concerniente al fortalecimiento del organismo regulador, la SIPEN.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

El objetivo del Programa fue apoyar el desarrollo e implementación del área de pensiones del SDSS creado por la Ley 87-01, específicamente la puesta en vigor del régimen previsional contributivo. Este objetivo se mantuvo inalterable durante la ejecución del Programa.

ii. Componentes

Componente 1.- Superintendencia de Pensiones y Elaboración de las Normas Complementarias. Tuvo por objeto apoyar la estructuración y puesta en marcha de la SIPEN. Las principales actividades incluyeron: i) asistencia técnica especializada y capacitación del personal de la SIPEN; ii) adquisición del software y equipos de informática; iii) el sistema de carnetización e identificación de los afiliados al sistema; iv) elaboración y divulgación de los reglamentos y normas complementarias necesarias para el funcionamiento del nuevo régimen de pensiones, que incluyeron: los reglamentos de operación de la AFPs y su prestación de servicios; la reglamentación de los planes de pensiones existentes y los creados por la Ley 87-01 con carácter complementario; el diseño del sistema de información, control y seguimiento; y los reglamentos de funcionamiento del Comité Interinstitucional de Pensiones (CIP), la

Comisión Médica Nacional y Regional (CMNR), la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión (CCRLI); normativa para la clasificación de riesgos y límites de inversión; normativa para el otorgamiento del bono de reconocimiento; v) valuación financiera y actuarial de los regímenes complementarios y de los planes de pensiones existentes necesarias para diseñar el sistema de cálculo y asignación de los bonos de reconocimiento para el traspaso de los sistemas actuales al nuevo; vi) valuación financiera y actuarial del nuevo sistema previsional; vii) un Levantamiento Estadístico-Demográfico con tablas de mortalidad e invalidez del país, incluyendo también en este componente, la normativa correspondiente a la evaluación de la discapacidad; y viii) un estudio de las metodologías de cálculo de las rentas vitalicias y los retiros programados.

Durante la ejecución se identificó la necesidad de complementar la campaña educativa del componente 3 por la demanda de información más específica de parte de los afiliados sobre el SDP y la SIPEN, y para la divulgación del marco normativo y operativo a los diferentes actores del sistema. Otros productos como la carnetización de los afiliados y la elaboración de metodologías fueron modificados en la reformulación del proyecto por las nuevas condiciones del entorno, por ejemplo para evitar la proliferación de identificaciones por los diferentes seguros sociales en el caso de la carnetización. Respecto a la diversificación de instrumentos de inversión se realizaron y difundieron diversos estudios y actividades para promover la diversificación de instrumentos, principalmente el de las Letras Hipotecarias y la inclusión de los certificados BCRD. Los resultados de estos estudios y actividades muestran una reducción significativa de la concentración en instrumentos del sector bancario, de 100% al inicio del sistema se ha pasado a una concentración menor al 50% a partir de junio del 2008.

Componente 2.- Análisis de la Viabilidad Financiera del Nuevo Régimen de Pensiones. Este componente correspondió a la evaluación financiera consolidada tanto de las obligaciones por los regímenes existentes como de viabilidad y sostenibilidad del nuevo régimen de pensiones. Incluyó la valuación financiera y actuarial IDSS; la valuación de los efectos fiscales del nuevo régimen de pensiones junto con alternativas de financiamiento que garanticen su sostenibilidad a largo plazo. Además, este componente tenía la intención de realizar el levantamiento y construcción de la información necesaria para la correcta evaluación y seguimiento de los diferentes costos de la reforma pensional.

Se realizaron los estudios sobre el impacto fiscal, sin embargo adolecieron de limitaciones por la baja calidad de la información de base y la incompleta cobertura de los estudios. Por esta razón se consideró que el producto de este componente debió ser la depuración y construcción de la base de datos, y no las proyecciones financieras que se obtienen aplicando metodologías conocidas y aceptadas internacionalmente. Como la carencia de una información completa y confiable de los afiliados al antiguo sistema es un problema que todavía persiste sigue pendiente la tarea del cálculo individual de los bonos de reconocimiento.

En cuanto a la cobertura, los estudios estiman el costo para el estado del antiguo sistema, tanto por los bonos de reconocimiento de los que optan por trasladarse al nuevo sistema como por las pensiones de los que deciden quedarse en el antiguo. Al respecto habría una falta de cobertura a todos los estratos de edad y a los regímenes

privado y público en su integridad. En segundo lugar, falta el cálculo del costo fiscal por la garantía del Estado a las pensiones básicas y aportes solidarios en el nuevo sistema. Por lo tanto los resultados de un costo promedio anual del 0.6% del PIB por los siguientes 50 años, subestiman el costo fiscal de la reforma previsional.

Componente 3.- Plan de Promoción y Divulgación del nuevo Sistema Previsional. Este componente estaba relacionado con la transparencia del nuevo sistema, lo cual demandaba la necesidad de educar y capacitar a los diferentes agentes que integran el nuevo sistema (reguladores, supervisores, fondos de pensiones y asegurados) de forma tal que exista plena conciencia de los derechos y obligaciones de cada uno de los agentes. El componente incluyó una campaña institucional de promoción del nuevo sistema en radio y televisión, el desarrollo de un sistema de información para el usuario, y el desarrollo de una campaña educativa sobre la importancia del ahorro para pensiones y sobre el rol de la SIPEN a través del sistema educativo. Asimismo, incluyó la realización de dos encuestas para medir el efecto de la campaña institucional de divulgación, durante la ejecución del Programa.

El diseño original se concentró en la puesta en servicio de la red de oficinas para la atención personalizada al usuario, posteriormente se incluyó también la adecuación del sistema informático y de comunicaciones para atender el crecimiento de la descentralización del servicio. También se aprovecharon recursos del programa de Gobierno Informa para ampliar la atención de las necesidades de información del público.

c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

Con relación al diseño de la operación, hubiera sido preferible evaluar previamente la sostenibilidad fiscal del SDP antes de su implantación, sin embargo el Gobierno solicitó la asistencia del Banco a posteriori.

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

III. Resultados³

En el taller de cierre se llegó a la conclusión de que se habían obtenido los principales productos establecidos en el diseño para el componente de la SIPEN de crear la institucionalidad para la regulación y supervisión del régimen contributivo: (i) se cuenta con un equipo técnico con la capacidad profesional y el compromiso requeridos para ejercer las funciones de regulación y supervisión del sistema de conformidad con las mejores prácticas internacionales, (ii) la infraestructura tecnológica es moderna y posibilita una comunicación y procesamiento de la información eficiente y (iii) se ha completado la emisión de los reglamentos que requiere la implementación de la Ley de Pensiones y el funcionamiento del sistema. El texto de los reglamentos fue consensuado con las entidades reguladas, especialmente los concernientes a las inversiones y clasificación de riesgos

³ En el informe final de evaluación se podrá encontrar información detallada de los resultados cuantitativos y cualitativos del Programa

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
1. Apoyar el desarrollo e implementación del área de pensiones del SDSS creado por la nueva Ley y en particular la puesta en vigor del sistema contributivo previsional.			
Clasificación: P			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
<u>Efectos Directos Planeados:</u> Cobertura previsional, de la población ocupada, incrementada <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 1.1B 0 (nov 2004) 1.1I ____ (fecha) 1.1E 50 (mar 2008) 1.2 1.3		<u>Efectos Directos Logrados</u> 1.1 90 (dic 2007) 1.2 1.3	
Reformulación.			
[NO] N/A			
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.			
[SI] Noviembre 2004. Se ajustaron algunos indicadores para reflejar mejor los propósitos de cada uno de los componentes del proyecto.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
[] Muy Probable (MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)			
<p>Han sido elaborados los informes finales de los estudios: (i) Cálculo del Impacto Fiscal de los Compromisos Financieros a Mediano y Largo Plazo Asumidos por el Gobierno Central por las Disposiciones de la Ley 87 -01, en relación a los Beneficiarios de las Leyes 379 y 1896; (ii) Fase 2 de Estudio de Determinación de Derechos y Estimación del Bono de Reconocimiento de los Afiliados al Instituto Dominicano de Seguro Social (IDSS). Se ha realizado también la presentación del resultado de los mismos a las autoridades competentes. En la primera encuesta realizada, se determinó que el 31.49% de la población afiliada al sistema previsional tiene información sobre el mismo. La SIPEN está llevando a cabo el 100% de las inspecciones planificadas.</p> <p>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</p>			
Estrategia de País:			
<p>Al mejorar la cobertura de la seguridad social y al garantizar el mantenimiento de los fondos de pensiones se está mejorando directamente la provisión de los servicios sociales</p> <p>Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.</p>			

b. Externalidades

Una externalidad positiva no prevista por el Programa fue el cambio en la reglamentación de la CCRLII, que posibilitó la inversión de los recursos previsionales en

los certificados del BCRD, lo que se tradujo en una mayor diversificación, y por ende en un menor riesgo, del portafolio de los fondos de pensiones.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
1. Componente 1 SIPEN: Costo total Componente 1: 3,181,000 Contrapartida: 405,000 BID: 2,776,000 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <u>Línea de Base*</u> 1.1 0 (Nov 2004) 1.2 0 (Nov 2004) 1.3 </div> <div> <u>Intermedia</u> 1.11 ____ (fecha) </div> <div> <u>Al Término del Proyecto</u> 1.1 200 (Mar 2008) 1.2 90 (Mar 2008) </div> <div> <u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1.1 210 (Jun 2007) 1.2 160 (Abr 2008) 1.3 </div> </div> (* si aplica)		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). [X] N/A se redujo la meta del marco lógico de 300 a 200 empleados capacitados y en el caso de las normas el cambio consistió en incluir indicadores mensurables (empleados capacitados, normas promulgadas)			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [NO] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
2. Componente 2 Regimen de pensiones: Costo total Componente 2: 593,000 Contrapartida: 100,000 BID: 493,000 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S (De ser necesario, crea una línea, repetir este mismo formato, y llenar).	<u>Productos Planeados</u> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <u>Línea de Base*</u> 1.1 0 (Nov 2004) 1.2 1.3 </div> <div> <u>Intermedia</u> 1.11 ____ (fecha) </div> <div> <u>Al Término del Proyecto</u> 1.1 3 (Mar 2004) </div> <div> <u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1.1 3 (Nov 2007) 1.2 1.3 </div> </div> (* si aplica)		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [X] N/A el cambio consistió en incluir un indicador mensurable (estudios realizados)			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [NO] N/A			
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (I)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
1. Componente 1 Promoción y divulgación: Costo total Componente 1: 1,663,000 Contrapartida: 295,000 BID: 1,368,000 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <u>Línea de Base*</u> 1.1 0 (Nov 2004) 1.2 0 (Nov 2004) 1.3 0 (Nov 2004) </div> <div> <u>Intermedia</u> 1.11 ____ (fecha) </div> <div> <u>Al Término del Proyecto</u> 1.1 34 (Mar 2008) 1.2 7 (Mar 2008) 1.3 3 (Mar 2008) </div> <div> <u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 1.1 42 (Nov 2007) 1.2 7 (Nov 2007) 1.3 2 (Nov 2007) </div> </div> (* si aplica)		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). [X] N/A el cambio consistió en incluir un indicadores mensurables (talleres realizados, publicaciones editadas, campañas de comunicación realizadas)			

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [NO] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)				Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)				% Diferencia
Copiar tabla de costo				Copiar tabla de costo				
	BID	LOCAL	TOTAL		BID	LOCAL	TOTAL	
Componente I	2,791,488	416,429	3,207,917	Componente I	2,776,000	405,000	3,181,000	-0.8%
Componente II	478,512		478,512	Componente II	493,000	100,000	593,000	23.9%
Componente III	1,363,928	227,143	1,591,071	Componente III	1,368,000	295,000	1,663,000	4.5%
Financieros	100,000	37,500	137,500	Financieros	50,000		50,000	-63.6%
Administración	266,072	18,928	285,000	Administración	313,000		313,000	9.8%
TOTAL	5,000,000	700,000	5,700,000	TOTAL	5,000,000	800,000	5,800,000	1.7%
Explique brevemente diferencias.								
A nivel agregado los recursos del Banco no presentaron diferencias entre lo planeado y lo desembolsado. Por componentes destaca la reducción a la mitad de los costos financieros que se transfirieron a los gastos administrativos.								

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Entre los factores críticos que influenciaron positivamente en la calidad de los productos de los componentes, destaca la capacidad técnica de la Superintendente y el apoyo político a su gestión, factores determinantes para posibilitar una serie de condiciones favorables a la ejecución del proyecto, como (i) la selección del personal de la SIPEN en función a criterios técnicos y no políticos, lo que a su vez fue importante para la formación de la capacidad institucional de la SIPEN; (ii) el apoyo presupuestal para las necesidades de financiamiento no cubiertas con los recursos del préstamo, como el local institucional y equipamiento complementario al informático; (iii) las buenas relaciones y el respeto a la autoridad de parte de las AFP integrantes del sistema; (iv) la persuasión a las autoridades de la necesidad de cambios en el marco normativo del sistema financiero, para posibilitar una diversificación de los instrumentos de inversión para los fondos previsionales, como fue la inclusión de los certificados del Banco Central de la República Dominicana y las creación de las letras hipotecarias.

Entre los factores negativos cabe mencionar la crisis económica del 2003 generada por la quiebra de tres bancos comerciales. La caída del producto, el aumento de la inflación y la devaluación consecuente afectaron negativamente a la confianza del público en los intermediarios financieros en general y en los bancos comerciales en particular. Sin embargo, la pronta intervención de las autoridades para asumir las obligaciones con el público de los bancos en quiebra, el cambio de gobierno en el 2004 y la recuperación de la economía en el 2005; posibilitaron el paulatino reestablecimiento de las condiciones de confianza en el sistema financiero existentes antes de la crisis.

Otro factor que afectó negativamente a la ejecución del Programa fue una consecuencia de la estructura institucional del SDP y está referido a la autonomía técnica de cada organismo ejecutor (SIPEN, CNSS, DIDA) para que pudiera desarrollar directamente las actividades de los componentes bajo su responsabilidad, lo que requería un alto grado de comunicación y coordinación entre estas instituciones y la Unidad Coordinadora del Programa (UCP). En este aspecto merece destacar la función del equipo del BID de conciliar los intereses de cada institución para alcanzar el objetivo común.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Teniendo en cuenta que en realidad existieron tres organismos ejecutores, el desempeño fue dispar en razón de las diferentes fortalezas y debilidades de cada institución para enfrentar la complejidad y entorno variable de los componentes bajo su responsabilidad. El diseño del programa trató de mitigar el riesgo de descoordinación entre las entidades ejecutoras, mediante la creación de la UCP adscrita al CNSS y el nombramiento de enlaces en cada una de las otras dos instituciones para facilitar la comunicación y coordinación interinstitucional. Sin embargo, como fuera mencionado la coordinación no siempre funcionó como se esperaba y el desempeño relativo de cada institución fue desigual. La SIPEN por las ventajas anotadas en la sección anterior, de ser una institución pequeña, no politizada, integrada por personal técnico y con un claro liderazgo, fue la que tuvo el mejor desempeño medido en términos de obtención de los productos establecidos para su componente, dentro de los plazos y costos programados en el diseño del Programa, y en un ambiente adecuado de control administrativo y financiero de los recursos. La evaluación institucional realizada en el primer trimestre del 2007 con el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) confirma esta apreciación de un nivel bajo de riesgos fiduciarios en la SIPEN.

La situación del CNSS fue distinta, una institución más burocrática y fuertemente politizada por la necesidad de incorporar la participación y representación de amplios sectores de la sociedad civil (trabajadores, empresarios, gobierno) en las decisiones del Consejo sobre materias de seguridad social. A pesar de tener bajo su responsabilidad el componente con menor importe presupuestal (menos del 10%), se presentaron problemas de calidad y oportunidad para la validación de los productos entregados por las consultorías. Esta situación se vio agravada por la decisión de la administración de obtener la aprobación del pleno de Consejo a los estudios técnicos que conformaban los productos del componente. En el taller de cierre se llegó a la conclusión de que los estudios técnicos deben ser validados por la instancia técnica de la entidad beneficiaria contratante y ser resueltos en un plazo razonable, para no afectar negativamente a la calidad de los productos y las obligaciones con los proveedores de los servicios. Tanto la evaluación con el SECI como el análisis de riesgo realizado en el 2007, identifican la debilidad organizacional del CNSS para la administración y control de recursos. El desempeño de la DIDA fue aceptable, mejor que el CNSS pero por debajo de la SIPEN. Como atenuante cabe mencionar que el componente a su cargo fue el más complejo para su ejecución y obtención de resultados. La implantación de un sistema de información de atención a usuarios a nivel nacional de un nuevo servicio público requiere de una gran capacidad administrativa y de organización.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Teniendo en cuenta los limitados recursos del Programa, se considera que el objetivo de implementar el SDP se cumplió a cabalidad, pero no se puede pretender que el Programa corrija las deficiencias del propio sistema y que se identificaron durante la ejecución.

En este contexto, se han identificado tres factores críticos para la sostenibilidad del SDP. En primer lugar, que existan los adecuados incentivos para proveer los recursos que requieren los diferentes regímenes previsionales. En el caso del contributivo significa elevar el ratio de cotizantes sobre afiliados, es decir la cobranza de los aportes que supuestamente los empleadores descuentan mensualmente a los trabajadores. Desde el 2003 este ratio ha ido reduciéndose paulatinamente desde el 58.5% al 46.9% a diciembre del 2008⁴. Sin recursos que son de propiedad de los afiliados, no es posible el sostenimiento del régimen contributivo. Para esta finalidad es necesario modificar el marco normativo y fortalecer la capacidad institucional de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) para que tenga la facultad coactiva que le permita una mayor efectividad en sus cobranzas. En un país con un alto grado de evasión tributaria es necesario un diseño institucional que tenga un fuerte sustento legal e institucional para alcanzar sus objetivos. En el caso de las obligaciones fiscales derivadas de los regímenes subsidiados y por la pensión mínima, es necesario actualizar las estimaciones de las erogaciones futuras, ampliando la cobertura de los estudios y mejorando la calidad de la información demográfica. Una vez que se tenga más precisión sobre los costos fiscales, habría necesidad de hacer las provisiones presupuestales anuales para ir acumulando los recursos que se van a necesitar cuando el sistema madure y se empiecen a pensionar los afiliados.

En segundo lugar, es sumamente importante que se mantenga, o se cree, la independencia política y la capacidad técnica y presupuestaria de los organismos públicos con responsabilidades en el SDP: la SIPEN, como organismo regulador y supervisor del régimen contributivo; la DIDA, como organización defensora de los derechos de los afiliados y la TSS como entidad encargada de las cobranzas de los aportes.

⁴ SIPEN, SDP, Boletín Trimestral #22, 31 de diciembre del 2008

Por último pero no menos importante, se requiere una mayor diversificación de la oferta de instrumentos financieros para las inversiones de los fondos previsionales, que atiendan las diferentes preferencias de los grupos demográficos en cuanto a rentabilidad esperada y riesgo. El problema es que el desarrollo del mercado de capitales en República Dominicana depende de una serie de factores que escapan los alcances del presente proyecto y de las capacidades de los organismos ejecutores. Sin embargo, existe como referencia la experiencia de otros países de la región en la identificación de oportunidades de inversión para los fondos previsionales, como los proyectos de infraestructura mediante asociaciones público-privadas y en el mercado secundario de hipotecas. Para esta finalidad, los organismos de regulación del sistema financiero (bancos, seguros, valores y pensiones) tienen que trabajar de manera coordinada para propiciar el marco normativo y los incentivos adecuados para la creación de nuevos instrumentos. También esta la posibilidad de la apertura de las inversiones hacia los mercados externos, pero no sería muy recomendable si se quiere que el ahorro previsional financie las inversiones que requiere el país.

b. **Riesgos Potenciales**

El principal riesgo a nuestro entender, es que las empresas y el propio estado dejen de cumplir con los aportes que les corresponden de acuerdo a ley, con lo cual el SDP deja de percibir su principal fuente de recursos. Este es un riesgo que tiene dos orígenes, por un lado están los empleadores, principalmente las empresas que consideran la contribución al SDP como un tributo o costo laboral y si perciben que los costos del incumplimiento son menores que los beneficios, van a dejar de realizar los pagos. En el caso del estado, las limitaciones presupuestales pueden contribuir a socavar la sostenibilidad del SDP, incumpliendo con sus obligaciones derivadas de la ley. De no incrementarse la densidad de las cotizaciones del sector privado, actualmente por debajo al 50%, existe el riesgo de socavar la credibilidad del sistema y amenazar su sostenibilidad, por que sin aportes no hay pensiones. Contra este riesgo se requiere una normativa clara que sancione los incumplimientos, especialmente cuando han sido descontados de la planilla, y otorgue facultades coactivas a la TSS. Por otro lado, si los trabajadores no perciben los beneficios en el largo plazo de sus aportes, van a consentir que las empresas incumplan la ley y no les hagan los descuentos en planilla. Para contrarrestar esta percepción, se requiere una continua y efectiva labor educativa, especialmente de parte de la DIDA, sobre la importancia del ahorro y los beneficios para los trabajadores del SDP.

Otro riesgo que encontramos es que las instituciones públicas que conforman el SDP se politicen, carezcan del personal técnico necesario y no cuenten con los recursos presupuestales para cumplir a cabalidad con sus funciones. Para contrarrestar este riesgo se requiere mantener y reforzar el apoyo político que las autoridades han otorgado al sistema hasta la fecha. Sin embargo, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestales, sucesos imprevistos como los desastres naturales y crisis económicas de origen externo pueden hacer cambiar las prioridades políticas hacia la solución de problemas percibidos como más urgentes, reorientando los limitados recursos presupuestales.

Un tercer riesgo se refiere al bajo retorno y hasta posibles pérdidas de los instrumentos financieros en que se invierten los fondos previsionales, con lo cual los ahorros de las cuentas individuales no serían suficientes para proporcionar una pensión razonable a los afiliados, además de aumentar las necesidades de recursos fiscales para proporcionar la pensión mínima a los trabajadores de menores ingresos. La diversificación de instrumentos es la medida recomendada para mitigar este riesgo, sin embargo, la reciente crisis financiera internacional, ha mostrado que en casos extremos, el riesgo de mercado y las pérdidas son generalizados. Curiosamente, el bajo nivel de sofisticación del sistema financiero dominicano y la poca diversificación de las inversiones del SDP, determinaron que la rentabilidad no se viera mayormente afectada por la crisis internacional. De acuerdo con las estadísticas de la SIPEN, la rentabilidad durante el año 2008 alcanzó el 1.2% en términos reales, superior a otros países con sistemas financieros más desarrollados.

c. Capacidad Institucional

El principal componente del proyecto (US\$ 3.2 millones del total de US\$ 5.0) constituyó el fortalecimiento institucional de la SIPEN, la entidad reguladora y supervisora del régimen privado de pensiones de reciente creación en la oportunidad del inicio del Programa. Con los recursos del Programa se creó la capacidad institucional necesaria, en términos de marco reglamentario, personal técnico e infraestructura, para la regulación y supervisión del sistema privado de pensiones, de conformidad con las mejores prácticas de la región. En cuanto a la sostenibilidad, el marco legal le asigna a la SIPEN los recursos necesarios, en términos de un porcentaje de las contribuciones, para el ejercicio de sus funciones básicas de regulación y supervisión. Sin embargo, esta independencia financiera depende de un adecuado nivel de cobranzas con relación a las aportaciones, si esta relación continua deteriorándose como se explica en otra sección, la autonomía financiera de la SIPEN también se verá afectada. Otro aspecto positivo es la estabilidad y capacidad técnica en la dirección de la SIPEN, lo que se espera se mantenga en los futuros cambios de gobierno porque confiere reputación al organismo regulador y favorece sus relaciones con las AFP y otras entidades públicas.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

En la medida en que los productos de los tres componentes del Programa son bastante diferenciados y con su propio organismo ejecutor, existieron diferentes fuentes, procesos y fines de la información sobre los resultados de cada componente. En el caso de componente 1 del fortalecimiento institucional de la SIPEN, la principal fuente de información fueron las propias publicaciones y circulares de este organismo, complementadas con los informes semestrales de ejecución y evaluación final. Esto es válido para la promulgación de las normas reglamentarias, la asistencia a los eventos de capacitación, adquisición de equipos, desarrollo de software, publicación de estudios,

actividades de supervisión, educación a beneficiarios y coordinación interinstitucional. La información sobre las principales variables del sistema (afiliados, cotizantes, aportes, recaudación, inversiones y rentabilidad de los fondos de pensiones, estados financieros de las AFP) son publicadas y difundidas regularmente en el boletín estadístico y página de Internet de la SIPEN. Con esta información es posible determinar el indicador del objetivo de desarrollo del porcentaje de cobertura del sistema, así como otros indicadores relevantes para la sostenibilidad del SDP, como la efectividad de las cobranzas de los aportes y el grado de diversificación de las inversiones.

En el componente 3 sobre la promoción y divulgación del nuevo sistema previsional, las fuentes de información para medir los resultados fueron los informes de las consultorías contratadas para la realización de las encuestas de opinión, complementados con los informes semestrales de ejecución y evaluación final para las actividades y acciones realizadas en las campañas promocionales y educativas, como la apertura de oficinas y estaciones móviles descentralizadas, contratación y capacitación de personal para la atención de los afiliados, adquisición de equipos y desarrollo de software para el sistema de información al usuario. Para el componente 2 sobre el impacto fiscal de los compromisos asumidos por el estado por el nuevo sistema previsional, la fuente de información fueron los informes de las consultorías contratadas para la realización de los estudios, complementados también por los informes semestrales y evaluación.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

No se ha previsto un procedimiento específico para el seguimiento de los indicadores de efectos e impactos del Programa, sin embargo en el diálogo con las autoridades y específicamente con los organismos supervisores del sistema financiero, del cual la SIPEN forma parte, el comportamiento de los fondos de pensiones y sus inversiones, es uno de los temas de interés en el seguimiento del sistema financiero.

VII. Lecciones Aprendidas

Importancia de que los organismos reguladores sean dirigidos y estén conformados por personal técnico que tenga una relativa estabilidad laboral.

Los marcos regulatorios deben incorporar los incentivos adecuados para el cumplimiento de las contribuciones establecidas, especialmente en países donde no existe una cultura de pago de tributos y contribuciones.

El desarrollo del mercado de capitales requiera la acción coordinada de los organismos de supervisión del sistema financiero (bancos, seguros, valores y pensiones).

Cuando, los proyectos tienen varios organismos ejecutores, es necesario identificar al organismo que pueda ejercer el liderazgo y que tenga la capacidad institucional que posibilite una adecuada coordinación interinstitucional y administración de los riesgos de ejecución. Para esta finalidad se deben realizar las evaluaciones del SECI con la debida anticipación, es decir formar parte de las acciones de preparación del proyecto.

Proyecto para la Implantación de la Reforma Previsional 1453/OC-DR

Ayuda Memoria de la Misión de Cierre 10 de Junio de 2008

- 1. Participantes.** De parte de los organismos ejecutores estuvieron presentes por el CNSS Ilse Mena de Rodríguez, Gerente General y Briseyda Peguero Encargada Administrativa-Financiera de la UCP, por la DIDA Nelsida de Marmolejos Directora, Edward del Villar Encargado de Departamento de Planificación y Francisca Sánchez coordinador enlace UCP, y por la SIPEN Persia Álvarez de Hernández, Superintendente e Iván Cordero Director de Estudios Estratégicos de la SIPEN. Por el BID los especialistas sectoriales Armando Godínez (EDU/CDR), Adalgisa Adams (PDP/CDR) y Armando Chamorro (CMF/CPN). La metodología consistió en revisar el ciclo integral del proyecto desde el diseño, pasando por la ejecución, resultados y terminando con la sostenibilidad. Se utilizaron como insumos para el diálogo, el informe del proyecto, la evaluación final y el reporte de la consultoría sobre el impacto fiscal de la reforma.
- 2. Diseño.** Se consideró que los objetivos del proyecto estuvieron claros y los productos de los componentes fueron específicos. También se consideró positivo que cada institución beneficiara pudiera relacionarse directamente con la representación para la ejecución de sus componentes, sin la intermediación de la UCP, con lo cual se agilizaron los procesos de adquisiciones y se enriqueció el diálogo con la representación. Esto fue posible porque cada componente estaba bajo la responsabilidad de una sola institución con lo cual pudieron ser desarrollados con relativa independencia. Sin embargo, durante la ejecución del programa se consideró necesario revisar y modificar algunos productos del componente 1 a cargo de la SIPEN para adecuarlos a las nuevas condiciones del entorno como se explica más adelante. Igualmente en el componente 3 se identificó la necesidad de complementar las inversiones en la plataforma informática para atender el mayor crecimiento en la demanda por servicios. Por otro lado, en el componente 2 hubo consenso entre los participantes en considerar que el producto debió focalizarse más en la depuración y construcción de la base de datos, y menos en las proyecciones financieras que se obtienen aplicando metodologías conocidas y aceptadas internacionalmente.
- 3. Ejecución y Resultados.** La facultad de que cada organismo ejecutor pudiera desarrollar directamente las actividades de su componente, requería un alto grado de comunicación y coordinación entre las instituciones y la UCP, lo que no siempre se cumplió, en parte por la independencia funcional de las instituciones. En este aspecto merece destacar la función del equipo del BID de conciliar los intereses de cada institución para alcanzar el objetivo común.

- a. Componente 1 Fortalecimiento Institucional de la SIPEN,** se llegó a la conclusión de que se habían obtenido los principales productos establecidos en el diseño, en el sentido de crear una institucionalidad: (i) se cuenta con un equipo técnico con la capacidad profesional y el compromiso requeridos para ejercer las funciones de regulación y supervisión del sistema de conformidad con las mejores prácticas internacionales, (ii) la infraestructura tecnológica es moderna y posibilita una comunicación y procesamiento de la información eficiente y (iii) se ha completado la emisión de los reglamentos que requiere la implementación de la Ley de Pensiones y el funcionamiento del sistema. El texto de los reglamentos fue consensuado con las entidades reguladas, especialmente los concernientes a las inversiones y clasificación de riesgos.

Por otro lado, durante la reformulación del proyecto se identificó la necesidad de modificar algunos productos como la carnetización de los afiliados y la elaboración de metodologías, por las nuevas condiciones del entorno, por ejemplo para evitar la proliferación de identificaciones por los diferentes seguros sociales en el caso de la carnetización. Respecto a la diversificación de instrumentos de inversión se realizaron y difundieron diversos estudios y actividades para promover la diversificación de instrumentos, principalmente el de las Letras Hipotecarias y la inclusión de los certificados BCRD. Los resultados de estos estudios y actividades muestran una reducción significativa de la concentración en instrumentos del sector bancario, de 100% al inicio del sistema se ha pasado a una concentración menor al 50% a fines de mayo del 2008.

En cuanto al tamaño actual de la SIPEN, se considera que es adecuado para regular y supervisar el crecimiento del sistema, sobre todo luego del proceso de normalización de participantes. Sin embargo y por la necesidad cumplir con la función de contribuir al desarrollo del mercado de capitales para los objetivos de diversificación de inversiones, requiere de personal adicional especializado.

- b. Componente 2 Análisis de la Viabilidad Financiera Estudios del Nuevo Régimen.** Se realizaron los estudios sobre el impacto fiscal, sin embargo adolecieron de limitaciones por la baja calidad de la información de base y la incompleta cobertura de los estudios. Por esta razón se consideró que el producto de este componente debió ser la depuración y construcción de la base de datos, y no las proyecciones financieras que se obtienen aplicando metodologías conocidas y aceptadas internacionalmente. Como la carencia de una información completa y confiable de los afiliados al antiguo sistema es un problema que todavía persiste sigue pendiente la tarea del cálculo individual de los bonos de reconocimiento.

En cuanto a la cobertura, los estudios estiman el costo para el estado del antiguo sistema, tanto por los bonos de reconocimiento de los que optan por trasladarse al nuevo sistema como por las pensiones de los que deciden

quedarse en el antiguo. Al respecto habría una falta de cobertura a todas las estratos de edad y a los regímenes privado y público en su integridad. En segundo lugar, falta el cálculo del costo fiscal por la garantía del Estado a las pensiones básicas y aportes solidarios en el nuevo sistema. Por lo tanto los resultados de un costo promedio anual del 0.6% del PIB por los siguientes 50 años, subestiman el costo fiscal de la reforma previsional.

Adicionalmente y con relación al aspecto administrativo, la lección aprendida es que los estudios técnicos deben ser validados por la instancia técnica de la entidad beneficiaria contratante y ser resueltos en un plazo razonable, para no afectar negativamente la calidad de los productos y las obligaciones con los proveedores de los servicios.

- c. Componente 3 Plan de Promoción y Divulgación.** Consistió en la implantación del sistema de información al usuario en la DIDA y la realización de una campaña de educación y promoción del nuevo sistema, complementado con encuestas de usuarios sobre el nivel de conocimiento y satisfacción con el sistema. El diseño original se concentró en la puesta en servicio de la red de oficinas para la atención personalizada al usuario, posteriormente se incluyó también la adecuación del sistema informático y de comunicaciones para atender el crecimiento de la descentralización del servicio. También se aprovecharon recursos del programa de Gobierno Informa para ampliar la atención de las necesidades de información del público.

La campaña de promoción y educación incluyó la contratación temporal de facilitadores capacitados que estuvieron en lugares públicos desarrollando charlas educativas a los usuarios. Para la ejecución de la campaña se decidió hacer contrataciones individuales para cada necesidad en lugar de contratar una empresa publicitaria que se encargue de todo, debido a la naturaleza educativa de la campaña y por los menores costos en honorarios. La campaña fue complementada con la labor promocional realizada por la SIPEN sobre los aspectos más específicos relacionados con los fondos de pensiones.

En cuanto a la encuesta de línea de base realizada antes de la campaña, los resultados son bastante halagadores, comparados con los estándares internacionales, porque el porcentaje de conocimiento del sistema de los afiliados sería superior al 30%. La nueva encuesta está pendiente por realizarse. Sin embargo, el significativo aumento en el número de quejas es un indicador de los resultados favorables del conocimiento de los afiliados sobre sus derechos previsionales. Se espera que la segunda encuesta de opinión corrobore los resultados positivos del sistema de información y de la campaña educativa.

Sobre los aspectos administrativos la lección aprendida es que la contratación de facilitadores debe hacerse de manera integral y no considerarse contratos individuales, en razón del alto el costo administrativo que conlleva.

4. **Sostenibilidad y Agenda Pendiente.** Hay temas pendientes que son comunes a las tres instituciones beneficiarias, entre los principales mencionados en el taller están el desarrollar una política educativa a escala nacional sobre los derechos y deberes de los trabajadores por los seguros sociales del estado, y en el caso específico de las pensiones, iniciar una labor educativa al nivel de las escuelas para promover la importancia del ahorro para la seguridad y el bienestar familiar y para incentivar las contribuciones voluntarias a los fondos de pensiones. En segundo lugar, es necesario incrementar la densidad de las cotizaciones, cercana al 50%, porque socava la credibilidad y amenaza la sostenibilidad del sistema, sin aportes no hay pensiones. Aquí sería necesario aumentar la capacidad y facultad coactiva de la Tesorería de la SS y que las instituciones del estado den el ejemplo al sector privado cumpliendo con su obligación de realizar los aportes al sistema que le corresponden por su personal. Un tercer aspecto común es la falta de recursos presupuestales para ejercer a cabalidad las funciones que le corresponden a cada institución. Teniendo en cuenta las limitaciones de recursos públicos, podría significar una oportunidad para una segunda operación de préstamo del Banco que tenga por objetivo la consolidación de la reforma previsional.

Con respecto a la agenda pendiente que compete al CNSS estaría la realización de un censo para la depuración de la base de datos sobre los afiliados y pensionistas del antiguo sistema, tanto del sector público como del sector privado. Esta información es necesaria para que el Estado pueda estar en capacidad de otorgar las pensiones determinadas por el marco legal y emitir el bono de reconocimiento a quienes opten por transferirse al nuevo sistema. Ligado a lo mencionado se encuentra la tarea del procesamiento de la información del uso de los seguros para el diseño de políticas públicas que mejoren la performance de los servicios. En segundo lugar, estaría la actualización del costo fiscal del nuevo sistema considerando una información primaria de los afiliados más confiable y una mayor cobertura al incluir la garantía del Estado a la pensión mínima. En tercer lugar, se mencionó la emisión de un solo carnet del afiliado por los tres seguros (salud, pensiones y riesgos laborales).

En el caso de la SIPEN el gran reto que tiene por delante es la promoción para la oferta de alternativas de instrumentos de inversión, con los retornos y riesgos adecuados para los fondos de pensiones. Este objetivo requiere, además de una apertura hacia los mercados externos, del desarrollo local del mercado de capitales. Sin embargo este desarrollo es una tarea conjunta y coordinada de todos los organismos supervisores del sistema de intermediación financiero: bancos, valores, seguros y pensiones, especialmente en cuanto a los aspectos reglamentarios para las autorizaciones de las emisiones y la formación de precios de mercado. En este aspecto es importante la labor de los organismos multilaterales en la creación de mecanismos de coordinación interinstitucional y de conciliación de intereses con base

a las mejores experiencias internacionales. Otro tema importante para la sostenibilidad del sistema es el mantenimiento de la autonomía funcional y presupuestaria de la SIPEN para que pueda seguir ejerciendo sus funciones de supervisión y regulación con capacidad técnica e independencia.

Con respecto a la DIDA, el tema pendiente inmediato es la realización de la segunda encuesta de opinión entre los afiliados sobre el nuevo sistema, cuyos resultados deberían verificar la calidad de los servicios del sistema de información a los usuarios y el efecto de la campaña promocional y educativa del nuevo sistema. En el objetivo común de implantar una política de estado de educación continua al público usuario, la DIDA cumple una función central porque es la que se encuentra en contacto directo con los afiliados y por lo tanto en capacidad de conocer mejor sus problemas con el nuevo sistema y necesidades de información.

Ilse Mena de Rodríguez
Gerente General
CNSS

Nelsida de Marmolejos
Directora
DIDA

Persia Álvarez de Hernández
Superintendente
SIPEN

Armando Chamorro
Especialista Multisectorial
BID



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: Implantación de la Reforma Previsional

Agencia(s) Ejecutora(s): Gerencia General del Consejo Nacional de Seguridad Social, Superintendencia de Pensiones y Dirección de Información y Defensa del Afiliado

Prestatario: República Dominicana

Fecha de Aprobación del Proyecto: 26 de Febrero de 2003

Fecha Efectividad Contrato: 24 de Marzo de 2004

Fecha Prevista Evaluación Prestatario: Mayo de 2008

Fecha Taller de Cierre: 10 de Junio de 2008

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Comentarios:

Se considera como muy probable el logro de los objetivos de desarrollo porque se superaron los objetivos del proyecto. La implementación en general estuvo bien pero se presentaron algunos problemas y demoras en la ejecución. Por otro lado la sustentabilidad estaría amenazada por la baja densidad de las aportaciones

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Se considera que el desempeño del prestatario fue muy satisfactorio porque se superaron los objetivos del proyecto., además .los logros del proyecto fueron muy relevantes en el Sistema Previsional y para el País,

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

[☐] Muy Satisfactorio (MS) [☒] Satisfactorio (S) [☐] Poco Satisfactorio (PS) [☐] Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

En general el desempeño del banco fue satisfactorio, especialmente en el apoyo para los cambios en los marcos regulatorios requeridos para el alcance de los objetivos, como la inclusión de los certificados del BCRD en las inversiones de las AFP. Sin embargo en ocasiones cuando se requería la asistencia con cierta urgencia, los procedimientos del banco no permitieron la atención oportuna del requerimiento. Esto ocasionaba que el prestatario decidiera a veces realizarlas con sus recursos.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Disminuir la burocracia pues en ocasiones no permite realizar las actividades de manera oportuna

**PROGRAMA DE APOYO A LA
IMPLANTACIÓN DE LA
REFORMA PENSIONAL**

**INFORME DE
EVALUACIÓN
FINAL**

Preparado por:

Nelson Hernández

Abril 2008

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ii
Siglas	iv
Presentación.....	v
Agradecimientos.....	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Diseño del Programa	2
1.3 Esquema de Ejecución.....	7
1.4 Resultados Esperados	8
1.5 Costos y Financiamiento del Programa	9
1.6 Riesgos en la Ejecución del Programa	10
1.7 Duración y Fechas del Programa.....	10
1.8 Enfoque y Realización de la Evaluación	11
2. EJECUCION FISICA Y CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES	14
2.1 Ejecución física del Programa	14
2.2 Cumplimiento de los Indicadores del Marco Lógico	17
2.3 Cumplimiento de los Indicadores de Eficiencia y de Impacto	20
3. SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES Y ELABORACIÓN DE LAS NORMAS COMPLEMENTARIAS	26
3.1 Logros y Resultados	26
3.1.1 Fortalecimiento institucional de la SIPEN.....	27
3.1.2 Desarrollo del marco normativo y operativo para la regulación y supervisión.	33
3.1.3 Divulgación, Comunicación y Capacitación	39
3.2 Limitaciones en la ejecución	41
3.3 Lecciones Aprendidas	42
4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL NUEVO RÉGIMEN DE PENSIONES	44
4.1 Logros y Resultados	44
4.2 Limitaciones en la ejecución	49
4.3 Lecciones Aprendidas	49
5. PLAN DE PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN DEL NUEVO SISTEMA.....	51
5.1 Logros y Resultados	52
5.1.1 Implementación de la estrategia operativa para la información al usuario.....	52

5.1.2 Levantamiento de encuestas de medición del impacto	55
5.1.3 Campañas de educación e información	56
5.1.4 Diseño y ejecución de un plan de capacitación institucional.....	59
5.1.5 Estudios técnicos	62
5.2 Limitaciones en la ejecución	63
5.3 Lecciones Aprendidas	64
6. ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL PROGRAMA	66
6.1 Esquema de Ejecución del Programa	66
6.2 Rol de la Unidad Coordinadora	69
6.3 Mecanismos de Supervisión, Seguimiento y Evaluación	71
6.4 Coordinación y Articulación con el BID	73
6.5 Ejecución financiera del Programa.....	75
6.6 Administración de los Riesgos	77
6.7 Evaluaciones de la capacidad administrativa	79
7. BALANCE DE RESULTADOS, SOSTENIBILIDAD Y RECOMENDACIONES	84
7.1 Balance de los Resultados del Programa	84
7.2 Contribución del Programa al Desarrollo y Consolidación del Sistema Pensional.....	90
7.3 Sostenibilidad de las Intervenciones y Resultados del Programa.....	93
7.4 Lecciones aprendidas de la Ejecución del Programa.....	94
7.5 Recomendaciones para Fortalecer la Reforma Pensional.....	95
Anexos.....	96
Anexo 1:Lista de personas entrevistadas.....	96
Anexo 2: Documentos consultados	97
Anexo 3: Ejecución financiera anual por componente (Miles US)	100
Anexo 4: Normativa expedida por la SIPEN.....	101
Anexo 5: Relación de consultorías para el fortalecimiento de la SIPEN	113
Anexo 6: Relación de talleres impartidos por la DIDA.....	116

Siglas

AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones
AMUSSOL	Asociación Mutual de Servicios Solidarios
AIOS	Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CE	Coordinador de Enlace
CNSS	Consejo Nacional de Seguridad Social
DIDA	Dirección de Información y Defensa del Afiliado
IDSS	Instituto Dominicano del Seguro Social
IEC	Información, Educación y Comunicación
MO	Manual Operativo
OPTIC	Oficina Presidencial de Tecnologías de Información y Comunicación
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
SDSS	Sistema Dominicano de Seguridad Social
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SIPEN	Superintendencia de Pensiones
SISEG	Sistema de Seguimiento Gerencial
TSS	Tesorería de Seguridad Social
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

Presentación

El presente documento contiene la Evaluación Final del Programa de Apoyo a la Implantación de la Reforma Pensional (Préstamo BID No. 1453 /OC-DR.)

La evaluación realiza una identificación y valoración de los logros y resultados del Programa en términos del Análisis del Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del Sistema Dominicano de Seguridad Social para avanzar en la Implantación del Nuevo Sistema de Pensiones, para generar una adecuada información económica y demográfica, para hacer las evaluaciones de los impactos fiscales que implica el desarrollo del Nuevo Sistema de Pensiones, y para “educar y capacitar” a los diferentes agentes que integran el nuevo sistema (reguladores, supervisores, fondos de pensiones y asegurados) de forma tal que haya plena conciencia de los derechos y obligaciones de cada uno de los actores del sistema.

El documento está dividido en siete capítulos. El primer capítulo presenta en forma general, los Antecedentes para la Conceptualización del Programa, la Estructura, la Organización para su Ejecución, y finaliza con la presentación del Enfoque y Organización de la Evaluación. El segundo capítulo presenta una Evaluación General sobre el Cumplimiento de los Indicadores del Programa. El tercer capítulo corresponde a la Evaluación de las Actividades de Fortalecimiento de la SIPEN. El cuarto capítulo incluye la Evaluación de las Acciones para el Análisis de la Viabilidad Financiera del Nuevo Régimen de Pensiones. El quinto capítulo analiza los Resultados de las Actividades del Plan de Promoción y Divulgación del Nuevo Sistema. El capítulo sexto contiene el Análisis de la Administración y Coordinación del Programa en lo relacionado con la Ejecución Financiera del Programa, los Mecanismos de Supervisión, Seguimiento y Evaluación, la Administración de los Riesgos y la Coordinación Institucional para la Ejecución. El séptimo presenta el Balance de los Resultados del Programa, las conclusiones generales sobre el Desempeño del Programa y las Recomendaciones para mejorar la Consolidación del Modelo de Pensiones y para inducir la apropiación por parte de los Ejecutores de los Productos y Resultados de este Programa.

Agradecimientos

El consultor agradece la participación de los equipos técnicos de la DIDA, la Gerencia del CNSS y de la SIPEN y su colaboración en la preparación del trabajo evaluativo. Se agradece a la Unidad Coordinadora del Programa y a la Sra. Ana Valerio, por el acompañamiento y coordinación de las diferentes actividades de la evaluación. Igualmente se expresa el reconocimiento a los funcionarios del BID, especialmente a Adalgisa Adams, Armando Chamorro y a Manuel Godínez de la representación en República Dominicana, quienes apoyaron el suministro de información.

No obstante, las opiniones y el contenido de este informe son de responsabilidad exclusiva del consultor y por lo tanto no comprometen al BID, ni a ninguno de los coejecutores del Programa y cualquier error u omisión en el presente documento es exclusiva responsabilidad del consultor.

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta una descripción general del Programa en relación a los aspectos básicos de Diseño de la Operación y la Estructura de las Actividades planteadas para fortalecer la Capacidad Institucional de los actores del Sistema Dominicano de Seguridad Social. Estos antecedentes se constituyen en el marco de referencia sobre el cual se realizará la Evaluación de los Logros y Resultados alcanzados por los tres componentes durante su ejecución.

1.1 Antecedentes

El 25 de marzo del 2003, el Gobierno de la República Dominicana suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Contrato de Préstamo BID 1453/OC-DR, para la ejecución del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional.

El Contrato de Préstamo fue aprobado por el Senado de la República y ratificado por la Cámara de Diputados los días 16 y 22 de marzo del 2004 respectivamente, siendo promulgado por el Poder Ejecutivo el 22 de marzo de 2004 y publicado en la Gaceta Oficial No. 10268 el 23 de marzo de 2004, con lo que el Contrato de Préstamo adquiere validez jurídica.

Desde el 22 de marzo del 2004, fecha de entrada en vigencia del Contrato de Préstamo, el Programa ha adelantado las acciones correspondientes para dar cumplimiento a las Condiciones Previas al primer desembolso estipuladas en la Cláusula 3.02 de las Condiciones Especiales y en el Artículo 4.01 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo.

El plazo inicial previsto para finalizar los desembolsos era hasta marzo del 2007, pero en Junio del 2006 con base en los avances del Programa y en las acciones por desarrollar, el Banco autorizó prorrogar el plazo para la finalización de desembolsos hasta marzo de 2008.

De acuerdo a lo estipulado en la cláusula 4.07 de las Estipulaciones Especiales del Contrato de Préstamo No. 1453/OC-DR, se estableció la realización de una evaluación de medio término a la fecha de haberse comprometido el 50% de los recursos del Programa. Debido a diversas razones, propias de la Ejecución del Programa, no fue posible desarrollar la Evaluación Intermedia en los plazos previstos, y el Banco autorizó sustituirla por una Evaluación Final del Programa con el propósito de realizar un balance de los Logros y Resultados del Programa, y de formular recomendaciones

relacionadas con el fortalecimiento y consolidación del Proceso de Implementación de la Reforma Pensional.

1.2 Diseño del Programa

Conceptualización y Lógica del Programa

Como marco de referencia es importante indicar que mediante la Ley 87 del 2001 se promulga el Sistema Dominicano de Seguridad Social, el cual establece una Reforma de los Sistemas de Pensiones, Salud, Riesgos Laborales y Estancias Infantiles. Esta reforma y la Ley ¹ responden a la necesidad de dotar a los trabajadores y familias de una protección contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales. Ante la necesidad de dar viabilidad al Modelo Pensional y de implementar los mandatos de este marco legal, surgieron empresas especializadas (AFP) en la Administración de Fondos de Pensiones y en Planes de Pensiones y Jubilaciones.

El Nuevo Sistema establece tres regímenes: Contributivo, Subsidiado y el Contributivo-Subsidiado, y garantiza la pensión mínima para todos los afiliados bien sea financiada a través del Fondo de Solidaridad Social en el régimen contributivo, o como por parte del Estado en los otros dos regímenes.

Desde la puesta en operación de la reforma, la Superintendencia de Pensiones, ha venido desarrollando un modelo de supervisión para garantizar el control de las AFP, en consonancia con los principios de regulación y supervisión de fondos de pensiones que define la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS), al cual la SIPEN pertenece desde el año 2002.

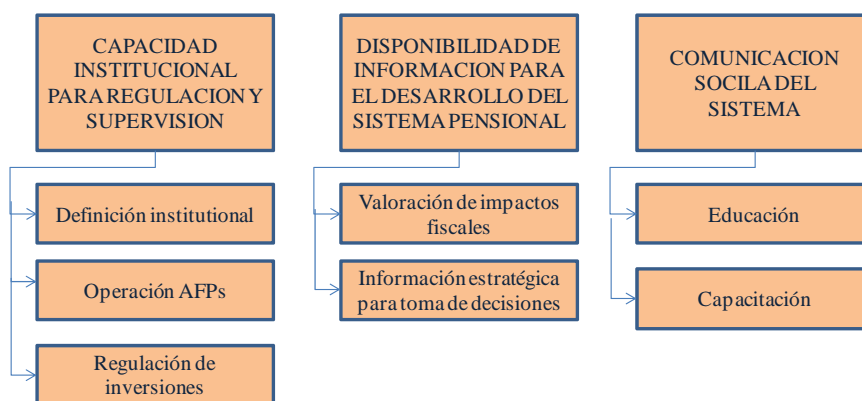
En este contexto, la estrategia del Programa consistió en definir un conjunto de intervenciones orientadas a fortalecer la capacidad institucional del Sistema Dominicano de Seguridad Social para resolver tres retos prioritarios para la operación del sistema: el primero se relacionaba con la debilidad institucional y técnica para la implantación del Nuevo Sistema de Pensiones. En este sentido, el Programa serviría para canalizar asistencia técnica para la implementación y desarrollo de la capacidad institucional de la SIPEN, para el ejercicio de las funciones de regulación, para la supervisión y la definición institucional, para atender el nuevo sistema, para la creación y entrada en funcionamiento de las AFP, y de manera especial para orientar la operación del régimen de inversiones para la administración de las reservas pensionales. El segundo reto estaba asociado a la falta de adecuada información económica y demográfica para hacer las evaluaciones de los impactos fiscales que implica el

¹ SIPEN, El sistema de Pensiones. Una reforma exitosa para garantizar el bienestar de los dominicanos. Santo Domingo, Marzo 2006.

desarrollo del Nuevo Sistema de Pensiones, por lo que se requerirá complementar y crear sistemas de información adecuados para la eficiente valoración del sistema pensional y de efectos fiscales. Por último, la implantación de adecuados sistemas de divulgación y de comunicación social, resultaba en un elemento importante para “educar y capacitar” a los diferentes agentes que integran el Nuevo Sistema (reguladores, supervisores, fondos de pensiones y asegurados) de forma tal que existiera un conocimiento de los derechos y obligaciones de cada uno de los agentes y por esta vía, garantizar el fortalecimiento del componente de pensiones del Sistema Dominicano de Seguridad Social.²

La Estrategia del Programa se fundamentó en estos tres ejes, que a su vez fueron estructurados en los tres componentes del Programa. En el siguiente esquema se muestra la estructura del Programa:

ESTRATEGIA DEL PROGRAMA



Objetivos del Programa

De acuerdo con la estrategia definida, el objetivo general del Programa es apoyar el desarrollo e implementación del área de pensiones del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y en particular la puesta en operación del Sistema Contributivo Previsional.

De acuerdo con este objetivo general, los objetivos específicos eran:

Dar el soporte técnico para crear toda la reglamentación necesaria para el adecuado funcionamiento de la Superintendencia de Pensiones (SIPEN).

² Los aspectos desarrollados en esta sección se basan en los lineamientos contenidos en el Documento de Proyecto del Programa.

Apoyar a las autoridades en la preparación de un esquema de información que permita la evaluación financiera del Nuevo Régimen de Pensiones, examinar los efectos fiscales de la Reforma Previsional, y verificar la viabilidad financiera del Nuevo Sistema, así como identificar opciones para su financiamiento.

Implementar una estrategia de transparencia para la implantación del Nuevo Régimen de Pensiones mediante la ejecución de Esquemas de Promoción y Divulgación hacia todos los actores.

En el largo plazo, el Programa busca obtener beneficios relacionados con el mejoramiento de la función de Supervisión y Regulación del Sistema de Pensiones, el aumento de la información demográfica y económica para conocer y valorar el avance, implicaciones y viabilidad de los efectos de la reforma, y el fortalecimiento de la función de divulgación y de comunicación social de la reforma previsional.

Instrumentos del Programa

Para el logro de estos objetivos se incluye la aplicación de los siguientes instrumentos:

Fortalecimiento Institucional de la SIPEN
Diseño y Desarrollo del Marco Normativo del Régimen de Inversiones de los Fondos de Pensiones
Diseño y Desarrollo del Marco Operativo y Procedimental
Fortalecimiento de la Capacidad de Supervisión y Regulación
Diseño y Ejecución de un Programa de Capacitación
Realización de Estudios Especiales
Montaje del Sistema de Pensiones para Dominicanos Residentes en el Exterior
Desarrollo Informático de la SIPEN
Estudios sobre Viabilidad del Sistema Pensional
Capacitación
Implementación Sistema de Información al Usuario
Desarrollo de un Observatorio del Sistema Previsional desde el punto de vista del Afiliado
Encuestas de Medición de Impacto
Campañas de Educación e Información
Impresos y Publicaciones
Estudios Técnicos

Estos instrumentos definieron las grandes macroactividades que estarían incluidas dentro de los tres componentes del Programa.

Estructura del Programa

El Programa se desarrolla en tres componentes interrelacionados, los cuales en su conjunto, permitirán alcanzar el objetivo general. A continuación se describen los tres componentes del Programa³.

Componente 1. Superintendencia de Pensiones y Elaboración de las Normas Complementarias.

Este componente tiene como objetivo apoyar la estructuración y puesta en marcha de la SIPEN, mediante el fortalecimiento de su capacidad técnica y organizacional, el desarrollo del marco normativo y operativo para el ejercicio de las funciones de inspección, supervisión y regulación de las AFP, la elaboración y divulgación de los reglamentos y normas complementarias necesarias para el funcionamiento del Nuevo Régimen de Pensiones. Adicionalmente, se incluye la evaluación financiera y actuarial de los regímenes complementarios y de los planes de pensiones existentes, necesarias para diseñar el sistema de cálculo y asignación de los bonos de reconocimiento para el traspaso de los sistemas actuales al nuevo; la evaluación financiera y actuarial del Nuevo Sistema Previsional; y el levantamiento de información estadístico-demográfica con tablas de mortalidad e invalidez del país y el desarrollo de la normativa correspondiente a la evaluación de la discapacidad; y, el diseño de las metodologías de cálculo de las rentas vitalicias y los retiros programados.

Componente 2. Análisis de la Viabilidad Financiera del Nuevo Régimen de Pensiones.

El componente tiene como objeto la evaluación financiera tanto de las obligaciones vigentes por los regímenes existentes como de viabilidad y sostenibilidad del Nuevo Régimen de Pensiones. Este componente incluye actividades de asistencia técnica para la preparación de estudios orientados a la evaluación financiera y actuarial del IDSS; la evaluación de los efectos fiscales del Nuevo Régimen de Pensiones junto con alternativas de financiamiento que garanticen su sostenibilidad a largo plazo, en particular la valoración del costo de la garantía de pensión mínima. Adicionalmente, se incluyen actividades de capacitación para el CNSS en temas relacionados con el Sistema de Pensiones.

Componente 3. Plan de Promoción y Divulgación del Nuevo Sistema.

³ Esta sección se basa en lo estipulado en el Documento de Proyecto del Programa

El propósito de este componente es colaborar con las autoridades en una estrategia de transparencia para la implantación del Nuevo Régimen de Pensiones mediante el desarrollo de esquemas de promoción y divulgación para todos los participantes. Este componente permitirá dar transparencia al desarrollo del Nuevo Sistema, lo cual requiere la necesidad de educar y capacitar a los diferentes agentes que integran el mismo (reguladores, supervisores, fondos de pensiones y asegurados) de forma tal que haya plena conciencia de los derechos y obligaciones de cada uno.

Justificación del Programa

El diseño de esta operación pretendía resolver los principales problemas relacionados con el apoyo al desarrollo e implementación del área de pensiones del SDSS, y en particular la operación del Sistema Contributivo Previsional:

Los problemas identificados fueron:

Debilidades en el ejercicio de las funciones de regulación y de supervisión, como elemento coadyuvante para la profundización financiera y la aceleración del crecimiento económico y social. Por ello se justifica el fortalecimiento de la Superintendencia de Pensiones con el fin de sentar las bases para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de AFP, y en particular de la administración de las reservas para pensiones.

Deficiencias en la disponibilidad de información estratégica clave para orientar la toma de decisiones en materia de conducción y de regulación del Sistema de Pensiones. Para ello la apoyarán las evaluaciones de los impactos fiscales que implica el desarrollo del Nuevo Sistema de Pensiones, y el desarrollo de Sistemas de Información adecuados para la eficiente valoración del Sistema Pensional en la República Dominicana.

Necesidad de acompañar el proceso de desarrollo del mercado de pensiones con una estrategia integral de comunicación y divulgación de los deberes y derechos de todos los integrantes del mercado, para asegurar una mayor transparencia en su desarrollo y consolidación.

Por ello el diseño del Programa prevé un esquema integral de intervención que aborda los tres pilares señalados (Fortalecimiento Institucional, Información Estratégica y Comunicación Social), por lo tanto, el esquema de ejecución establecido se orienta al cumplimiento de los objetivos y metas en cada una de estas áreas, y a establecer una modalidad que facilitará la coordinación operativa adecuada entre los ejecutores.

1.3 Esquema de Ejecución

El Contrato de Préstamo No. 1453/OC-DR establece como organismo ejecutor a la Gerencia General del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS), y como organismos co-ejecutores a la Superintendencia de Pensiones (SIPEN) para la ejecución de las actividades comprendidas en el componente 1 y por la Dirección de Información y Defensa de los Afiliados (DIDA) para la ejecución de las actividades contempladas en el Componente 3. El Organismo Ejecutor y los Organismos Co-Ejecutores contarán con el apoyo de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), adscrita a la Gerencia General del CNSS.

La ejecución de la operación se fundamenta en los siguientes principios orientadores:

La ejecución de los distintos componentes del Programa corresponde a tres entidades que forman parte del SDSS.

La ejecución del Programa estará a cargo de la Gerencia General del Consejo Nacional de la Seguridad Social, en cuanto a las actividades del Componente 2 del Programa, y en calidad de co-ejecutores la Superintendencia de Pensiones y la DIDA para los componentes 1 y 3 respectivamente.

Los ejecutores contarán con el apoyo administrativo de la UCP que se creará adscrita al Consejo Nacional de la Seguridad Social.

La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) estará adscrita al Consejo Nacional de la Seguridad Social, tendrá a su cargo el apoyo administrativo para la ejecución de cada uno de los componentes, el manejo global de los recursos del Programa, la centralización de la información técnica y financiera, y el seguimiento a la ejecución del Programa. El CNSS tendrá la supervisión administrativa de la UCP, entendiéndose por supervisión de las funciones administrativas las siguientes: Gestión de Recursos Humanos, Funcionamiento y Tramitación de Expedientes y Documentación al BID.

Las Entidades Ejecutoras (Gerencia General del CNSS, SIPEN y DIDA) serán los responsables de la ejecución técnica de sus respectivos componentes, en ejercicio de la autonomía institucional que les ha sido otorgada por Ley. Estas entidades mantendrán la autonomía técnica para el desarrollo de cada uno de los componentes, la que implica la definición de los contenidos técnicos de cada componente, las modalidades de ejecución y la supervisión del desarrollo de los contratos de consultoría, así como la selección de los Consultores y/o actividades propias de cada componente. Los ejecutores se reservan el derecho de objetar aquellas decisiones de la UCP que comprometan o vayan en detrimento del funcionamiento autónomo de cada uno de ellos.

La comunicación y relación entre el Programa y el BID se establecerá a través de la Unidad Coordinadora del Programa, para tal fin los ejecutores aportarán la información, documentación e informes correspondientes.

A la Unidad Coordinadora del Programa, le corresponde coordinar el manejo global de los recursos que responde del Programa y responder ante el Banco por la Gestión Financiera del Programa.

La UCP será responsable de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecido por el Banco para la contratación de bienes y servicios.

Las Unidades Ejecutoras designarán un Coordinador de Enlace quien tendrá a su cargo la coordinación de actividades al interior de cada entidad y con la Unidad Coordinadora, de conformidad con los lineamientos y estrategias del Programa y bajo la supervisión de la Dirección de cada una de las entidades.

El acuerdo interinstitucional suscrito entre la SIPEN y la DIDA con la Gerencia General del CNSS, establecerá las responsabilidades en la ejecución del Programa, especialmente de las actividades de los Componentes I y III, y las modalidades para la transferencia de los recursos del Programa.

1.4 Resultados Esperados

Teniendo en cuenta el diseño del Programa y los tres pilares identificados, se establecieron los siguientes resultados esperados al finalizar la ejecución:

Aumento en la afiliación hasta por lo menos 700.000 personas.

Capacitación de al menos el 60% del personal en las nuevas funciones y competencias en la supervisión y regulación del Sistema de Pensiones.

Finalización de los estudios actuariales y de auditoría, incluyendo la estimación de las implicaciones fiscales de la reforma.

Recopilación y disseminación de la información necesaria para apoyar las actividades de la SIPEN.

Mantenimiento del tamaño de la Superintendencia dentro de estándares comparables con otras instituciones similares.

Operación de la Superintendencia de Pensiones.

Funcionamiento adecuado de los mecanismos de supervisión del sistema de pensiones.

Carnetización del 100% de los afiliados al sistema contributivo

Evidencia de la sostenibilidad financiera del sistema

Creación de los mecanismos de control para evitar la elusión y/o evasión de las contribuciones al sistema;

Percepción de los beneficiarios del mejoramiento del sistema de pensiones

De estos indicadores los primeros cinco corresponden a indicadores de eficiencia, y los seis restantes a indicadores de impacto. En las secciones siguientes se evaluará su grado de cumplimiento.

1.5 Costos y Financiamiento del Programa

El costo total del Programa se estimó en US\$5.7 millones, de los cuales el financiamiento del BID alcanzaría un aporte de US\$5.0 millones y los \$700.000 restantes corresponden a contrapartida local proveniente del presupuesto del Consejo Nacional de Seguridad Social, de la Superintendencia de Pensiones y de la DIDA. La Tabla 1 presenta la estructura de Financiamiento del Programa en miles de dólares:

Tabla 1. Financiamiento del Programa (Miles US\$)

Componentes	BID		Total
	BID	Local	
1. COMPONENTE 1. SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES Y ELABORACION DE NORMAS COMPLEMENTARIAS	\$ 2.777	\$ 405	\$ 3.182
1.1. Fortalecimiento institucional	\$ 177	\$ 63	\$ 240
1.2. Ajuste y complementación del marco normativo	\$ 132	\$ 86	\$ 218
1.3. Diseño y desarrollo del marco operativo y procedimental	\$ 272		\$ 272
1.4. Fortalecimiento de la capacidad de supervisión y regulación	\$ 192		\$ 192
1.5. Programa de capacitación	\$ 460		\$ 460
1.6. Estudios especiales	\$ 488	\$ 80	\$ 568
1.7. Montaje del sistema de pensiones para Dominicanos residentes en el exterior	\$ 516		\$ 516
1.8. Desarrollo informático	\$ 540	\$ 175	\$ 715
2. COMPONENTE 2. ANALISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL NUEVO REGIMEN DE PE	\$ 493		\$ 493
2.1. Estudios	\$ 437		\$ 437
2.2. Capacitación	\$ 56		\$ 56
3. COMPONENTE 3. PLAN DE PROMOCION Y DIVULGACION DE NUEVO SISTEMA PREVISION.	\$ 1.368	\$ 241	\$ 1.608
3.1. Implementación Sistema de Información al Usuario	\$ 209	\$ 112	\$ 321
3.2. Desarrollo de un observatorio del Sistema Previsional desde el punto de vista del afiliado	\$ 72	\$ 42	\$ 114
3.3. Encuestas de medición de impacto	\$ 120		\$ 120
3.4. Campañas de educación e informacion	\$ 520	\$ 86	\$ 606
3.5. Impresos y publicaciones	\$ 109		\$ 109
3.6. Capacitación	\$ 194		\$ 194
3.7. Estudios Técnicos	\$ 144		\$ 144
4. ADMINISTRACION Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA	\$ 312	\$ 17	\$ 329
4.1. Costos de personal	\$ 158		\$ 158
4.2. Gastos operativos	\$ 93		\$ 93
4.3. Adecuación de oficinas	\$ 20		\$ 20
4.4. Reuniones de coordinación y control		\$ 17	\$ 17
4.5. Adquisición de equipos	\$ 7		\$ 7
4.6. Auditoria	\$ 35		\$ 35
5. COSTOS FINANCIEROS	\$ 50	\$ 38	\$ 88
5.1. Interés	\$ 50		\$ 50
5.2. Comisión de crédito		\$ 38	\$ 38
TOTAL	\$ 5.000	\$ 700	\$ 5.700

Es importante aclarar que los Convenios entre el CNSS y la Superintendencia de Pensiones y la DIDA, y del CNSS como Ejecutor con el Secretariado Técnico de la Presidencia, establecieron la obligación de asegurar la inclusión de las partidas correspondientes, tanto a contrapartida como al financiamiento del Banco. Por otra parte, la Ley de Autonomía Presupuestal del CNSS y la SIPEN aseguraban la disponibilidad efectiva de dichos fondos.

1.6 Riesgos en la Ejecución del Programa

Durante la preparación de la operación, se identificaron los factores que potencialmente podrían afectar la ejecución del Programa y el logro de sus objetivos, así como el mecanismo previsto para controlarlos y mitigarlos. Los principales riesgos y supuestos identificados fueron los siguientes:

Plazo de ejecución relativamente corto.

Debilidad institucional derivada de la falta de experiencia en el país sobre Sistemas de Pensiones.

Voluntad política de hacer ajustes al Sistema Pensional.

Disponibilidad de instrumentos financieros a largo plazo en cantidad y calidad suficiente.

Disponibilidad oportuna de contrapartida al préstamo.

Las autoridades fiscales y financieras brindan la colaboración adecuada y oportuna.

En la sección 6.6 se analiza en forma detallada las medidas que el Programa adoptó para administrar y mitigar estos riesgos.

1.7 Duración y Fechas del Programa

En el diseño del Programa se estableció un periodo de ejecución de 36 meses y un plazo de desembolsos de 36 meses, a partir de marzo del 2003. El Programa tiene las siguientes fechas importantes en su ejecución:

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| - Convenio marco STP- CNSS | 24 Enero del 2003 |
| - Convenio SIPEN y DIDA | 24 Enero del 2003 |
| - Aprobación del Programa | 25 Marzo del 2003 |

- Firma de contrato	25 Marzo del 2003
- Vigencia del contrato	25 Marzo del 2003
- Lanzamiento de Programa	2 Septiembre 2003
- Aprobación por parte del Senado	16 Marzo 2004
- Ratificación de la cámara de Diputados	22 Marzo 2004
- Elegibilidad para desembolso	23 Marzo 2004
- Acuerdo CNSS-DIDA-SIPEN sobre el mecanismo de ejecución	27 Septiembre 2004
- Primer desembolso	26 Noviembre 2004
- Taller de lanzamiento de Programa	2 febrero 2005
- Aprobación por parte del Senado	16 Marzo 2004
- Fecha original para último desembolso	23 Marzo 2007
- Fecha de aprobación de la ampliación del plazo	22 Junio 2006
- Fecha vigente para último desembolso	23 Marzo 2008

1.8 Enfoque y Realización de la Evaluación

Enfoque de la Evaluación

El ejercicio evaluativo se orienta a identificar y valorar los resultados finales del Programa, considerando los indicadores y metas establecidas en el marco lógico, y el grado de cumplimiento de sus objetivos en el marco de la Reforma Pensional en la República Dominicana. Los objetivos establecidos para la evaluación final son los siguientes:

- Evaluar los resultados finales del objetivo general y objetivos específicos del Programa, considerando los indicadores y metas establecidas en el marco lógico.
- Evaluar el avance en el logro de los objetivos y de los componentes del Programa e identificar los efectos del mismo.
- Evaluar los cambios cualitativos y cuantitativos que se han originado como resultado de la ejecución del Programa.
- Evaluar el funcionamiento de los mecanismos de monitoreo y evaluación.
- Evaluar la sostenibilidad del Programa.
- Identificar las lecciones aprendidas en la implementación del Programa.
- Proponer recomendaciones derivadas de la evaluación de los resultados finales, para la implementación y desarrollo de las funciones de regulación, la supervisión y la definición institucional del sistema, la creación y la adecuada operación y regulación de las AFP, y de manera especial del régimen de inversiones para la administración de las reservas pensionales.

La metodología de la evaluación se basará en la revisión y análisis de la información documental y estadística disponible en el Programa, lo cual se integrará en un estudio de gabinete complementado con un trabajo de campo donde se realizarán entrevistas

estructuradas, semi-estructuradas y grupos de discusión con actores, las contrapartes técnicas y los beneficiarios claves del Programa.

Para el análisis documental y estadístico se tomará como referencia la información del Marco Lógico del Proyecto, la cual permitirá valorar el cumplimiento de los objetivos y productos. De acuerdo con los objetivos planteados, las actividades claves a cargo del consultor son:

- Revisión del Marco lógico del Proyecto, Indicadores de Desempeño, Medios de Verificación y Supuestos.
- Revisión de Informes de Progreso, Misiones, Consultores, Auditorías y otros documentos del Programa y de los Ejecutores.⁴
- Revisión de los Marcos Normativos del Sistema de Seguridad Social.
- Reunión con Ejecutores y UCP⁵.
- Presentación de los Hallazgos a los Ejecutores y UCP.

Para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estas actividades, el consultor y la UCP coordinarán las actividades de evaluación, las cuales se desarrollarán en las etapas que se describen a continuación:

Etapas de preparación:

Levantamiento de información

Valoración de la información disponible

Presentación del plan de trabajo y el calendario de ejecución de la consultoría,

Programación de la primera visita incluyendo el período de entrevistas a actores y beneficiarios

Orientar a los equipos técnicos de la SIPEN, la DIDA y la UCP sobre la información requerida para la evaluación. De igual manera se incluye la presentación y discusión del alcance y coordinación de la misma

Preparación del informe inicial:

Revisión y valoración detallada de los documentos técnicos y administrativos del Programa en general

Organización de entrevistas con los informantes claves

Organización de grupos de discusión de actores, las contrapartes técnicas y beneficiarios

⁴ En el anexo 2 se presenta la lista de los documentos consultados.

⁵ En el anexo 1 se presenta la lista de las personas entrevistadas.

Compilación, procesamiento y análisis de la información documental y estadística

Preparación y presentación de informe preliminar:

Validación de la información para obtener la visión integral del alcance del Programa, utilizando como técnica metodológica las entrevistas y grupos focales a fin de valorar el nivel de cumplimiento del convenio por cada una de los 3 componentes

Etapas de preparación y presentación de informe final

Preparación y Presentación de Informe para su revisión y validación

Análisis y discusión de cambios y ajustes

Presentación de Informe Final.

2. EJECUCION FISICA Y CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES

En esta sección se presenta un balance sobre la ejecución física del Programa, en términos del cumplimiento de los Indicadores del Marco Lógico.

Como punto de referencia es importante considerar por una parte, que el desempeño del Programa se midió con respecto a los Indicadores del Marco Lógico y a los Indicadores de Eficiencia e Impacto. Por otra, que entre el 2006 y el 2007 el Programa adelantó la mayor parte de sus actividades, en estos años se ejecuto el 83% del presupuesto del Programa.

2.1 Ejecución física del Programa

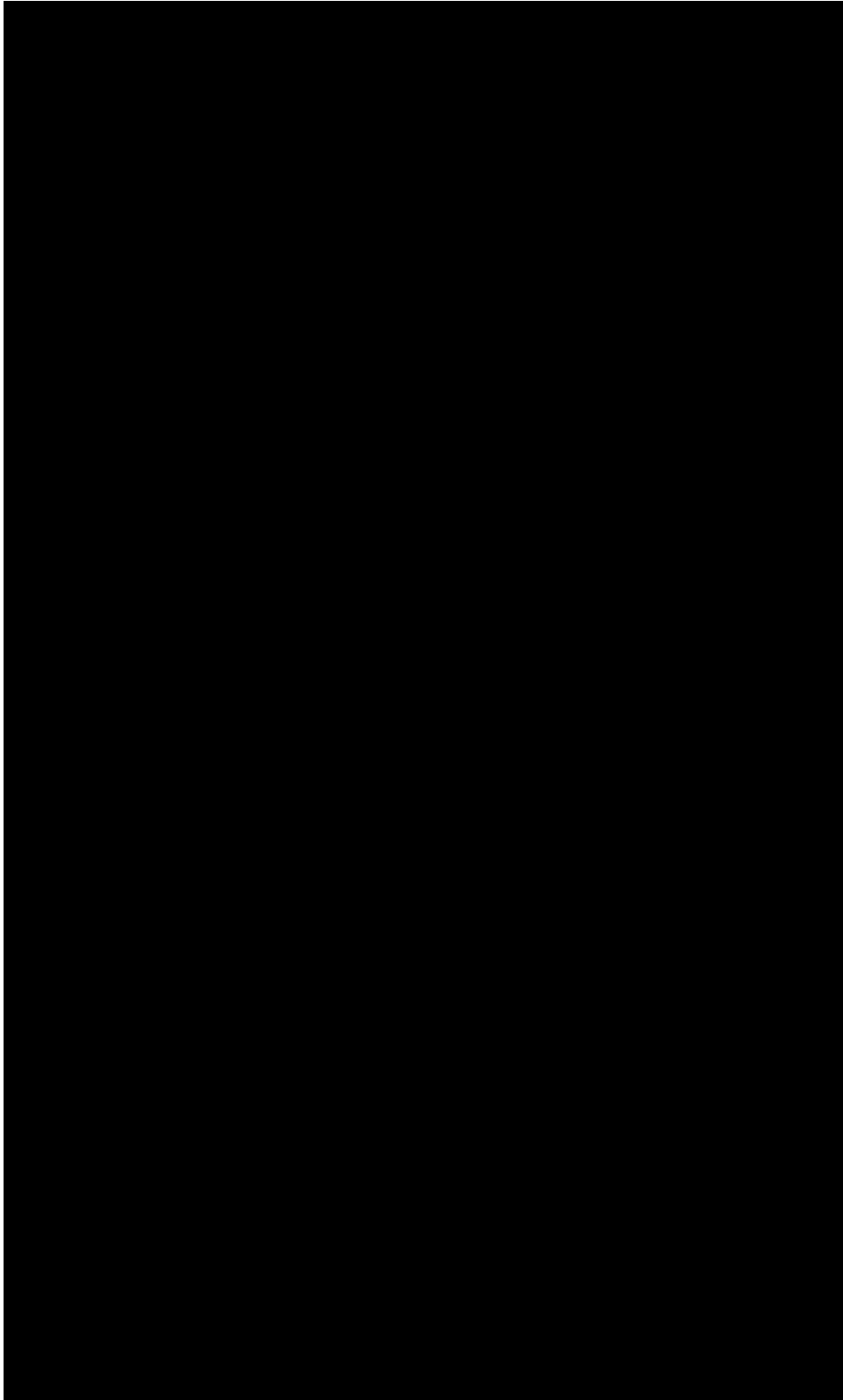
El balance de la ejecución del Programa indica que debido a que el Congreso duró prácticamente un año en la aprobación del Programa, durante este se realizaron actividades preparatorias para la ejecución y la coordinación con respecto a la definición del esquema de ejecución del Programa, a finales del 2004 se recibió el primer fondo rotatorio. En el año 2005, se inició formalmente la ejecución del Programa, en este periodo la SIPEN logró avanzar en forma significativa en el desarrollo de la normativa de regulación y supervisión de la AFP, debido a que existía la identificación de los temas prioritarios a normar y regular. La DIDA por su parte, inició los procesos de contratación de la asistencia técnica para la medición de la línea de base y de las campañas de educación y comunicación, en este año se logró ejecutar un 17% de los recursos asignados.

En el año 2006 se logró concretar la mayor parte de los productos del Programa, debido a que los ejecutores ya tenían un conocimiento y manejo de los aspectos administrativos de adquisiciones, porque en el año anterior varios procesos de contratación se lograron concretar, y porque existió una alineación entre los planes de cada institución y los planes del Programa, y en este sentido, el cumplimiento de los resultados del Programa se convirtieron en un elemento clave para la gestión de cada institución. En este año se realizaron la mayor parte de las consultorías de asistencia técnica en los tres componentes, los procesos de adquisición de equipos y la contratación de las campañas de comunicación. En este año se ejecutó el 30% de los recursos asignados.

Para el año 2007 el Programa alcanza un 97% de ejecución acumulada, durante este año la SIPEN y la DIDA orientan sus esfuerzos a dar continuidad a las acciones adelantadas en el año 2006, y a desarrollar las actividades faltantes para cumplir con los objetivos, productos e indicadores del Programa.

La Tabla 2 indica, en forma ilustrativa, la forma secuencial en que se adelantaron las diferentes actividades de los componentes y la generación de los productos del Programa.

Tabla 2. Desarrollo de las Metas Físicas Programadas





2.2 Cumplimiento de los Indicadores del Marco Lógico

La matriz de Marco Lógico estableció 9 indicadores para medir el desempeño del Programa, de estos, 1 es de fin, 3 indicadores corresponden al propósito y 5 a la ejecución de los componentes.

Al analizar en detalle las actividades ejecutadas y los resultados obtenidos, se aprecia que 8 de los indicadores fueron cumplidos o sustancialmente cumplidos, para uno de ellos no se cuenta con la información para evaluar su cumplimiento. Estos resultados indican que el Programa logró un cumplimiento en sus objetivos. El indicador sin información corresponde a la encuesta de medición de la percepción del sistema, que se estará realizando en el primer semestre del 2008. El indicador con cumplimiento parcial se refiere a la meta de alcanzar un 60% en la afiliación con respecto a la población ocupada formal. El Sistema de Pensiones ha logrado aumentar su cobertura en 17

puntos al incrementar el porcentaje de afiliados con respecto a la PEA del 20% en el 2003 al 37% en el 2007. La Tabla 3 muestra el Cumplimiento de los Indicadores del Marco Lógico.

Tabla 3. Cumplimiento de los Indicadores del Marco Lógico

[illegible]

Resumen Narrativo	Indicador de Logro	Cumplimiento del indicador	Cumplimiento			
			C	SC	NC	SI
	60% de la población ocupada formal está afiliada al sistema, al término del proyecto.					
<u>Componente</u>						
1. Plan de fortalecimiento de la SIPEN ejecutado.	Reglamentos y normas complementarias aprobadas	280 resoluciones y 66 circulares promulgadas e implantadas (al 30 de junio de 2007) Sistemas adquiridos y puestos en operación. La inversión ha sido de \$RD387,969	X			
	Sistemas operativos tecnológicamente implantados al 2007.	Desde el primer trimestre del 2006 hasta finales de 2007, la SIPEN logró la participación de 774 personas en los Programas de capacitación	X			
	Al menos 300 personas, entre directivos, gerentes y técnicos capacitados en los diferentes ámbitos de la dirección y gestión del sistema durante la ejecución del proyecto.	El costo fiscal de la reforma está estimado, falta la socialización de esta información con las autoridades, pautada para marzo del año 2007.	X			
2. Viabilidad financiera del nuevo régimen de pensiones analizada.	Costo fiscal del sistema estimado durante el período de	La primera fue terminada durante el primer semestre 2006 y la segunda encuesta se desarrollará durante el segundo semestre de 2007. La primera encuesta muestra los siguientes valores promedio: Conocimiento de los beneficios del seguro de pensiones 30.2%, Conocimiento de requisitos de accesos 24,5% y Conocimiento de donde buscar	X			

Resumen Narrativo	Indicador de Logro	Cumplimiento del indicador	Cumplimiento			
			C	SC	NC	SI
3. Plan de promoción y divulgación del nuevo sistema de pensiones ejecutado.	ejecución del proyecto.	información sobre el seguro de pensiones 39,5%.		X		X
	Al menos 60% de la población Afiliada al sistema previsional tiene información sobre sus beneficios, como acceder a ellos y donde buscar orientación al término del proyecto.					

C: Cumplido
 SC: Sustancialmente cumplido
 NC: No cumplido
 SI: Sin información para evaluar su cumplimiento

2.3 Cumplimiento de los Indicadores de Eficiencia y de Impacto

En adición a los indicadores del marco lógico se establecieron 10 indicadores de los cuales 5 son indicadores de eficiencia y 6 de impacto. La definición de estos indicadores se constituyó un aspecto importante para el seguimiento del programa debido a que cada el programa realizó el seguimiento a su cumplimiento.

A continuación (en la Tabla 4) se presentan las metas establecidas para cada uno de estos indicadores:

Tabla 4. Metas de los Indicadores de Eficiencia e Impacto

Indicador	Meta
Aumentar la afiliación al sistema	700.000 personas en el 2008
Adiestrar al personal en las nuevas funciones	60% del personal al 2008
Estudios actuariales y de estimación de las implicaciones fiscales de la reforma	Estudios terminados al 2008
Recopilación y diseminación de la información de la SIPEN	Información difundida al 2008
Mantenimiento del actual tamaño de la Superintendencia.	Compatibilidad con estándares de otras instituciones similares al 2008
Que se haya establecido la Superintendencia de Pensiones	Sistema en operación
Funcionamiento de los mecanismos de supervisión del Sistema de Pensiones	Mecanismos funcionando al 2008
Carnetización de los afiliados al Sistema Contributivo	100% al 2008
Sostenibilidad Financiera del Nuevo Sistema	Sistema operando en condiciones sostenibles.
Creación de los mecanismos de control para evitar la elusión y/o evasión de las contribuciones al sistema.	Mecanismos creados e implantados
Mejoramiento de la percepción favorable del nuevo Sistema de Pensiones.	Cambio positivo en la percepción de los beneficiarios

Indicador 1: Aumentar la afiliación al sistema

El número de afiliados (Tabla 5) al sistema se aumentó en 810.000 afiliados entre el 2003 y el 2007, que corresponde a un incremento del 82%. Entre junio del 2003 y del 2007 el incremento es del 105%⁶

Tabla 5. Comportamiento del número de Afiliados del Sistema 2003 2007

Indicadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Afiliados / PEA	22.43%	26.41%	32.08%	35.15%	39.33%	43.43% ⁷
Afiliados / Población Ocupada	27.01%	32.36%	39.09%	41.96%	46.58%	51.44%

Fuente: SIPEN

Indicador 2: Adiestrar al personal en las nuevas funciones.

Entre el 2006 y el 2007, la SIPEN capacitó un total de 438 personas del nivel directivo, gerencial y técnico de la SIPEN, así como actores relacionados al Sistema, en los diferentes ámbitos de la Dirección y Gestión del Sistema Previsional.

Indicador 3: Estudios actuariales y de estimación de las implicaciones fiscales de la reforma.

En el año 2005 se contrató el estudio de determinación de las erogaciones a cargo del Gobierno central, para cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley 87 - 01, y dimensionar su impacto fiscal en el mediano y largo plazo. El estudio se desarrolló entre el 2006 y el reporte final se entregó en el primer semestre de 2007.

Indicador 4: Recopilación y diseminación de la información de la SIPEN

16 boletines publicados a junio de 2007 y 17 publicaciones sabatinas Página “SIPEN Presenta”.

⁶ Con base en Boletín estadístico AIOS Número 17. Junio 2007.

⁷ Para la PEA y la Población ocupada se utilizaron datos del año 2007.

Indicador 5: Mantenimiento del actual tamaño de la Superintendencia.

El tamaño de la SIPEN se ha incrementado, pero la comparación con países (Tabla 6) con regímenes de capitalización individual muestra que la SIPEN tiene el más bajo número de empleados, y en comparación con el Salvador, que el número de empleados por afiliado es similar.

Tabla 6. Comparación internacional del tamaño de la SIPEN

PAÍS	EMPLEADOS	AFILIADOS (Miles)	Empleados por 1.000 Afiliados
República Dominicana	79	1.648	47,9
México	190	38.531	4,9
Chile	148	8.043	18,4
El Salvador	80	1.579	50,7

Indicador 6: Que se haya establecido la Superintendencia de Pensiones

Los principales logros de la SIPEN son⁸:

Conformación de una estructura orgánica-funcional, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados y especializados.

Emisión del Reglamento de Pensiones y la Normativa Previsional complementaria a la Ley 87-01 requerida para el buen funcionamiento de nuestro Sistema, en consonancia con los estándares internacionales en la materia.

Autorización de las operaciones a las AFP y demás entes participantes del Sistema Previsional, supervisando, controlando y evaluando en todo momento el funcionamiento de las mismas, para garantizar su eficiencia, rentabilidad y solvencia.

Creación de una plataforma tecnológica moderna, que ha permitido desarrollar los sistemas automatizados de información requeridos para realizar un seguimiento permanente, a través de una red privada, extra-net, con los entes regulados.

⁸ <http://www.sipen.gov.do>

Implementación de los procesos de supervisión preventiva de gabinete e in-situ, así como de control y monitoreo permanente, que garanticen a los afiliados que existe una supervisión eficaz, oportuna y transparente.

Establecimiento de los mecanismos de fiscalización orientados a resguardar el adecuado riesgo-retorno de las colocaciones de los fondos de pensiones y de custodia de las inversiones, elementos fundamentales para garantizar la integridad de los aportes acumulados y su rentabilidad en el tiempo.

Puesta en vigencia mecanismos de fiscalización de las AFP basados en riesgos operativos, atendiendo a los lineamientos de Basilea II, implementados hasta el momento, por Argentina, México y República Dominicana en América Latina.

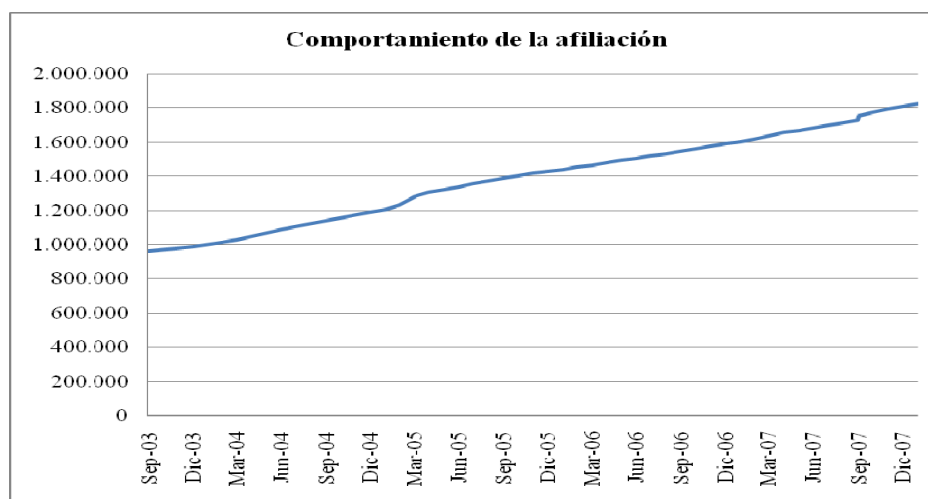
Implementación exitosa de los Sistemas de Afiliación, Recaudo e Inversiones del Régimen Contributivo de Pensiones

Indicador 7: Funcionamiento de los mecanismos de supervisión del Sistema de Pensiones

Entre el 2005 y el 2007 se han realizado 62 visitas de supervisión a las AFP.

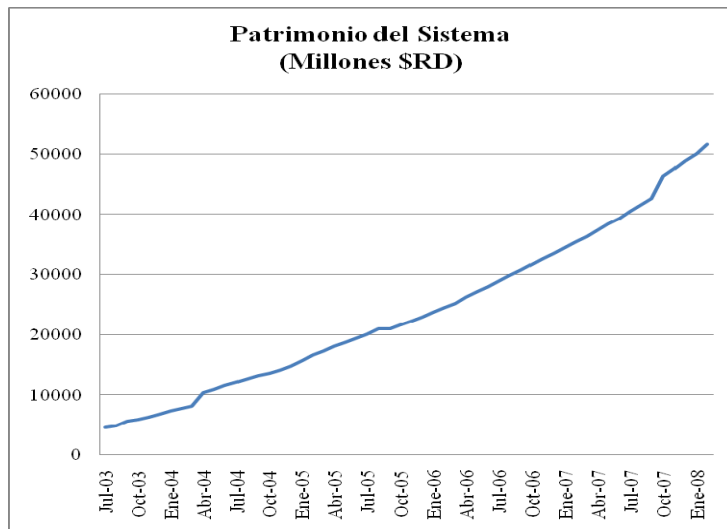
Indicador 8: Carnetización de los Afiliados al Sistema Contributivo

El número de afiliados se ha duplicado entre el 2003 y el 2008. Estos afiliados cuentan con información en los sistemas de información de las AFP (ver gráfico).



Indicador 9: Sostenibilidad financiera del nuevo sistema

El Patrimonio del Sistema se ha incrementado en \$47.000 millones entre el 2003 y el 2007 (ver gráfico):



Indicador 10: Creación de los mecanismos de control para evitar la elusión y/o evasión de las contribuciones al sistema.

La DIDA ha iniciado desde el 2007 las acciones para detectar la elusión y la evasión al sistema pero no hay información estadística de los resultados obtenidos.

Indicador 11: Mejoramiento de la percepción favorable del Nuevo Sistema de Pensiones.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de Actitudes y Conocimientos sobre el Sistema Pensional Dominicano, el 30% de los encuestados indicó conocimiento de los beneficios del seguro de pensiones, el 25% reportó conocimiento de requisitos de acceso, el 39,5% reportó que conocía donde buscar información sobre el seguro de pensiones (DIDA).

3. SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES Y ELABORACIÓN DE LAS NORMAS COMPLEMENTARIAS

Este componente se formuló con el objetivo de dar soporte técnico a la SIPEN para fortalecer la reglamentación necesaria para el adecuado funcionamiento del Sistema de Pensiones, y para fortalecer los mecanismos de control y fiscalización previstos y correctivos de todos los entes que intervienen en el Sistema Previsional.

Durante la ejecución se realizaron algunos ajustes al componente para incluir actividades puntuales de difusión y divulgación de la SIPEN, para reforzar su proceso de modernización y el mejoramiento en el desempeño de su función reguladora. Estos ajustes fueron acordados con el Banco, y no implicaron cambios en los objetivos ni en las metas del componente.

3.1 Logros y Resultados

Teniendo en cuenta que la Ley estableció prioridades y plazos para la implementación del Sistema, la SIPEN desde el año 2003 inició la ejecución de algunas actividades contempladas en el Programa.

La ejecución del componente se estructuró en tres áreas estratégicas que sirvieron de marco orientador de los planes de ejecución de la SIPEN, estas áreas fueron: i) fortalecimiento institucional, (ii) desarrollo del marco normativo y operativo y (iii) ejecución de un Programa de divulgación y capacitación.

La primera área tuvo como finalidad el desarrollo de los instrumentos que permitieran fortalecer la capacidad técnica de la SIPEN para planificar e integrar sus diferentes proyectos y actividades, y de esta forma garantizar una estructura sólida para el ejercicio de las funciones de supervisión y regulación. La segunda área buscaba el desarrollo de las normas y procedimientos para la regulación de los fondos de pensiones en lo relacionado con asignación y movilización de recursos bajo un esquema de seguridad y estabilidad, y para la fiscalización del cumplimiento del marco regulatorio. La tercera área, que no estaba prevista durante el diseño, se incorporó debido a la necesidad de realizar un proceso organizado de divulgación del rol de la SIPEN, tanto al interior de la institución como hacia los entes regulados y hacia los diferentes actores del sistema.

A continuación se presentan los productos y resultados obtenidos por la SIPEN en cada una de estas áreas:⁹

3.1.1 Fortalecimiento institucional de la SIPEN

▪ Formulación del Plan Estratégico de la SIPEN

La SIPEN desde finales del 2005, inició las actividades de contratación de asistencia técnica para la revisión del Plan Estratégico 2005-2006 de la SIPEN, y para verificar la alineación de las iniciativas y proyectos propuestos por las diferentes unidades de la institución con el Presupuesto SIPEN 2006.

Como resultado de esta asistencia técnica se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional incluyendo el Sistema de Información de la SIPEN. De la misma manera, se elaboró el cronograma de implementación del Sistema de Información y de su entrada en operación.

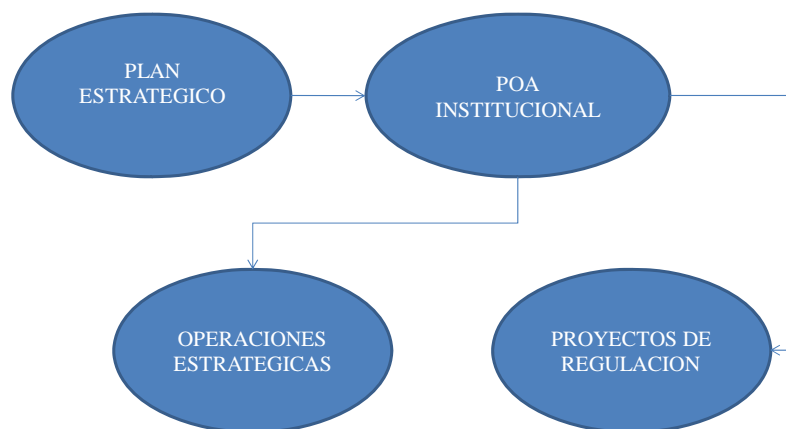
Posteriormente, en el año 2007 se realizó un ejercicio de planificación estratégica que permitió formular un Plan Estratégico Institucional para el periodo 2007-2010¹⁰, que estructura mapas y rutas estratégicas claves¹¹, los indicadores y el portafolio de proyectos. Este plan contempla una visión dinámica y de largo plazo de la institución, para cada uno de los proyectos se establecieron los logros intermedios, los hitos, los indicadores, las unidades responsables y los plazos de ejecución. Este ejercicio permitió lograr una integración de las diferentes unidades y proyectos institucionales en el marco de unas metas de mediano y largo plazo, y dentro de una misión y visión institucional. A partir del año 2007, la institución realiza el ejercicio de Planificación y Programación de acuerdo con los lineamientos del Plan Estratégico.

En opinión del consultor y de los técnicos de la SIPEN, este plan ha sido un factor decisivo en el fortalecimiento de los Procesos de Supervisión y Programas de fiscalización de la SIPEN, debido a que desarrolló un instrumento para facilitar la consolidación de una estructura operativa que orienta los proceso de planificación del ejercicio de las mejores prácticas en materia de regulación y supervisión de los Fondos de Pensiones.

⁹⁹ Este inventario de logros y resultados se preparó con base en los informes semestrales del Programa y en los informes de la SIPEN. En el anexo 5 se presenta la lista de consultorías contratadas con los recursos del Programa para este componente.

¹⁰ SIPEN. Planificación Estratégica de la SIPEN. Febrero 2008.

¹¹ 1) elevar la rentabilidad, 2) aumentar los aportes, 3) reducir los costos del sistema, 4) aumentar la competencia y 5) aprendizaje y crecimiento



▪ Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa

Desde el diseño de la operación, se había previsto el diseño y puesta en operación de un Modelo de Gestión Integral Administrativa para apoyar el desarrollo técnico de la institución. En este sentido desde el año 2005 (diciembre), se inició el proceso de licitación para la contratación de una firma consultora que se encargara del diseño, formulación e implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Personal, y en dos oportunidades fue declarada desierta debido a que la cantidad de proponentes y el contenido de las propuestas no eran satisfactorias para la SIPEN.

Con base en estos resultados, la SIPEN tomó la decisión de cancelar esta actividad y reasignar los recursos a reforzar mediante actividades de capacitación el proceso de modernización de la entidad y a promover el marco regulatorio y de supervisión del Sistema Pensional.

▪ Auditoría de Certificación de Calidad ISO 9001:2000

Desde el año 2005 la Superintendencia adelantó un proceso licitatorio con el fin de realizar la Auditoría de Certificación al Sistema de Gestión de Calidad de la SIPEN bajo la norma ISO 9001:2000, este primero fue declarado desierto por el Comité de Compra de la SIPEN.

Posteriormente, la institución adelantó las acciones para desarrollar y establecer el Sistema de Gestión de Calidad. Como resultados a finales del 2005 implementó y puso en marcha la Gestión de Procesos, atendiendo a niveles de Calidad ISO 9001. Las acciones desarrolladas incluyeron:

- Identificación de procesos y definición del mapa de macroprocesos de la SIPEN.
- Definición de la política y objetivos de calidad, así como del alcance y la estructura del SGC.

- Diseño, generación, revisión, puesta en vigencia y monitoreo de la documentación requerida para el sostén el SGC.
- Medición, seguimiento análisis de datos de los diferentes procesos; (v) preparación de revisión por la alta dirección.
- Primera y segunda auditoría interna de calidad.
- Investigación y comparación de agencias certificadoras.
- Formación de auditores internos ISO 9001 y del personal en los cursos de calidad.

En los años siguientes la SIPEN, ha venido trabajando en la elaboración de boletines de calidad con el fin de que los funcionarios de la SIPEN mantengan sus compromisos con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la Certificación ISO 9000:2000.

Sin embargo a la terminación del Programa, no se cuenta con el Registro del Certificado que avala a los procesos de la SIPEN como certificado ISO 9000:2000.

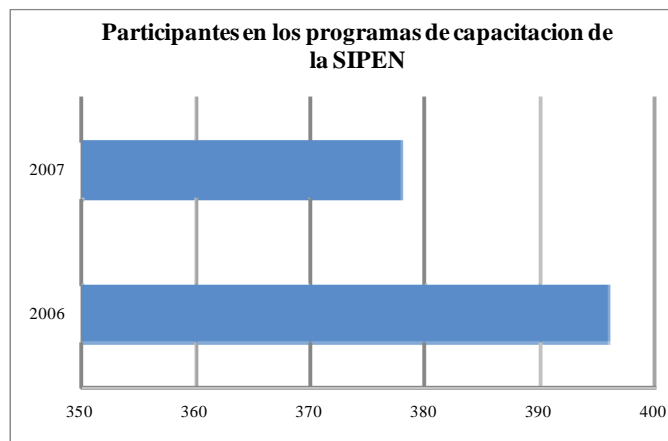
▪ **Programa de Capacitación**

Como parte integral del proceso de fortalecimiento institucional, la SIPEN realizó el diseño de un plan de capacitación para el personal interno de la SIPEN en el marco de su fortalecimiento institucional, y adelantó un Programa de capacitación para el personal técnico y administrativo en temas claves que requerían reforzamiento en la capacidad del Recurso Humano. En este Programa se ha incluido a los técnicos de la Dirección de Sistemas y Tecnología, de la Dirección de Estudios Estratégicos, de la Dirección de Control de Inversiones, de la Dirección Administrativa y Financiera, de la Dirección de Beneficios y de la Coordinación Técnico de la SIPEN.

Este plan de capacitación se ha venido desarrollando desde el 2005 y ha cubierto, entre otros, los siguientes temas:

- Programming with C
- Programming with Microsoft ADO.NET
- Developing Microsoft ASP.NET Web Applications Using Visual Studio.NET”
- Gerencia de Manejo y Control de Inventarios
- Gestión administrativa y financiera
- Dirección y Gestión de Fondos y Planes de Pensiones
- Análisis de Bancos y Riesgo Soberano en Mercados Emergentes

Desde el primer trimestre del 2006 hasta finales de 2007, la SIPEN logró la participación de 774 personas en los Programas de capacitación. Este valor incluye el personal del nivel directivo, gerencial y técnico de la SIPEN, así como actores relacionados al Sistema, en los diferentes ámbitos de la Dirección y Gestión del Sistema Previsional



En lo relacionado con los logros del programa de capacitación para los funcionarios de la SIPEN entre el 2005 y el 2008 se han capacitado 438 personas en los diferentes cursos, un aspecto importante de la capacitación es la tendencia a realizar una capacitación mas especializada, mientras que en el año 2005 se dedicaron 10 horas de capacitación a cada personas en el 2008 este promedio es de 0,2 horas y dirigida a temas específicos (Tabla 7).

**Tabla 7. Programa de Capacitación
(2005 - 2007)**

	2005	2006	2007	2008
Total de Personas Capacitadas	18	174	180	66
Total de Horas de Capacitación	180	448	151	14
Promedio de horas/persona	10	2,6	0,83	0,2

Asimismo para reforzar la capacidad técnica de la Superintendencia, se han organizado visitas de observación para conocer experiencias internacionales sobre el Sistema de Pensiones. Las visitas ha cubierto cuatro países, y han servido para establece nexos de cooperación con estas instituciones. Las instituciones objeto de este intercambio fueron:

- Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones de Argentina
- Comisión Clasificadora de Riesgos y la Clasificadora de Riesgo Internacional Credit Rating en Chile

- Empresa Operadora de la Base de Datos SAR (PROCESAR) en México
- Participación en el Seminario “Avances y Retos de los Sistemas Provisionales Latinoamericanos” y Reunión de las Comisiones Técnicas de la AIOS, en Bogotá, Colombia
- Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP de Perú y la Superintendencia de AFP de Chile

▪ Desarrollo Informático

Con el propósito de apalancar el proceso de desarrollo institucional, la SIPEN ha realizado transformaciones en lo correspondiente a su infraestructura física. La más importante de ellas es la adquisición con sus recursos propios de una nueva sede institucional. Para reforzar este esfuerzo el Programa financió la adquisición del software, la instalación y puesta en operación de toda la plataforma informática de apoyo que incluyó equipos informáticos y software, tales como: Pantallas de Plazmas para conferencias, Proyectoras, Impresoras, UPS, Sistema de almacenamiento externo, Memorias, Monitores flat panel, Computadoras Portátiles, CPU, Licencias para la utilización de diversos Software y Programas Antivirus, Cortafuegos, Procesadores, Router y Sistema de Administración de Telefonía (Tabla 8).

Tabla 8. Infraestructura Informática Adquirida por el Programa (2004 - 2007)

Cantidad	Descripción de Equipos - Software
2	Impresora Lexmark C920DN
4	Impresora Lexmark T 644
15	Dell Inspiron 9300
15	Computadoras personales Dell Optiplex GX520 P IV. Monitor Pantalla Plana
15	Monitores Dell, Flat Panel, 17"
2	Pantallas Plasmasync 61" Xm3
2	Proyectoras Infocus LP 850- LCD
2	Proyectoras InfocusLP 540
1	Servidor DELL 2800
1	UPS General Electric Lan Pro True Qn Line 30kva hasta 90 kva
1	Sistema de almacenamiento Externo Hitachi V9520 (Tipo SAN)
3	Procesador Sun Fire 280R
3	4 -Gbyte memory expansion kit (4x1024 Mbyte DIMMs) for use in Sun fire 280R
1	Firewall
1	Voice Gateway

1	Sistema de Administración de Telefonía. CallManager - Unity
1	Router Cisco 2811
3	Licencias de WebSphere Studio Application Developer V5.1.2
1	Licencia para Gobierno de ISA Server en Español
10	Licencias para Gobierno de Office Professional Edition en Español
20	Licencias para Gobierno de Office Estándar Edition en Español
80	Licencias McAfee System Protection/ McAfee ePolicy Orchestrator
3	Licencias de Microsoft Visual Studio. Net Professional Edition
1	CD de instalación SQL Server, Standard Edition en Español
6	Microsoft Project Standard Edition en Español
1	Software FilingCabinet y Procx Studio

Para apoyar la gestión administrativa en el 2006, el Programa financió la adquisición y puesta en operación de un software de gestión y control de correspondencias y digitalización de documentos y sus consecuentes reportes de salida. En el año 2007, se efectuó la implementación del software “Filing Cabinet” para la digitalización de documentos y Procx Studio para el diseño, desarrollo y ejecución de flujo de trabajo. Herramientas para apoyar las actividades de seguimiento interno a los trámites de documentos y correspondencias recibidas, así como un efectivo cumplimiento y respuesta al remitente. Actualmente se están impartiendo las sesiones de entrenamientos para el Software de Gestión y Control de correspondencias.

De igual manera se logró la adquisición e inicio de los procesos de implementación y entrenamiento de un software de análisis, explotación y auditoría de datos con el cual se apoyarán las actividades de inspección y supervisión de la SIPEN.

Adicionalmente, con el objeto de reforzar la plataforma tecnológica de la Asociación Mutual de Servicios Solidarios, AMUSSOL, la SIPEN adquirió diversos equipos informáticos para ser facilitados mediante un contrato de uso o comodato a dicha entidad, a fin de que puedan desarrollar un proyecto de ampliación de cobertura de los Beneficiarios del Régimen Contributivo del Sistema Dominicano de Pensiones, para permitir que importantes sectores de la economía, como los trabajadores del sector transporte, agrícola y comercial, entre otros, puedan acceder a los beneficios de dicho régimen.

Con el apoyo del Programa la SIPEN adelantó el diseño y desarrollo de la página Web de la institución, como una herramienta con capacidad para proporcionar a los usuarios una información completa y actualizada del Sistema de Pensiones, permitir a los trabajadores realizar consultas interactivas y reclamaciones, y proporcionar las herramientas necesarias para que los usuarios internos puedan darle mantenimiento

constante, logrando así una mayor y eficiente difusión del Sistema Dominicano de Pensiones.

3.1.2 Desarrollo del marco normativo y operativo para la regulación y supervisión.

Para la SIPEN esta ha sido el área de mayor importancia desde el punto de vista de la ejecución del Programa, y hacia donde se orientaron los esfuerzos y los recursos, en forma prioritaria. Estas actividades tenían el propósito de reforzar la capacidad de la SIPEN para establecer señales claras en el mercado sobre la aplicación de controles y de mecanismos de supervisión y para ejercer el rol regulador y de supervisión del sistema. Dado que la normativa básica ya estaba elaborada, con los recursos del Programa se financió la complementación y el desarrollo normativo en áreas complementarias, considerando tres ámbitos centrales: (i) regulación de compañías de seguras, (ii) sistema pensional para dominicanos residentes en el exterior y (iii) inversiones.

Teniendo en cuenta que la SIPEN es la instancia responsable de la supervisión y regulación del Sistema Previsional Dominicano en el marco del Programa de apoyo a la implantación de la reforma pensional, la entidad ha buscado que a través del marco normativo se establezcan las condiciones para que el sistema sea financieramente sostenible, y que brinde una adecuada provisión de servicios a sus afiliados.

En este contexto las acciones que se han adelantado buscan consolidar un marco regulatorio que defina los fundamentos legales que gobiernan la estructura y operación de los fondos de pensiones, basado en la identificación de los riesgos sistémicos y de portafolio, y en su administración para garantizar los derechos previsionales de los afiliados. El desarrollo del marco regulatorio de la SIPEN se ha diseñado siguiendo los lineamientos del Comité de Basilea y de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS), buscando la seguridad, transparencia y confiabilidad de los recursos de las AFP. Los procesos de supervisión, por su parte, se han realizado con la finalidad de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de acuerdo a lo estipulado en la Ley 87 del 2001, y a los lineamientos de supervisión de fondos de pensiones que establece la AIOS¹².

Con el apoyo del Programa la SIPEN adelantó el diseño y desarrollo de la página Web de la institución, como una herramienta con capacidad para proporcionar a los usuarios una información completa y actualizada del Sistema de Pensiones, permitir a los trabajadores realizar consultas interactivas y reclamaciones, y proporcionar las herramientas necesarias para que los usuarios internos puedan darle mantenimiento constante, logrando así una mayor y eficiente difusión del Sistema Dominicano de Pensiones.

¹² SIPEN. El Sistema de Pensiones: Una reforma exitosa para garantizar el bienestar de los Dominicanos. Santo Domingo, Marzo 2006.

Con la asistencia técnica contratada a través del Programa, la SIPEN ha adelantado el ajuste y complementación del marco normativo, y entre el 2004 y el 2008 se han puesto en vigencia cerca de 200 disposiciones en los temas de regulación de AFP (Tabla 9).

**Tabla 9. Ajuste y Complementación del Marco Normativo
(2002 - 2007)**

Periodo	Normas complementarias		
	<i>Resoluciones</i>	<i>Circulares</i>	<i>Total</i>
2002	24	-	24
2003	103	24	127
2004	96	19	115
2005	28	19	47
2006	19	3	22
2007	11	1	12
2008	6	1	7
Total	287	67	354

En el anexo 4 se presenta la relación de la normativa expedida entre el 2004 y el 2008. Los principales desarrollos de regulación normativa y operativa que se han desarrollado han sido los siguientes:

Monitoreo a la gestión de inversión de los Fondos de Pensiones

Dado que uno de los principales desafíos del Sistema Dominicano de Pensiones es lograr una adecuada diversificación del portafolio de inversión de los fondos de pensiones, en el año 2005 se financiaron dos consultorías internacionales, una para la Elaboración del Diagnóstico sobre Mercado de Financiamiento Hipotecario y Condiciones para la Emisión de Letras Hipotecarias, y otra para el Desarrollo de las Letras Hipotecarias en la República Dominicana. Como resultado la SIPEN preparó un Proyecto de Resolución sobre Letras Hipotecarias que favorece la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones. Este fue un trabajo conjunto de las Superintendencias de Bancos, Valores y Pensiones, sobre la base de las consultorías y estudios desarrollados con financiamiento del Programa, y fue sometido a la Junta Monetaria por la Superintendencia de Bancos en el año 2006. Este es uno de los logros más importantes del Programa, dado que se logró desarrollar el marco normativo completo en esta área.

En el año 2005 la Superintendencia inició el plan de diversificación de las inversiones de los Fondos de Pensiones, el cual es un proyecto de estrategia nacional que involucra a todos los actores relacionados, y en desarrollo de este plan contrató las siguientes consultorías:

- Desarrollo del Régimen de Inversiones de los Fondos de Pensiones

- Elaboración del Plan Estratégico para la Diversificación de las Inversiones de los Fondos de Pensiones
- Elaboración de un Diagnóstico sobre el Mercado de Financiamiento Hipotecario y las condiciones de Emisión de Letras Hipotecarias en la República Dominicana.

El plan de diversificación de las inversiones de los Fondos de Pensiones fue puesto en marcha a finales del 2005, priorizando en su primera etapa los sectores Vivienda, PYMES y PYMES-TEC. Como resultado de lo anterior se realizaron las siguientes acciones:

- Creación de la Mesa de Diálogo MiPyMEs-SIPEN, donde los principales actores MiPymes debaten sobre las alternativas para lograr el financiamiento del sector a través de los Fondos de Pensiones.
- Identificación de los indicadores socio-económicos de los trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones, en las diferentes zonas geográficas, así como la ubicación de terrenos con posibilidad para la construcción de viviendas de bajo costo.

Dentro de otros temas incluidos en el “Desarrollo de Instrumentos para el Desarrollo del Régimen de Inversiones en los Fondos de Pensiones” se logró durante el año 2007:

- Elaboración de la normativa sobre la disolución y liquidación ya sea voluntaria o por quiebra, de una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), del Sistema Dominicano de Pensiones, a los fines de hacer ejecutoria las disposiciones de la Ley 87-01 y aquellas normas complementarias referentes al caso de la especie.
- Revisión de la normativa para la supervisión de Fondos de Pensiones existentes y Planes de Pensiones Complementarios en el mercado, así como la elaboración de la propuesta de normativa, conforme a las conclusiones y recomendaciones, dentro del marco legal vigente y las buenas prácticas internacionales.
- Elaboración de Procedimientos Técnicos y Operativos, así como los mecanismos de Supervisión para el Proceso de Liquidación y Disolución de una AFP.
- Elaboración de un Diagnóstico del Sistema de Pensiones y Desarrollo de la Política Previsional, considerando su adaptación al entorno económico, social, cultural y político del país, estableciendo los desafíos del sistema y las propuestas tendientes a mejorarlo y perfeccionarlo.
- Realización de un estudio sobre la viabilidad de que los Títulos del Banco Central puedan constituir alternativa de inversión para los Fondos de Pensiones.

- Elaboración de un Marco Teórico que presenta las ventajas de la inversión en el extranjero de los Fondos de Pensiones, y un análisis comparativo de la experiencia internacional sobre la regulación aplicada al proceso de este tipo de inversión.
- Definición de los Procesos de Emisión, Reclamos, Custodia, Actualización y Liquidación del Bono de Reconocimiento.
- Revisión de la normatividad complementaria y de los mecanismos de supervisión de los Procesos de Custodia y de Calificación de Riesgo y Límites de Inversión.
- Identificación de la situación actual de las Inversiones de los Fondos de Pensiones, así como los obstáculos para la diversificación de los mismos, de manera especial lo referente a las Letras Hipotecarias.
- Análisis de la rentabilidad mínima, su aplicación y metodología de cálculo, así como de los costos de transacción: financiamiento y mecanismos de supervisión.

En el primer semestre del año 2007, se efectuó el trazado de las acciones estratégicas de seguimiento a la ejecución del plan de diversificación de las inversiones de los Fondos de Pensiones, definiendo actividades normativas, informáticas, de fiscalización y control.

Regulación Secundaria aplicable a las Compañías de Seguros

En el año 2005 se desarrolló el Modelo de Evaluación del Mercado Asegurador de Vida y los factores de riesgo asociados al desempeño de las aseguradores, y Aplicación de Evaluaciones de prueba a Compañías de Seguro tomando en cuenta factores económicos, financieros, actuariales y operativos, dado que las pensiones de discapacidad y sobrevivencia, así como las pensiones de vejez por renta vitalicia, involucran las Compañías de Seguro en la provisión de estos beneficios.

Montaje del Sistema de Pensiones para Dominicanos Residentes en el Exterior

Teniendo en cuenta que el Proceso de Afiliación al Sistema Dominicano de Pensiones se inició en febrero del 2003, y la ley estableció un periodo de 90 días para la afiliación al régimen contributivo, el artículo 37 de la Ley 87-01 dispuso sobre el derecho a que los dominicanos residentes en el exterior también tendrían derecho a afiliarse al Sistema Previsional para lo cual se requería la implementación del “Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior”

Las principales acciones y resultados desarrollados por la SIPEN en este campo fueron:

a. *Desarrollo de normativa sobre Contratación de Promotores.* Durante el año 2005 se contrataron dos consultores nacionales para preparar informes sobre el tratamiento legal y reglamentario vigente en España y Estados Unidos, quienes en cumplimiento de sus labores, empezaron con el desarrollo de la normativa de tratamiento legal en el marco del inicio del Sistema de Pensiones para los Dominicanos Residentes en el Exterior¹³.

La Superintendencia de Pensiones SIPEN, en atención al artículo 37 de la Ley 87-01, emitió en Diciembre del 2005 la Resolución 251-05 que establece el Sistema Previsional para los Dominicanos Residentes en el Exterior, el cual será implementado de manera inicial en el Estado de Nueva York (Estados Unidos), así como en España, debido a la concentración de inmigrantes dominicanos en estos países.

b. *Supervisión a los Procesos de Afiliación, Publicidad, Promoción, Manejo de Agencias y Contratación de Promotores.* Posterior a esta resolución se contrató la asistencia técnica para Adecuar el Marco Conceptual Operativo del Sistema Dominicano de Pensiones, a fin de que contemple la afiliación, envío de recursos, recaudación, pago y acreditación a la cuenta de capitalización individual de los dominicanos residentes en el exterior, y para coordinar el proyecto de afiliación de dominicanos residentes en el exterior en coordinación con el Consejo Directivo y los Comités de Trabajo de la SIPEN.

Con las consultorías contratadas la SIPEN logró establecer la normativa para el tratamiento legal en España y New York, y se inició la valoración del mercado potencial, aceptación, preferencias y cualidades que valorizan el Sistema de Pensiones para los dominicanos residentes en España y EE.UU

c. *Estudio del mercado potencial del Sistema de Pensiones para los Dominicanos Residentes en el Exterior.* El paso siguiente para la iniciar y dinamizar la afiliación al sistema fue iniciar las gestiones para la contratación, mediante licitación de firmas nacionales o internacionales que se encarguen de desarrollar estudios para medir el mercado potencial y conocer aceptación, preferencias y cualidades que valorizan el Sistema de Pensiones para Dominicanos Residentes en el Exterior, tanto en España como en New York. A finales del 2005 se contrató la Empresa Horwarth Consulting, para el desarrollo de los estudios para medir el mercado potencial y conocer aceptación, preferencias y cualidades que valorizan el Sistema de Pensiones para Dominicanos Residentes en el Exterior. Los resultados del estudio indicaban la factibilidad de implementar el Sistema de Pensiones de acuerdo a los lineamientos normativos establecidos.

¹³ Guevara, Milton Ray. Informe de ajustes sobre el tratamiento legal y/o reglamentario vigente en España a ser considerado en la normativa del Sistema Previsional aplicable a los Dominicanos residentes en el exterior. Noviembre, 2005.

Manual de Evaluación del Grado de Discapacidad

En el año 2005 se contrató una firma consultora para elaborar el Manual para la Evaluación y Calificación del Grado de Discapacidad de los Afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones. Este manual fue sometido en el año 2006 a consideración del Consejo Nacional de Seguridad Social, CNSS, el cual fue aprobado mediante la Resolución No. 162-03 del 19 de julio del 2007, y de esta forma fue puesto en vigencia el “Manual para la Evaluación y Calificación del Grado de Discapacidad de los Afiliados al Sistema Dominicano de Pensiones atendiendo a la Profesión o Especialidad del Trabajo de la Persona Afectada”.

Este manual es importante porque estableció la base normativa para la acreditación de la discapacidad, viabilizó la conformación de las Comisiones de Evaluación de la Discapacidad, y exigió la creación de información para la elaboración de Tablas de Discapacidad y Sobrevivencia¹⁴. En consecuencia, la elaboración de este manual indujo la puesta en vigencia de los instrumentos operativos para el funcionamiento de los mecanismos que garantizan el otorgamiento de las prestaciones por discapacidad a los afiliados del sistema.

Estudios Especiales

Metodología para la Evaluación de Compañías de Seguros. Desde el 2005 la superintendencia inicio las actividades de desarrollo de una metodología para la evaluación de las compañías de seguros que ofrecen cobertura de discapacidad y sobrevivencia, así como rentas vitalicias a los afiliados del Sistema de Pensiones, para ello se contrataron los servicios de asistencia técnica.

Revisión actuarial de los planes de pensiones. A finales de 2007 se presentó una propuesta de normativa para el cálculo de rentas vitalicias y retiros Programados atendiendo a la experiencia internacional y datos que sean aplicables a la República Dominicana, complementado por la realización de un esquema del proceso de supervisión actuarial y aplicaciones electrónicas en Excel, con guía de utilización que permite calcular rentas, valores presentes, reservas matemáticas y costes anuales.

Elaboración de las tablas de mortalidad y discapacidad. Con la finalidad de determinar de manera objetiva el grado de discapacidad del trabajador que solicita pensión por discapacidad, la Ley 87-01 prevé el establecimiento de las Normas para la evaluación del grado de discapacidad atendiendo a la profesión o especialidad de la persona afectada, las cuales son elaboradas por la Comisión Técnica sobre Discapacidad y aprobadas por el Consejo Nacional de Seguridad Social, CNSS. En el 2005, se contrató un consultor internacional con el objeto de elaborar una base metodológica e

¹⁴ Ver sección siguiente sobre la Elaboración de las Tablas de Mortalidad y Discapacidad

identificación de informaciones necesarias para construir tablas biométricas de mortalidad y discapacidad basadas en la experiencia de la población Dominicana. Como resultado en el año 2006 se entregó la propuesta de creación de la Base de Datos para la Elaboración de Tablas de Discapacidad y Supervivencia, para disponer en el futuro de tablas de mortalidad y discapacidad elaboradas sobre la base de información del país, misma que será de gran provecho para los estudios y proyecciones actuariales.

Otros estudios complementarios desarrollados fueron:

- Desarrollo del Modelo de Evaluación del mercado asegurador de vida y los factores de riesgo asociados al desempeño de las aseguradoras, y Aplicación de Evaluaciones de prueba a Compañías de Seguro tomando en cuenta factores económicos, financieros, actuariales y operativos, dado que las pensiones de discapacidad y supervivencia, así como las pensiones de vejez por renta vitalicia, involucran las Compañías de Seguro en la provisión de estos beneficios.
- Esquema del proceso de supervisión actuarial y aplicaciones electrónicas en Excel con guía de utilización que permite calcular rentas, valores presentes, reservas matemáticas y costes anuales.
- Elaboración de una propuesta de normativa para el cálculo de rentas vitalicias y Retiros Programados atendiendo a la experiencia internacional y datos que sean aplicables a la República Dominicana.

3.1.3 Divulgación, Comunicación y Capacitación

El desarrollo de las misiones de administración que regularmente realizó el Banco, identificó la necesidad de apoyar algunas actividades de divulgación y comunicación que permitieran difundir entre los diferentes actores los avances de la SIPEN en materia del proceso de fortalecimiento institucional, y del desarrollo y puesta en vigencia del marco normativo y operativo para la supervisión y regulación.

En el marco del Plan estratégico de la SIPEN se estableció un plan de difusión y comunicación de dos etapas:

- La etapa I (2007) tendría como objetivo dar a conocer la imagen institucional de la SIPEN y realizar una divulgación de sus acciones y competencias en materia de regulación y control del Sistema Previsional.
- La etapa II (2008) estaría orientada al reforzamiento y recordación de los componentes de la estrategia de comunicación.

Dentro de la primera etapa el Programa financió la edición y publicación de material informativo sobre el rol de la SIPEN, los resultados en esta área fueron los siguientes:

- Coordinación del Plan de Comunicación de la Superintendencia de Pensiones con el propósito de lograr fortalecer y solidificar la imagen de la SIPEN, mostrando las características generales de la institución, sus grandes beneficios y la incidencia de la misma dentro del Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- Elaboración de la Memoria Anual 2005, que contiene los principales logros alcanzados por este Organismo y las más importantes ejecutorias realizadas durante dicho año para la consolidación del Sistema Previsional.
- Cápsulas Informativas SIPEN, que contienen información sobre todo lo relacionado al Sistema de Pensiones, las entidades involucradas en el mismo, quiénes la componen, su función principal, logrando así educar, orientar y fomentar ante la población la importancia del Sistema.
- Publicación sabatina de la Página Institucional a través de un periódico de circulación nacional “SIPEN Presenta”, informando todo lo relacionado al Sistema de Pensiones, su entidad reguladora y supervisora, así como sus avances y retos, de manera que logremos educar, orientar y fomentar ante la población la importancia del Sistema. Consolidando los resultados para el último año, se logró informar a la población por medio de la publicación sabatina de la Página Educativa Institucional SIPEN, informaciones relevantes sobre el Sistema de Pensiones durante cincuenta (50) semanas. Adicionalmente, se ejecutó la primera etapa de la Campaña Institucional de la Superintendencia de Pensiones con un período de colocación de doce (12) semanas en medios escritos, radiales, televisivos y gráficos, por medio de lo cual se logró que cerca de 1,1 millones de personas recibieran el impacto del mensaje.
- Realización del Seminario Internacional “Los Sistemas de Pensiones como Alternativa de Financiamiento del Bienestar de los Dominicanos”, dónde se destacó cómo los Sistemas de Pensiones contribuyen a solucionar la problemática del déficit habitacional y a profundizar los mercados de valores de los países donde se ha implementado capitalización individual, redundando así en el bienestar de la población en general.
- Edición de tres publicaciones:

“Evolución y Perfeccionamientos Recientes de los Sistemas de Pensiones de América Latina” (2005), que recoge las ponencias expuestas en el Seminario Internacional Evolución y Perfeccionamientos Recientes de los Sistemas de Pensiones de América Latina, celebrado en Santo Domingo en mayo 2005, en ocasión de la XIII Asamblea Anual de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones, AIOS. Este documento

recoge los resultados de las discusiones relativas a las experiencias internacionales en la implementación de los Sistemas de Pensiones de capitalización individual y las lecciones aprendidas de estos procesos.

“Superintendencia de Pensiones: Nueva Sede Institucional” (2005), publicación que describe el proceso de concepción y desarrollo del proyecto de modernización de la infraestructura física de la SIPEN.

“El Sistema de Pensiones, Una reforma exitosa para garantizar el bienestar de los ciudadanos”, instrumento que persigue transmitir la relevancia y el impacto que ha tenido la reforma al Sistema Dominicano de Pensiones en sus primeros años de implementación. Asimismo, expone las principales características del Sistema de Pensiones, con especial énfasis en el régimen contributivo.

Actualmente está en operación un Programa de Promoción de la transparencia con la cual la SIPEN vela por la transparencia del mercado y el cumplimiento de la Ley y sus normas complementarias, a través de la Campaña Institucional. Al término de esta la primera etapa de la campaña, se logró fortalecer la imagen institucional de la SIPEN ante su público objetivo, así como la cultura previsional en el país, para beneficio de los trabajadores y de la sociedad dominicana.

3.2 Limitaciones en la ejecución

Como se indicó anteriormente, durante la ejecución de este componente se registraron cambios a nivel de la Programación de actividades de difusión y capacitación, para apoyar el proceso de fortalecimiento técnico de la SIPEN y para la divulgación del marco normativo y operativo a los diferentes actores del sistema.

Como resultado de las entrevistas con los ejecutores del Programa, se identificaron los principales factores que se constituyeron en limitantes para agilizar la ejecución del Programa.

En primer lugar, la falta de experiencia de la entidad en la administración de procesos licitatorios de acuerdo a las normas y procedimientos del Banco, afectó, al comienzo de la ejecución del componente, una mayor agilidad en el desarrollo de los procesos licitatorios. En la medida en que la UCP prestó asistencia técnica y capacitación en el desarrollo de estos procesos, la SIPEN mejoró sustancialmente los tiempos de respuesta. Al finalizar la ejecución del Programa el equipo técnico de la Superintendencia gestiona estos procesos dentro de los plazos y con la adecuada aplicación de las normas.

En segundo lugar, los cambios en la administración del CNSS, que ocurrieron durante el 2006, afectaron la ejecución del Programa, sin embargo una vez que se establecieron

los mecanismos de comunicación y coordinación, el componente se ejecutó dentro de las condiciones y tiempos previstos.

3.3 Lecciones Aprendidas

La ejecución de este componente, el hecho de haber tenido la responsabilidad de ejecutar el 56% de los recursos de la operación a través de un organismo de financiamiento internacional y de tener a su cargo las actividades de mayor impacto en términos de la regulación del sistema de Pensiones, le ha dejado a la Superintendencia varias lecciones aprendidas dentro de las cuales se destacan:

- El alineamiento del plan estratégico institucional con los objetivos del Programa permitió apoyar y promover el cumplimiento de las metas del componente. Como resultado de este alineamiento los planes operativos del trabajo estuvieron también alineados con el POA institucional. En forma general, las actividades del Programa formaron parte de la gestión y de los planes de desarrollo de la institución.
- Como resultado de un marco de trabajo planeado y organizado en su objeción la SIPEN logro establecer, con el apoyo del Programa, la estructura y los procedimientos para garantizar la estabilidad del sistema.
- Aparte de un diseño adecuado que consultaba las prioridades de mediano y largo plazo de la SIPEN, a nivel interno la Gerencia asignó en forma continua un apoyo técnico a la ejecución del componente, y las actividades definidas desde el diseño formaron parte de la agenda de proyección institucional de la SIPEN. De esta forma las actividades y acciones fueron desarrolladas con una visión institucionalizada y de largo plazo.
- El mecanismo de ejecución adoptado mediante la conformación de un equipo técnico independiente, pero articulado técnica y programáticamente a la SIPEN, fue un factor clave para garantizar el desempeño del Programa en función de metas y resultados. La Dirección de Estudios Estratégicos que tuvo a cargo la administración de la operación, contó con el apoyo permanente de la Gerencia para la ejecución de las actividades del componente dentro de un ambiente de autonomía y coordinación.
- La designación de un equipo técnico competente con alto nivel de conocimiento de las actividades de componente, y con la capacidad de liderazgo para convocar y articularlas dentro de los planes y Programas institucionales de la SIPEN.

- La estabilidad del recurso humano, se constituyó en un factor primordial para la consecución de los logros del Programa. Durante toda la ejecución se mantuvo el mismo equipo técnico responsable de la ejecución del componente.

4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL NUEVO RÉGIMEN DE PENSIONES

El objetivo central de este componente era el de apoyar a las autoridades en la entrega de información que permita la Evaluación Financiera del Nuevo Régimen de Pensiones, examinar los efectos fiscales de la Reforma Previsional y verificar la viabilidad financiera del Nuevo Sistema, así como identificar opciones para su financiamiento. Todo es con el propósito de establecer las condiciones para garantizar la viabilidad y fortalecimiento del Sistema Previsional.

4.1 Logros y Resultados

Este componente es el más pequeño desde el punto de vista de su asignación presupuestal, dado que tenía asignado un 8,6% de los recursos, que se destinaban a la contratación de estudios. Sin embargo, durante la ejecución del Programa se analizó la conveniencia de incluir algunas acciones complementarias para la organización de eventos de capacitación para el CNSS.

Los resultados de este componente fueron:

a. Estudio de determinación de derechos y estimación del bono de reconocimiento de los afiliados del IDSS.

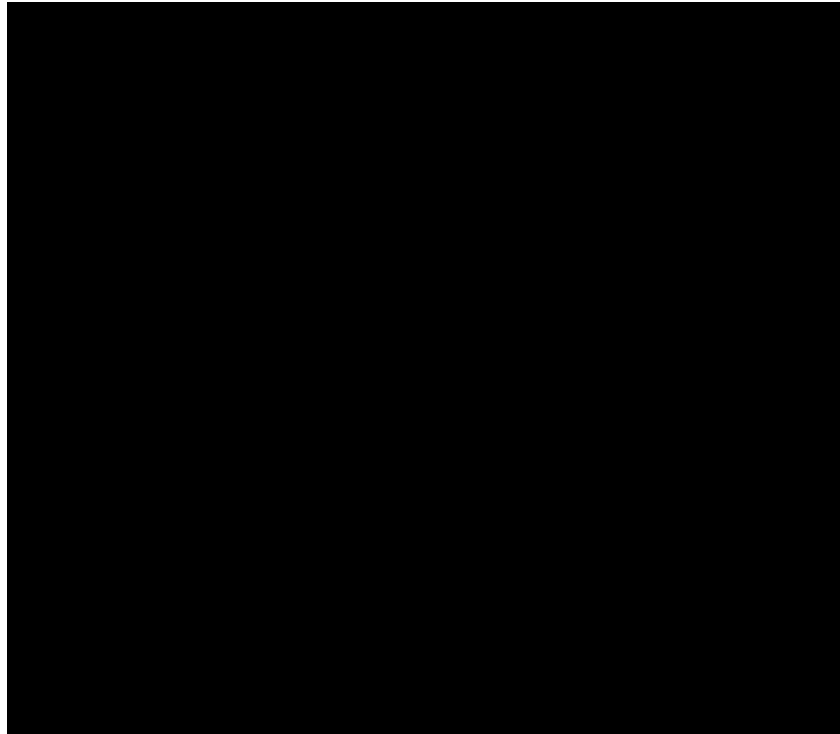
En el año 2006, fue entregado el informe Final de la Consultoría Fase II del Cálculo del Bono de Reconocimiento para los Beneficiarios de la Ley 1896, que cambiaron al nuevo sistema de capitalización individual y el borrador del diseño de una metodología de cálculo de bonos de reconocimiento y análisis del marco conceptual e institucional de dichos bonos.¹⁵

El trabajo consideró el diseño de la metodología específica de cálculo, de acuerdo a lo establecido en la letra c) del Art. 43 de la Ley 87-01 y el diseño de una metodología específica de cálculo del bono de reconocimiento establecido en el Párrafo III del Art. 41 de la Ley 87-01.

Los aspectos más importantes que presenta este informe son:

¹⁵ ConsultoSS. Informe Final Bono de Reconocimiento. Septiembre 2006

El número de afiliados (ver gráfica) regulares fijos y móviles considerando los activos y no activos menores de 45 años que algunas vez cotizaron al IDSS, y los mayores de 54 años que estuvieran afiliados a AFP es del 1.126.853 personas, de los cuales el 88% corresponde a afiliados fijos y el 12% a afiliados móviles. El monto del bono asciende a \$ 14.757 millones a precios del 2003.



Ajustando los supuestos de las estimaciones con base en la definición de la fecha de corte para el cálculo del bono se agregan 489 nuevos afiliados.

Las recomendaciones más importantes del estudio son:

- Socializar los resultados y notificar los derechohabientes
- Calcular el valor del bono para los afiliados regulares que no están afiliados a ningún Sistema Pensional
- Depurar la base de datos excluyendo las personas con problemas de cédula, y los afiliados móviles del IDSS con un proceso idóneo de auditoría
- Realizar el cálculo del bono de reconocimiento a los afiliados al Plan de Pensiones y Jubilaciones de Empleados del Estado

En el marco de los resultados de esta consultoría, se contrató los servicios de asistencia técnica para el manejo de la Base de Datos del Bono de Reconocimiento y Apoyo en Materia Tecnológica a la Gerencia General del CNSS, y otra para que dé Apoyo Técnico a la Gerencia General del CNSS, para crear las herramientas de manejo de la base de datos que contiene el Cálculo del Bono de Reconocimiento de los Afiliados al Instituto Dominicano de Seguridad Social, a fin de que el CNSS cuente con una herramienta ágil que les permita manejar y consultar la base de datos. Estas dos consultorías se contrataron en el año 2007.

b. Estudio de evaluación financiera y actuarial de obligaciones del Estado y estimación del impacto fiscal.

En el año 2005 se contrató el estudio de determinación de las erogaciones a cargo del Gobierno central, para cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley 87 - 01, y dimensionar su impacto fiscal en el mediano y largo plazo¹⁶. El estudio se desarrolló entre el 2006 y el reporte final se entregó en el primer semestre de 2007.

A comienzos del 2006, fue entregado el borrador del Informe Técnico sobre los compromisos financieros del Gobierno Central (estudio actuarial) de mediano y largo plazos con los beneficiarios de la ley 379, incluyendo descripción de la metodología utilizada para la realización del mismo, así como la base de datos construida para la realización del estudio. Con el propósito de cerrar esta consultoría, la Gerente General del CNSS designó una comisión para la evaluación de los trabajos realizados y esta fue aprobada a finales del 2007.

Los resultados del estudio muestran que las proyecciones de población indican que en el 2025 el 11% de la población serán personas con más de 60 años, y en el 2050 esta proporción aumentará al 21%. Con la entrada del SDSS se espera un aumento en el monto de las prestaciones y una ampliación de la cobertura. Los pensionados de reparto alcanzarán los 117.694 en el 2034 y se reducirán a 3.475 en el año 2055

Con respecto a los costos fiscales derivados de los pagos de pensiones y de los bonos de reconocimiento, la tendencia de las estimaciones indica que los flujos anuales crecen relativamente rápido, hasta alcanzar su valor máximo en el 2030, y después de este año se estabilizan y retoman el valor inicial. Cerca del 90% de los pagos corresponde a pagos de pensiones y el 10a los bonos de reconocimiento.

El comportamiento del flujo estimado con respecto al PIB indica que hasta el año 2039 los costos se sitúan en un porcentaje que oscila entre el 0,5% y el 1% del PIB, y alcanza su valor máximo (0,9%) en el 2019 y 2024. Durante el periodo de la estimación (2005-2055) el porcentaje promedio del costo con respecto al PIB es del 0,6%. El valor actual

¹⁶ Santiago Consultores Asociados SA. Informe Final. Cálculo del impacto fiscal de los compromisos financieros a mediano y largo plazos asumidos por el Gobierno central por las disposiciones de la Ley 87-01 en relación a los beneficiarios de las Leyes 379 y 1896. Diciembre 2006

de los compromisos de los pensionados de reparto asciende a \$247.447 millones que representa el 27,1% del PIB del 2005. El valor presente de los bonos de reconocimiento es de \$7.615 millones que representa el 0,8% del PIB del 2005.

Los resultados de las estimaciones, llevaron al equipo consultor a plantear las siguientes recomendaciones:

- El Sistema Pensional Dominicano enfrenta la barrera de ampliar la cobertura en un escenario creciente de la informalidad en el mercado de trabajo. Dado que no todos los afiliados efectúan sus cotizaciones en forma regular, puede ocurrir un problema de insuficiencia en la densidad efectiva de las cotizaciones para cubrir las prestaciones del régimen contributivo.
- El peso que impone la carga fiscal (30% del PIB) exige que el Estado tenga mecanismos institucionales efectivos para administrar, fiscalizar y regular el sistema para garantizar su viabilidad y consolidación. Este fortalecimiento implica: i) el desarrollo de capacidades en las Áreas de Formulación de Políticas, Desarrollo Normativo y de Procedimientos de Control y de Administración y Pago de Beneficios y (ii) el Desarrollo de Sistemas de Información para realizar el seguimiento concurrente al Sistema Previsional y que sirva para retroalimentar la formulación y evaluación de políticas en materia previsional y para disponer de información actualizada sobre el patrón de contribuciones y densidades y las bases de datos de afiliados y pensionados.
- Necesidad de evaluar la carga fiscal aceptable que el sistema puede soportar de acuerdo a las condiciones macroeconómicas del país. Finalmente, se plantea la necesidad de que los resultados e implicaciones de la carga que impone el sistema a las Finanzas Publicas es un tema socializado, analizado y debatido entre las diferentes instancias con el fin de que se adopten las decisiones de política, que permitan garantizar el fortalecimiento y la viabilidad financiera del sistema.

c. Organización de las Comisiones Técnicas de Discapacidad

En el marco de este componente la Gerencia del CNSS impulsó la conformación de las Comisiones Médicas de Discapacidad con el apoyo de la DIDA y de la SIPEN. El CNSS definió la conformación de las Comisiones y durante la administración que se inició en el año 2006, se apoyó su funcionamiento con actividades de capacitación y con la organización de seminarios.

Actualmente hay 9 Comisiones conformadas por 29 médicos así (Tabla 10):

**Tabla 10. Comisiones médicas designadas
(Diciembre 2007)**

Comisión	Jurisdicción	Número de médicos integrantes
Nacional	Apelaciones Juntas Medicas Regionales	3
Región 0	Distrito nacional Monte Plata Santo Domingo	3
Región 1	Azua Peravia San Cristóbal San José de Ocoa	3
Región 2	Santiago Espaillat Puerto Plata	3
Región 3	Duarte Salcedo Samaná María Trinidad Sánchez	2
Región 4	Barahona Baharuco Pedernales Independencia	3
Región 5	Hato Mayor El Seybo La Altagracia La Romana San Pedro de Macorís	3
Región 6	San Juan de la Manguana Elías Piña	3
Región 7	Valverde Santiago Rodríguez Dajabón Montecristi	3
Región 8	La Vega Sánchez Ramírez Monseñor Nouel	3

Fuente: SIPEN

d. Organización de eventos de capacitación para el CNSS

- En conjunto con la DIDA se organizó una visita de observación para conocer los sistemas de pensiones de Chile y Argentina durante el mes de julio del 2005.
- Se contrató una firma que se encargue del Cálculo del Impacto Fiscal de los Compromisos Financieros a Mediano y Largo Plazo Asumidos por el Gobierno

Central por las Disposiciones de la Ley 87-01, en relación a los beneficiarios de las Leyes 379 y 1896.

- Participación del Gerente General del CNSS, en la XXI Asamblea Anual de la Conferencia Internacional de Seguridad Social (CISS), celebrada en Argentina en noviembre del año 2005.
- Participación de la Gerencia General del CNSS en la 21ª. Conferencia Internacional del Consorcio Internacional de Gestión Financiera Gubernamental celebrada en mayo de 2007 en la ciudad de Miami, Florida.

4.2 Limitaciones en la ejecución

Teniendo en cuenta que la Gerencia del CNSS es la instancia responsable de la ejecución de los Acuerdos y Resoluciones del Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS), es en este sentido que tiene a su cargo la ejecución de las decisiones del CNSS y de organizar, controlar y supervisar las dependencias técnicas y administrativas del Consejo.

En este contexto los esfuerzos de la gerencia durante el 2006 y parte del 2007 se centraron en facilitar la implementación entre el Gobierno, los empresarios y los representantes de los trabajadores del Seguro Familiar de Salud. Este seguro empezó a funcionar en junio del 2007 y se definió una agenda de trabajo de cinco meses, para iniciar la facturación para el régimen contributivo y el inicio de la entrega de los servicios de salud.¹⁷

En consecuencia la Gerencia estuvo concentrada en garantizar la entrada de este Seguro y las actividades del componente no tuvieron mayor desarrollo durante el 2006.

4.3 Lecciones Aprendidas

La ejecución de este componente, deja a la Gerencia del CNSS las siguientes lecciones importantes:

- La importancia de socializar y de difundir más ampliamente los resultados de los estudios del Bono de Reconocimiento y del Impacto Fiscal del sistema.
- Para el desarrollo del esquema de las comisiones médicas es fundamental una adecuada coordinación con la SIPEN y la DIDA.

¹⁷ Hoy Digital. Miércoles 20 de Diciembre del 2006

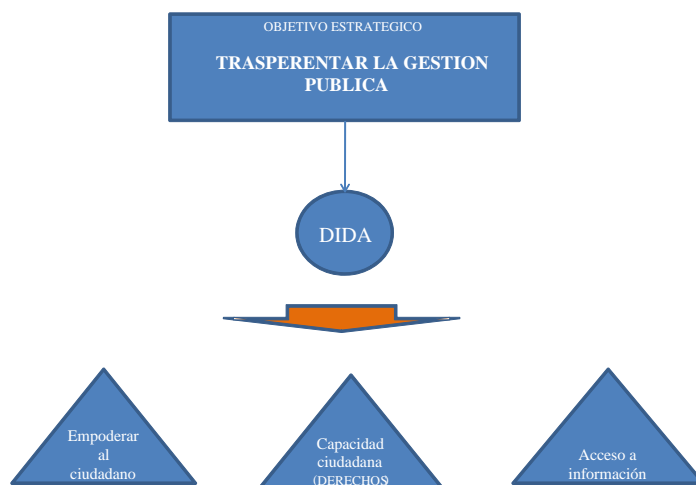
- Se requiere que el CNSS conozca con mayor detalle las implicaciones de largo plazo del cumplimiento de las erogaciones a cargo del Gobierno central, para cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley 87 del 2001.

5. PLAN DE PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

Dentro de la estrategia global del Programa, este componente se diseñó con la finalidad de adelantar acciones dirigidas a promover y divulgar el Sistema de Pensiones a todos los actores, para de esta forma apoyar la estrategia de transparencia para la implantación del Nuevo Régimen de Pensiones.

Este componente estuvo a cargo de la DIDA y pretendía implementar una estrategia de promoción y divulgación del sistema, como base para ampliar la información de los actores del sistema sobre sus deberes y derechos.

Para la ejecución de este componente ha sido muy importante el enfoque que la DIDA da hacia la educación y orientación de los afiliados, y el ejercicio de una función de abogacía para empoderar al ciudadano para defender sus derechos. En este contexto, la DIDA ha dado vigencia y ha puesto en operación los mecanismos que definió la ley para organizar a los ciudadanos y para defender sus derechos en el sistema.



Para lograr estos objetivos la DIDA ha definido una estrategia basada en llegar a los beneficiarios con información focalizada y precisa y de trabajar con grupos que estén

organizados para lograr una mayor efectividad de las acciones de educación, promoción y divulgación del sistema.

5.1 Logros y Resultados

En términos de la estructura de financiamiento, este componente tenía asignado el 28% de los recursos del Programa. Un aspecto importante a resaltar en la ejecución de este componente es que la DIDA desde el 2004 estableció una alineación y correspondencia entre las actividades financiadas por el Programa y el Plan Institucional de Comunicación.¹⁸ Este plan establece que las actividades y medios de la estrategia deben ser puestos en operación teniendo en cuenta las funciones de Información, Educación y Comunicación (IEC). Estas funciones son las que definen el alcance de los medios y las estrategias utilizadas para la ejecución del componente.

En el marco del Programa la estrategia de comunicación se basó en el desarrollo de cuatro actividades: i) la Implementación de la Estructura Operativa del Sistema de Información al Usuario, (ii) el Levantamiento de encuestas de Medición de Impacto, (iii) el Diseño y Ejecución de un Plan Institucional de Capacitación, iv) la Realización de Campañas de Educación e Información y v) la Realización de Estudios Técnicos.

Durante la ejecución del componente se efectuaron cambios menores en las asignaciones de las categorías de gasto, pero estas no afectaron el rumbo general de la estrategia de comunicación de la DIDA. Estos cambios se relacionaron con un mayor peso en el financiamiento del Sistema de Información al Usuario y un mayor alcance a las actividades de capacitación interna.

5.1.1 Implementación de la estrategia operativa para la información al usuario

Para la implementación del Sistema de Información del Usuario, la DIDA puso en marcha una estrategia consistente en la organización de oficinas regionales y de puntos móviles, como puntos de enlace entre los afiliados y el Sistema de Pensiones y como canal de educación, comunicación y difusión de sus derechos. En la parte de los logros y los efectos intermedios, la estrategia de promoción y divulgación del sistema ha logrado ampliar la información de los deberes y derechos de todos los actores del sistema.

Para el apoyo de las Oficinas Regionales la DIDA contrató en el año 2005 un equipo de cinco consultores locales para atender las Regiones Norte, Sur, Este y Santo Domingo, y para fortalecer su capacidad operativa como parte de la implementación del Sistema de Información al Usuario. Estos consultores tenían la función de brindar atención directa y personalizada a los afiliados al SDSS, y en especial los del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia, y garantizar el acceso a la información sobre sus derechos y deberes.

¹⁸ DIDA. Manual Plan Operativo de Comunicación de la DIDA. Ver 001. Santo Domingo, 2002

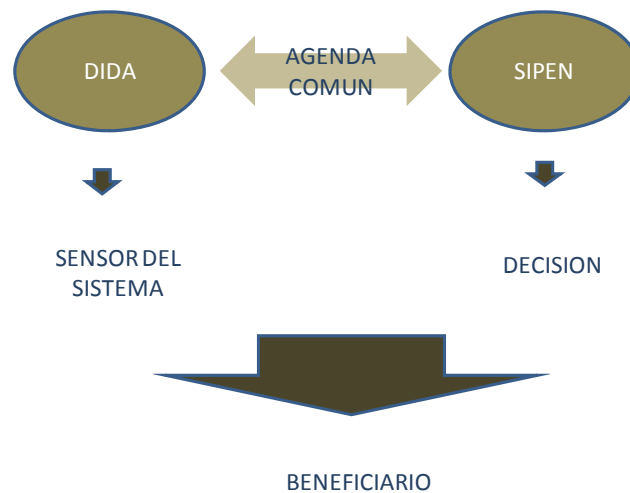
Después del año 2005 la DIDA ha venido ampliando la red de oficinas regionales, y actualmente cuenta con siete oficinas para cubrir el territorio nacional. Inicialmente estas oficinas fueron financiadas con recursos del financiamiento, pero en el año 2006 su operación se financió con recursos de contrapartida. En el año 2007 se contrataron 7 consultores para apoyar el trabajo de Promoción del Sistema Pensional en las oficinas regionales de la DIDA (Tabla 10).

**Tabla 10. Cobertura de Afiliados por Oficina
(Año 2007)**

Oficinas Regionales	Afiliados	%
Central	934.002	58.91
Santiago	382.3	24.11
Romana	93.007	5.86
San Pedro de Macoris	71.623	4.51
Azua	28.814	1.82
Barahona	25.618	1.61
San Francisco de Macoris	50.088	3.15
Total	1.585.452	100

Como apoyo a las oficinas regionales y para extender la cobertura de atención a los afiliados en zonas y puntos estratégicos en el año 2005, la DIDA realizó el montaje de Estaciones Móviles de Información, las cuales fueron diseñadas para orientar e informar a los usuarios del SDSS sobre sus derechos y deberes. Estas estaciones móviles funcionaron durante el 2005 y 2006, pero se desmontaron debido a que no estaba garantizada su sostenibilidad. Los recursos liberados se orientaron a financiar las campañas de comunicación que se describen en la sección 5.1.3.

La puesta en operación de esta red de oficinas ha logrado establecer las bases para la coordinación entre la DIDA y la SIPEN con la finalidad de lograr la defensoría de los derechos de los afiliados. La DIDA se ha convertido en la entidad captadora y canalizadora de inquietudes, quejas y reclamos de los beneficiarios, y la SIPEN se ha convertido en la instancia técnica que toma las decisiones. Esto ha sido posible por la existencia de una agenda común de trabajo entre las dos instituciones (ver gráfico).



Para apoyar el fortalecimiento técnico de la DIDA, el Programa financió la adquisición de equipos e instalación de la Red Nacional de Información. El proceso licitatorio para la adquisición, instalación y puesta en marcha del sistema de voz, data y video de la red nacional de Información al Usuario, se realizó en el año 2005, y para finales del año se entregó en operación el Sistema de Voz, Data y Video que integra la Red Nacional de Información al Usuario y de los equipos de las localidades. Adicionalmente, en este mismo año se aprobó la adquisición de la Base de Datos Oracle 9i Enterprise Edition, la cual es la plataforma de operación de la Red de Información a los Usuarios de la DIDA.

Con esta infraestructura tecnológica la DIDA quedó con la capacidad instalada para ofrecer un servicio de atención a los usuarios a nivel nacional y de brindar sus servicios. El número de quejas y reclamos recibidos se aumentó en 304.000 entre el año 2006 y el 2007 (ver gráfico).



5.1.2 Levantamiento de encuestas de medición del impacto

Con la finalidad de medir la efectividad de la estrategia de comunicación y difusión de la DIDA, desde el diseño del proyecto se estableció la realización de una encuesta de medición de impacto tanto al comienzo como al final de la ejecución del Programa.

Para la primera medición se realizó en el segundo semestre del 2005 el diseño técnico de la medición (determinación de la muestra y metodología), y la preparación del cuestionario a ser utilizado para el levantamiento de la información requerida. La primera medición se levantó en el primer semestre del 2006. Las principales características de esta medición fueron¹⁹:

- Encuesta a 5.000 empleados con entrevistas presenciales, beneficiarios y no beneficiarios del sistema (3.500 afiliados y 1.500 no afiliados).
- Se realizó un muestreo aleatorio simple a nivel regional para asegurar la representatividad de cada región.
- Para la selección de las empresas se utilizó el listado de la Tesorería de la Seguridad Social

Los resultados de la primera medición indican lo siguiente:

- El 31,49% de la población afiliada al Sistema Previsional tiene información sobre los beneficios y de las modalidades para acceder a información sobre sus derechos, el 30,20 % tienen conocimiento de los beneficios del seguro de pensiones, y el 24,78% tiene conocimiento de requisitos de accesos.
- El 43,60 % de los entrevistados están afiliados al Sistema de pensiones entre el 2003 y el 2005.
- El 71,7% de los entrevistados reconoce la existencia del Sistema de Seguridad Social, el 66,1% sabe que está afiliado a una AFP, y el 55% sabe que está afiliado a un Sistema de Pensiones.
- En general existe un nivel de conocimiento bajo y variado con respecto a los temas pensionales.

¹⁹ Gallup Dominicana. Actitudes y conocimientos sobre el sistema pensional dominicano (SPD). Santo Domingo, 2006

- El mayor conocimiento que los afiliados tiene corresponde a la pensión por vejez (53%), seguido de discapacidad (42%), cesantía por edad avanzada (20%) y sobrevivencia 95%).
- Hay un bajo nivel de ejercicio del derecho de información y orientación, puesto que el 89% de los entrevistados indicó que nunca ha solicitado información u orientación sobre el Nuevo Sistema de Pensiones.
- Los trabajadores entrevistados tienen un bajo conocimiento del financiamiento beneficios y requisitos de acceso al Sistema Pensional.
- El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los derechos que tiene en el Sistema Pensional es bajo.
- No existe una identificación clara de la DIDA como una instancia a la cual puedan acudir los afiliados para hacer valer sus derechos. Las instancias de mayor recurrencia son las AFP y las empresas.

5.1.3 Campañas de educación e información

Producción y difusión de la campaña de información y educación. La Dirección realizó en el año 2005 el proceso licitatorio para la producción y difusión de una campaña sobre los beneficios del régimen previsional. En esta primera convocatoria las empresas participantes no lograron cumplir con los requerimientos de capacidad financiera para un proyecto de esta dimensión, por lo cual el proceso fue declarado desierto.

Debido a la prioridad de adelantar la ejecución de las campañas de educación e información, la DIDA y el Banco acordaron un mecanismo de ejecución utilizando la estructura de la DIDA, y para ello se contratarían los servicios de técnicos nacionales para diseñar, desarrollar y colocar la campaña, de tal forma que la DIDA manejase directamente la campaña. Las principales ventajas de este esquema era el de fortalecer la capacidad técnica en la administración y gerencia de una campaña de esta naturaleza, y de capacitar a sus cuadros técnicos en su implementación. La principal desventaja y riesgo era el NO contar con los recursos técnicos capacitados y competentes en este tema, y de garantizar que la institución cumpliera con los tiempos establecidos para la producción de las campañas.

De acuerdo con este esquema, a finales del 2005, fue contratado un equipo de consultores nacionales para desarrollar la campaña publicitaria sobre los beneficios del régimen previsional. Este equipo estuvo integrado así:

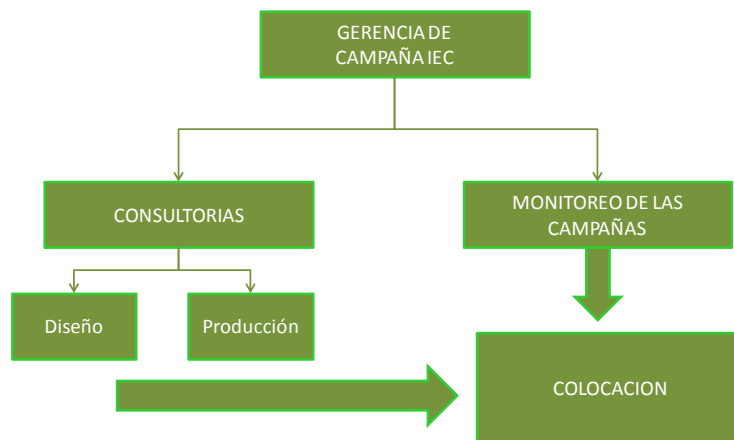
- Coordinación y seguimiento al proceso de planificación, diseño, producción y difusión de la campaña que promueva los beneficios y los procedimientos de acceso a los beneficios del Sistema de Pensiones.
- Diseño del paquete de piezas informativas que de manera coherente comuniquen los objetivos de la campaña sobre beneficios del Régimen Previsional.
- Diseño y producción de cápsulas educativas (spot de televisión) para la correcta lectura por parte de los usuarios de los estados de cuentas de capitalización individual, como parte de la campaña de comunicación.

Para el segundo semestre del 2006, la DIDA realizó la primera campaña de orientación sobre el Sistema Dominicano de Pensiones. Esta campaña duró dos meses en el aire en la que fueron colocados 1.357 spot publicitarios en TV, 2.172 emisiones en radio y 28 anuncios en la prensa escrita. Con estos resultados las DIDA evidenció su capacidad para gerenciar un proceso de esta naturaleza y para cumplir con los tiempos establecidos para este proyecto.

Para el año 2007, se realizó la contratación de 4 consultorías para la gerencia y producción de las campañas de pensión y diseño de los materiales educativos.

A sí mismo, se realizó la segunda de orientación sobre acceso a beneficios en el Sistema Dominicano de Pensiones. Esta campaña se realizó en octubre del 2007 y duró dos meses en el aire, en la que fueron colocadas 4.352 cuñas publicitarias en televisión, radio y prensa escrita, en el período octubre-noviembre 2007. Para apoyar la segunda campaña se contrataron consultorías para el diseño, artes y producción de la segunda campaña de pensiones. Mientras que la primera campaña se ejecutó en varios medios, en la segunda la estrategia consistió en reducir el número de medios pero incrementando las emisiones.

El esquema operativo que organizó la DIDA para administrar estas campañas estaba conformado por un equipo de diseño y producción de las campañas y otro de monitoreo que se encargaba de realizar la medición del rating y del impacto en la población objetivo (Ver gráfico).



Este esquema de operación tuvo varios efectos positivos, dentro de los cuales se cuentan:

- Optimizar los recursos disponibles,
- Crear una relación directa de negocios con los medios de comunicación y generar la experiencia en la DIDA para manejar este tipo de negociaciones,
- Generar la capacidad de la DIDA para administrar en forma directa una campaña de comunicación,
- Fortalecer la capacidad de la DIDA en el mejoramiento de los tiempos de respuesta para el procesamiento de los contratos y las adquisiciones.

Campaña de promoción y difusión del Sistema de Pensiones a través de facilitadores. Para adelantar las actividades de educación e información, la DIDA contrató en el año 2005 un equipo de 91 facilitadores²⁰ para realizar la promoción del Sistema Previsional a nivel nacional, a través de charlas, jornadas de promoción, participación en ferias, así como en programas radiales y de televisión. Esta campaña se orientó a realizar acciones de educación y divulgación a trabajadores de empresas, organizaciones y grupos organizados. En el año 2006 el Banco autorizó su contratación por un periodo adicional de cuatro meses más.

Este equipo de facilitadores se convirtió en los agentes de difusión y comunicación del sistema y contribuyeron, en forma efectiva, a ampliar la cobertura de información sobre el Sistema de Pensiones en la población trabajadora.

Edición y publicación de material informativo y educativo. Desde el año 2005 la DIDA ha realizado las actividades de diseño, diagramación y arte final del brochure, y folleto sobre los Beneficios del Sistema Previsional. Entre el 2006 y el 2007 se han realizado las siguientes publicaciones:

²⁰ por un período de cuatro meses

- Publicación de 50 mil folletos sobre pensión.
- Publicación de 100 mil brochures sobre pensión en blanco y negro.
- Publicación de 100 mil brochures sobre pensión a color.
- Publicación de 12 mil ejemplares de los boletines No. 10, 11, 12 Y 13 a color sobre pensión.
- Elaboración de 130 camisetas serigrafiadas para promoción.
- 1250 camisetas,
- 1250 gorras.
- 50 exhibidores,
- 50 vallas
- 50 afiches,
- 11000 abanicos de promoción.
- 300 bolígrafos a tres colores.
- Reproducción de (400 ejemplares) del Boletín 14.
- Diagramación de la Memoria 2006.

5.1.4 Diseño y ejecución de un plan de capacitación institucional

En el frente interno la DIDA adelantó un Programa de capacitación del personal técnico y administrativo interno de la DIDA en los siguientes temas:

- Dirección y Gestión de Planes de Pensiones, impartido por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2004)
- Maestría virtual sobre Diseño y Gestión de Fondos de Pensiones que imparte el Centro Internacional de Información Financiera de España con dos semanas presenciales en Madrid.
- Diseño y Gestión de Fondos de Pensiones, maestría impartida por el Centro Internacional de Información Financiera de España. (2006)
- Efectividad en el Desarrollo en los Sectores Sociales, impartido en Washington, DC. (2006)
- Seminario Interamericano sobre Investigación de Delitos Financieros (2007).

Con el apoyo del Programa se organizaron visitas de observación para conocer experiencias internacionales en materia de defensa de los derechos de los afiliados al Sistema de Pensiones, el diseño de estrategias de comunicación social y el rol de las instancias de representación de los afiliados de los Sistemas Pensionales:

- Chile y Argentina con el objeto conocer la experiencia internacional en materia de reforma pensional de esos países. (2005)
- Participación de funcionarios de la DIDA en la XXI Asamblea Anual de la Conferencia Internacional de Seguridad Social (CISS), celebrada en Argentina del 6 al 10 de noviembre del año 2005.
- Participación en el Congreso de la Confederación Mundial del Trabajo, celebrada en Viena, Austria del 1 al 3 de noviembre 2006.
- Viaje de observación para ver la experiencia de la Oficina del Procurador del paciente de Puerto Rico, realizado del 10 al 14-12-06.
- Visita de observación a Honduras y España en el año 2007

Como parte integral y complementaria al fortalecimiento técnico la DIDA logró adelantar, en el marco del Programa, un plan de capacitación y actualización de facilitadores, para lo cual organizó los siguientes eventos:

- Taller con facilitadores del Distrito Nacional a fin de entrenarlos en los procedimientos administrativos para los reportes y pagos de las actividades informativas sobre el Sistema Previsional. (Año 2005)
- Taller con facilitadores de la Región Este (San Pedro de Macorís) a fin de entrenarlos en los procedimientos administrativos para los reportes y pagos de las actividades informativas sobre el Sistema Previsional. (Año 2005)
- Taller sobre el Sistema Pensional, dirigido a técnicos, facilitadores y multiplicadores de San Francisco de Macorís. (Año 2005)
- Dos talleres de capacitación sobre el Manual para la Evaluación y Calificación del Grado de Discapacidad Atendiendo a su Ocupación Profesional u Oficio”, dirigido a 47 técnicos de la DIDA. (Año 2005)
- Taller sobre los Procesos Operativos del Sistema Previsional de la Seguridad Social, impartido por UNIPAGO. (Año 2005)

Asimismo se realizó un Programa de capacitación de agentes multiplicadores, con la organización de los siguientes talleres entre el 2005 y el 2007:

- Taller sobre el Sistema Pensional, dirigido a técnicos, facilitadores y multiplicadores de San Francisco de Macorís

- 52 talleres impartidos a facilitadores, multiplicadores y técnicos.

En lo concerniente al Sistema Previsional la DIDA ha organizado los siguientes cursos y eventos de capacitación:

- Taller para la Fundación de Pensionados. (2005)
- Taller para periodistas del Instituto de Previsión y Protección al Periodista (IPPP) en San Cristóbal sobre los Beneficios del Sistema Pensional. (2005)
- Taller de capacitación para el Consejo Nacional de Discapacidad sobre los Beneficios del Sistema de Pensiones. (2005)
- Taller de capacitación sobre el Sistema Previsional de la República Dominicana, dirigido a 27 miembros de la Asociación Nacional de Pensionados del IDSS. (2005)
- Seminario sobre la Seguridad Social: Avances y Perspectivas, (2005)
- Taller dirigido a la Asociación de Trabajadores del Estado, el 1 de mayo, realizado en los salones del Instituto Nacional de Formación Agraria y Social (INFAS). (2005)
- Taller sobre el Sistema Dominicano de Pensiones dirigido a miembros de la Dirección del Consejo Nacional de Unidad Sindical. (2005)
- Seminario sobre la Implementación del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia y su Impacto en la Población Campesina. (2005)
- Talleres sobre las Características del Sistema Dominicano de la Seguridad social y la Implementación del Sistema Previsional. (2005)
- Seminario sobre los Beneficios y Avances del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia en la implementación de la ley 87-01. (2005)
- Talleres sobre el Rol de los Abogados en el Sistema Previsional de la República Dominicana, (2005)
- Taller sobre el Sistema Pensional, con la participación de periodistas, comunicadores y productores de Programas de radio y televisión de San Francisco de Macorís. (2005)
- Organización de 645 charlas impartidas sobre pensiones entre el 2006 y el 2007.

- Organización de 428 operativos y jornadas de promoción. (2006)
- Organización de 4 conferencias sobre temas pensionales. (2006)
- IV Evento de Rendición de Cuenta “La Seguridad Social desde el Punto de Vista del Usuario: Situación Actual y Perspectiva, In memoriam Dr. Pablo Zenón Nadal Salas. (2007)
- III Evento de Rendición de Cuenta “La Seguridad Social desde el Punto de Vista del Usuario: Situación Actual y Perspectiva”.
- Organización del Taller de Evaluación del primer semestre enero junio 2007.
- Taller de Evaluación del segundo semestre junio-diciembre 2007 en Juan Dolio

5.1.5 Estudios técnicos

En coordinación con el CNSS se contrataron los servicios de asistencia técnica para la revisión del “Manual para la Evaluación y Calificación del Grado de Discapacidad Atendiendo a su Ocupación Profesional” y otras disposiciones relacionadas, a fin de que la DIDA pueda emitir una opinión técnica sustentada como miembro de la Comisión de Discapacidad, velando porque el contenido del Manual respete los derechos de los afiliados y esté acorde con lo establecido en la legislación vigente y en los acuerdos internacionales asumidos.

Con la finalidad de alinear las estrategias operativas de la DIDA con su misión y visión institucional en el primer semestre del 2007, la Dirección realizó la formulación del Plan Estratégico 2007 - 2012²¹, el cual establece los siguientes resultados estratégicos:

²¹ DIDA. Plan Estratégico 2007-2012. Santo Domingo. Febrero 2007.



5.2 Limitaciones en la ejecución

La DIDA tuvo a su cargo un componente especialmente operativo, que representaba un 28% de los recursos totales del Programa. Durante su ejecución no se registraron cambios en la estructura del componente sino a nivel de actividades con el fin de lograr una mayor efectividad en la estrategia comunicacional.

Las principales limitaciones en la ejecución fueron las siguientes:

- La falta de experiencia del personal de la DIDA en la administración de procesos licitatorios de acuerdo a las normas y procedimientos del Banco. Esta falta de experiencia junto con el cumplimiento de plazos y tiempos ocasionaron la demora de los procesos licitatorios de la campaña de comunicación. Después de haber realizado los primeros procesos, la entidad adquirió, con el apoyo de la UCP, la capacidad para el manejo de estos procesos en tiempos más cortos.

La falta de un sistema integral de monitoreo y evaluación para realizar la recopilación y procesamiento de las diferentes actividades de comunicación y divulgación, han afectado conocer con un mayor grado de precisión el alcance y los efectos de las actividades de Información, Educación y Comunicación y de la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Lograr establecer una comunicación mas permanente con la Gerencia del CNSS en su calidad de Coordinador General del Programa, con el fin de lograr la mejor articulación entre los componentes y para facilitar el intercambio continuo de los avances en la ejecución.

5.3 Lecciones Aprendidas

Para la DIDA ha sido un logro haber logrado participar como coejecutor del Programa y haber logrado un cumplimiento satisfactorio de las metas y resultados previstos. Los principales aspectos que se destacan como lecciones aprendidas son los siguientes:

- El apoyo de la Dirección de la DIDA para garantizar el desarrollo del componente, el cumplimiento de sus metas y su relacionamiento con el plan estratégico institucional.
- La designación de un equipo técnico competente con un adecuado conocimiento de las actividades del componente y con la capacidad de liderazgo para convocar y articularlas dentro de los planes y Programas institucionales de la DIDA. Este equipo, liderado por la Unidad de Planificación, tuvo a su cargo la ejecución del componente durante el periodo 2003-2008.
- El establecimiento de una coordinación con el Banco para discutir y consensuar los mecanismos más adecuados para garantizar la ejecución de las campañas de comunicación utilizando la estructura técnica de la DIDA, generó un fortalecimiento de la capacidad técnica de la DIDA y particularmente, crear un espacio para negociar directamente con los medios de comunicación las condiciones de las campañas.
- El mecanismo de ejecución adoptado mediante la conformación de un equipo técnico integrado a las unidades de línea articulado técnica y programáticamente a la DIDA, demostró que funcionó de forma efectiva y contribuyó al cumplimiento de los objetivos y a la consecución de las metas.
- Como resultado de la demora un año en la primera campaña, debido al cambio en la estrategia de operación, la DIDA logró un mejoramiento de la capacidad de respuesta en el procesamiento de las adquisiciones y contrataciones.

- Para el éxito de un Programa de esta naturaleza y con la complejidad operativa, es necesario establecer un mecanismo adecuado de coordinación y de relacionamiento con la Unidad Coordinadora del Programa.

6. ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL PROGRAMA

En el marco de la ejecución del Programa, el rol que desempeñó la Unidad Coordinadora en la administración de la gestión de los aspectos de adquisiciones y de los aspectos administrativo-financieros, y la coordinación con los diferentes ejecutores, se constituyó en un aspecto importante para facilitar la ejecución del Programa.

En este capítulo se evalúa el rol de la UCP como agente facilitador y de apoyo a los coejecutores y los resultados en términos de la ejecución financiera y de administración de los riesgos.

6.1 Esquema de Ejecución del Programa

En forma general el Esquema de Ejecución sigue el esquema acordado en el documento de proyecto. Sin embargo, el acuerdo establecido entre los tres ejecutores del Programa, definió los lineamientos para la ejecución del Programa basado en los siguientes acuerdos²²:

El mecanismo de Ejecución del Programa funcionará de acuerdo a lo estipulado en el Contrato de Préstamo, que establece que : i) La ejecución de los distintos componentes del Programa corresponde a tres entidades que forman parte del SDSS, (ii) La ejecución del Componente 2 estará a cargo de la Gerencia General del CNSS, y en calidad del coejecutores la Superintendencia de Pensiones y la DIDA estarán a cargo de los componentes 1 y 3 respectivamente, (iii) Los ejecutores contarán con el apoyo administrativo de la UCP que estará adscrita al CNSS.

Por estar adscrita la UCP al CNSS, éste tendrá a su cargo la Supervisión Administrativa de la UCP, con las siguientes competencias: i) gestión de sus Recursos Humanos, (ii) definición del funcionamiento propio de la UCP y (iii) tramitación de expedientes y documentación al BID²³.

²² Acuerdo sobre los mecanismos operativos para la Operación del Programa. Septiembre 24 de 2004.

²³ Pero no en lo referente a los distintos componentes del Programa.

En este esquema operativo los ejecutores conservan la autonomía técnica para el desarrollo de cada uno de los componentes, esta autonomía significa: i) La definición de los contenidos técnicos de cada componente, (ii) La definición de las modalidades de ejecución y la supervisión del desarrollo de los contratos de consultoría y (iii) la selección de los Consultores y/o actividades propias de cada componente.

La comunicación y relación entre el Programa y el BID se establecerá a través de la Unidad Coordinadora del Programa, para tal fin los ejecutores aportarán la información, documentación e informes correspondientes.

A la Unidad Coordinadora del Programa, le corresponde coordinar el manejo global de los recursos que responde del Programa y responder ante el Banco por la Gestión Financiera del Programa.

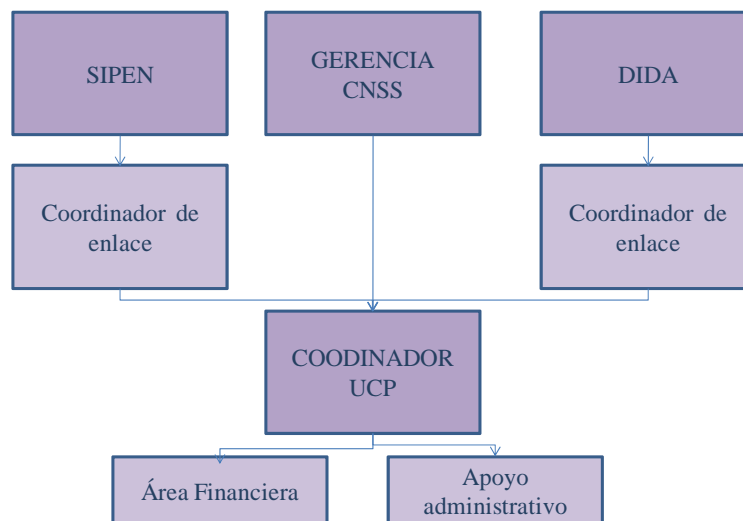
La UCP será responsable de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecido por el Banco para la contratación de bienes y servicios.

Con base en estos acuerdos se ajustó el Manual Operativo y el informe inicial del Programa. Asimismo, se procedió a iniciar el proceso administrativo para conformar la UCP con un equipo integrado por: i) un Coordinador General, (ii) un Coordinador administrativo-financiero, (iii) una secretaria y iv) un auxiliar. Durante la operación del Programa ha estado contratado el equipo con los tres primeros cargos.

Operativamente cada entidad ejecutora ha designado un Coordinador de Enlace (CE) encargado de ejecución de cada componente quién coordina sus funciones y responsabilidades con el Coordinador de la UCP. Cada CE ha estado bajo la supervisión directa de la entidad ejecutora correspondiente (DIDA y SIPEN) y han contado con el apoyo de un técnico para las funciones administrativas.

El esquema con el cual ha operado el Programa es el siguiente (ver gráfico):

ESQUEMA OPERATIVO DEL PROGRAMA



La DIDA y la SIPEN a través de las CE han tenido a su cargo las siguientes funciones:

- Definición de los lineamientos técnicos para la ejecución de las actividades de cada componente de conformidad a los planes operativos aprobados por el Banco,
- La administración de los recursos del componente a través de cuentas bancarias comerciales específicas para el manejo de recursos del financiamiento y de la contrapartida local,
- Montaje y operación del Sistema Contable Único del Programa de conformidad con el catálogo de cuentas definido por la UCP,
- Mantener el archivo de la documentación de soporte de los gastos elegibles del Programa y realizar en forma periódica la justificación de gastos elegibles del componente,
- Preparar los documentos de soporte para la preparación de términos de referencia, especificaciones técnicas, procesos de selección y contratación de la adquisición de bienes y servicios,
- Realizar el seguimiento a la ejecución de los contratos de adquisición de bienes y servicios e implantar los mecanismos de supervisión y control adecuados.

- Suministrar a la UCP la información correspondiente al seguimiento y la evaluación del Programa, de conformidad con la periodicidad, parámetros y lineamientos definidos por esta,
- Preparar la información de base para las actividades de auditoría.
- Suministrar la información técnica y administrativa para la preparación de los Informes de la Gestión del Programa y la organización de la memoria técnica del componente.

Aunque el Programa estableció un mecanismo de ejecución definido para el Programa tanto la DIDA como la SIPEN, han adoptado esquemas de organización diferentes que han funcionado adecuadamente. Para el caso de la DIDA, las actividades del Programa han funcionado de manera institucionalizada y la ejecución del Programa está incorporada dentro de las actividades regulares de la institución. Para el caso de la SIPEN, el componente a su cargo se ha administrado como un proyecto que está vinculado con las actividades de la SIPEN, pero que tiene cierto grado de independencia. Estos dos esquemas han funcionado de manera adecuada y han puesto en evidencia que los mecanismos de coordinación por parte de la UCP y el seguimiento por el Banco, han sido los factores importantes para facilitar su adecuada operación y para apoyar el cumplimiento de los objetivos y las metas del Programa.

6.2 Rol de la Unidad Coordinadora

La Unidad Coordinadora del Programa funcionó como una unidad adscrita al Consejo Nacional de Seguridad Social y la Gerencia General del CNSS, y su rol se orientó a servir como una instancia de apoyo y asistencia técnica a los ejecutores en los aspectos administrativo-financieros, los temas de adquisiciones y en la administración financiera del Programa.

Un aspecto que facilitó la ejecución del Programa fue el desarrollo y aplicación del Manual Operativo del Programa que estableció las funciones, responsabilidades y relaciones entre los diferentes actores del Programa. Este manual no tuvo modificaciones durante la ejecución del Programa, y la UCP estuvo atenta a que los lineamientos establecidos en este manual fueran aplicados en la operación del Programa.

En algunos casos la UCP orientó el desarrollo y la integración de las actividades técnicas del Programa, sin embargo su rol fue eminentemente de apoyo a la gestión administrativa y financiera del Programa.

En este contexto las funciones que tuvo a cargo la UCP fueron:

- Coordinación de la elaboración de los planes operativos, planes adquisiciones y demás instrumentos de apoyo a la ejecución.
- Asistencia técnica a los ejecutores en actividades administrativas y financieras.
- Apoyo a los ejecutores en los procesos de adquisición de bienes y servicios relacionados y contratación de servicios de consultoría necesarios para la ejecución del Programa, según las normas y procedimientos del Banco. Facilitar la coordinación con las entidades ejecutoras y organización de reuniones para resolver temas puntuales de programación y ejecución.
- Revisar y tramitar ante el Banco la información y procesos relacionados con el Programa.
- Procesamiento de las solicitudes de desembolso y rendición de cuentas de la ejecución del Programa ante el Banco.
- Verificación del estado de las cuentas bancarias comerciales específicas para el manejo de los fondos del financiamiento y de la contrapartida local.
- Diseño e implementación del sistema contable y de control interno de las operaciones.
- Vigilancia del cumplimiento de las estipulaciones y condiciones en el Contrato de Préstamo del Programa.
- Centralización de la Información Técnica y Financiera del Programa.
- Presentación de los Estados Financieros del Programa auditados por una firma independiente.
- Preparación de informes semestrales, acerca del avance del Programa de conformidad con la información proporcionada por las entidades ejecutoras.
- Adicionalmente la UCP ha llevado los registros con la información del Programa, garantizando que en el archivo: i) permitan identificar la ejecución presupuestal global y por fuentes, (ii) aplicar el catálogo de cuentas que el Banco haya aprobado, las inversiones del Proyecto, tanto de los recursos del Préstamo como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución, (iii) identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como su utilización de dichos bienes y servicios.

En forma general los equipos técnicos de contraparte en la DIDA y la SIPEN reconocen que la UCP ha desempeñado un papel determinante en la ejecución del Programa. Los factores de éxito de la UCP fueron los siguientes:

- Contar con un personal estable durante toda la ejecución del Programa.
- Contratar un equipo con experiencia en la administración de operaciones con el banco y con conocimiento de la normatividad vigente en materia financiera y de adquisiciones.
- Crear un espacio de confianza y de generación de valor agregado con los ejecutores.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el manual operativo del Programa.
- Promover el funcionamiento continuo de los Comités de adquisiciones en cada una de las entidades ejecutoras y prestar la asistencia técnica correspondiente para garantizar la aplicación de las normas y procedimientos establecidos.

6.3 Mecanismos de Supervisión, Seguimiento y Evaluación

Como se indicó anteriormente, dado el carácter flexible en la ejecución del Programa, durante la ejecución se definieron varios mecanismos para apoyar la supervisión y seguimiento a la ejecución del Programa. Desde el diseño se definieron los siguientes mecanismos para implementar estos procesos:

1. Planes operativos anuales. Durante la ejecución del Programa las Unidades Ejecutoras con el apoyo de la UCP, elaboraron planes anuales de ejecución que sirvieron de guía orientadora de las actividades a ejecutar en cada uno de los componentes, además de un plan general que se preparó como parte del informe inicial del Programa. Para el caso de los componentes 1 y 3 estos planes estuvieron vinculados a los planes estratégicos de la SIPEN y la DIDA. Estos planes operativos fueron revisados y ajustados durante las misiones de administración del Banco.

2. La elaboración de planes semestrales. Durante la ejecución del Programa y con base en Plan Operativo Anual, cada unidad ejecutora preparó planes de ejecución a nivel semestral con el detalle de la ejecución física y financiera, las cuales sirvieron de base para la Programación de desembolsos. Aunque estos planes de ejecución detallada no fueron consensuados entre los tres ejecutores, si sirvieron de herramienta para orientar la ejecución de cada componente.

3. Elaboración de informes semestrales. En el diseño se estableció que al finalizar cada semestre de ejecución, el Programa presentaría al Banco, un informe que contendrá el avance basado en el plan semestral y en el Informe de Seguimiento del Desempeño del Programa. Estos informes se elaboraron y presentaron durante la ejecución del Programa común a la periodicidad acordada, y contienen la relación de las principales

actividades por componente, los resultados obtenidos y el cumplimiento de los indicadores del Programa. Estos informes facilitaron el seguimiento a la ejecución del Programa, desde una perspectiva de corto plazo.

4. Reuniones semestrales de seguimiento. Para efectos de garantizar un adecuado seguimiento a la ejecución del Programa, desde el diseño se establecieron reuniones periódicas con el fin de analizar el progreso y formular recomendaciones a lo ejecutado. En la sección siguiente se indica en forma detallada como fue el seguimiento por parte del Banco.

5. Reuniones de coordinación. En el diseño de la operación se estableció que los ejecutores organizarían reuniones de trabajo entre la UCP y los ejecutores cada dos semanas, con el propósito de analizar el avance del Programa con respecto al Plan Operativo, analizar los procesos de adquisiciones y contrataciones, coordinar acciones y actividades, y analizar inconvenientes y problemas relacionados con la ejecución. Estas reuniones no se realizaron con la formalidad y la periodicidad indicadas, debido a que NO se logró establecer una comunicación permanente y fluida entre la UCP y los ejecutores, y a medida que avanzó la ejecución del Programa, no se detectó la necesidad de contar con este espacio de coordinación. En opinión de los ejecutores y de la UCP, la no existencia estas reuniones no afectó la ejecución del Programa y el logro de sus resultados.

Como apoyo a la ejecución del Programa no existió un mecanismo formal de Monitoreo y Evaluación, para fines de seguimiento y evaluación del Programa se definió como referencia un conjunto de indicadores de desempeño y de resultados. Estos indicadores tuvieron seguimiento por parte de los Coordinadores de Enlace y la UCP realizó el trabajo de recopilación y presentación al Banco.

En el diseño se estableció que la Unidad Coordinadora del Programa tendría a su cargo el diseño, montaje y mantenimiento del Sistema de Seguimiento Gerencial. Este sistema entregaría información para el proceso de evaluación y se basaría en un conjunto de indicadores de “línea de base”. Este sistema no fue puesto en operación por varias razones:

- Dentro del presupuesto de administración del Programa no se asignaron recursos para actividades de Monitoreo y evaluación²⁴
- Se esperaba que el Programa utilizara el Sistema de Seguimiento Gerencial (SISEG), que la Representación del Banco en República Dominicana había desarrollado para las unidades ejecutoras de los proyectos. Este sistema garantizaba el seguimiento de la ejecución con base en el marco lógico, así como la gerencia por resultados. Sin embargo, no se concretó la utilización de esta herramienta en el Programa.

²⁴ El Presupuesto solo cubría los gastos de personal, las Oficinas para UCP, las reuniones de Coordinación y Control y la Contratación de la firma de Auditoría.

6.4 Coordinación y Articulación con el BID

La Representación del Banco en la República Dominicana, con el apoyo técnico de la Sede realizó la supervisión del Programa, y durante la ejecución del Programa se realizaron 7 reuniones de seguimiento entre los ejecutores y el Banco, en estas reuniones se analizaron los siguientes aspectos:

- Análisis de la Programación, el Seguimiento y la Evaluación del Desempeño del Programa.
- Valoración de los avances y logros en términos de los productos y de los indicadores del Marco Lógico y de los indicadores de Eficiencia e Impacto.
- Discusión de Cambios y Ajustes en términos de la Ejecución Física y Financiera.

En estas reuniones se utilizaron como insumos i) el Plan Físico y Financiero Semestral, y (ii) los Informes de Gestión Semestral del Programa (Tabla 11)

Tabla 11. Misiones de Administración del Banco

Fecha	Temas claves analizados y acordados
Julio 2004	4. Revisión POA 2004 5. Ajuste a actividades por componente 6. Se acuerda la presentación semestral de indicadores del MML
Julio 2005	7. Participación en el taller de lanzamiento con la participación de 40 representantes de diferentes instituciones 8. Recomendaciones para la implementación del Programa
Octubre 2005	9. Revisión del avance a la ejecución 10. Ajuste a actividades por componente 11. Se decide que los recursos del bono de reconocimiento se aplicaran a la fase de depuración de la base de datos (Componente 2)
Abril 2006	12. Revisión del cumplimiento del POA 2005 13. Revisión POA 2006 14. Aprobación de transferencia de recursos 15. Se acuerda la revisión de los indicadores de la MML

Octubre 2006	16. Revisión del cumplimiento del POA 2006 17. Revisión POA 2007 18. Se aprueba apoyar la estrategia comunicacional del componente 1 19. Se aprueba que el componente 2 oriente recursos a l proceso de información y notificación del bono de reconocimiento
Abril 2007	20. Revisión del POA 2007 21. Se aprueba orientar recursos del componente 2 a levantar la imagen del SDSS
Noviembre 2007	22. Análisis del cumplimiento del POA 2007 23. Revisión del cumplimiento de los indicadores de la MML 24. Revisión del ISDP 25. Se acuerda una dispensa especial para realizar la evaluación final del Programa

Adicionalmente el especialista Sectorial encargado de los temas de Seguridad Social de la Representación, colaboró en su momento con la UCP en todas las etapas de la ejecución, y realizó la supervisión al cumplimiento de las metas, objetivos y calidad de la operación.²⁵ Aunque hubo rotación de especialistas estos cambios no afectaron la ejecución del Programa.

Este seguimiento por parte del Banco es uno de los aspectos determinantes para el éxito en la ejecución del Programa, debido a que estableció un esquema de monitoreo continuo por parte del Banco para garantizar la articulación entre las diferentes intervenciones, y el mantenimiento del rumbo del Programa y una instancia de diálogo técnico permanente entre los ejecutores.

En forma general las misiones de administración sirvieron para los siguientes fines:

Realizar la verificación al cumplimiento de los POAS

Realizar la revisión de la consistencia del POA de los tres componentes

Revisar y decidir temas claves para la ejecución

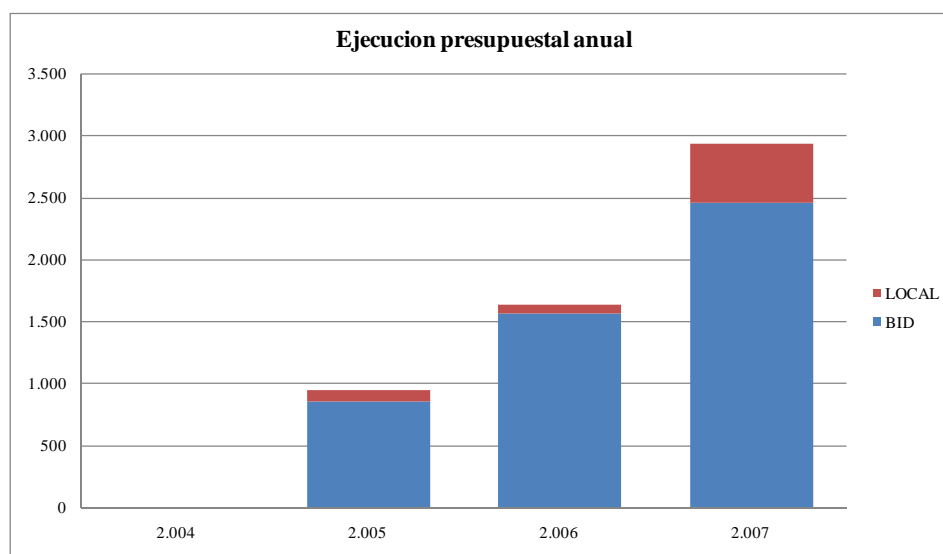
Realizar el seguimiento a los acuerdos y decisiones

²⁵ Durante la ejecución del Programa fueron asignados cuatro especialistas a esta operación.

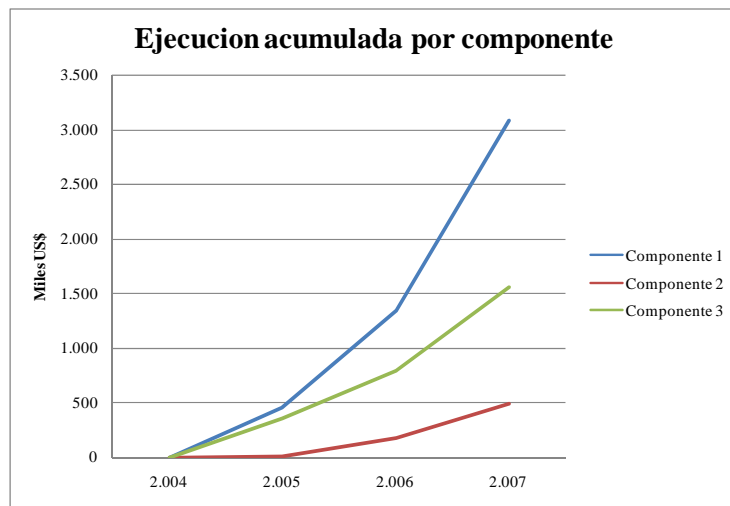
6.5 Ejecución financiera del Programa

La Ejecución Financiera del Programa a diciembre del 2007, indica que el Programa ha logrado ejecutar \$5,5 millones de los \$5,7 asignados. De esta forma la ejecución presupuestal acumulada alcanza el 97%. A nivel de los componentes la ejecución ha sido del 97% para los componentes 1 y 3, y del 100% para el componente 2. En el Anexo 3 se presentan las cifras de ejecución por año y por componente.

El comportamiento de la ejecución presupuestal anual muestra que en los años 2006 y 2007 se ejecuta el 83% del presupuesto del Programa (ver gráfico).

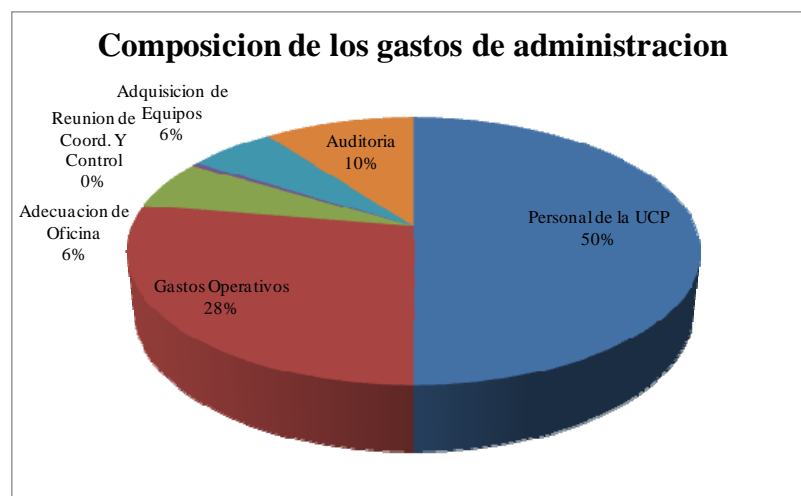


El comportamiento de la ejecución acumulada por componente muestra que el componente de la SIPEN es el que ha tenido un mayor dinamismo en la ejecución, especialmente, entre el 2006 y el 2007.



Los costos de administración del Programa

Los costos de administración del Programa representan un peso del 6% dentro de la ejecución total del Programa, y en valor anual de estos gastos se ha mantenido en un promedio de \$103.000 por año, de los cuales cerca del 50% corresponde a costos directos de operación de la UCP. Un aspecto que determinó la estabilidad en los costos de administración del Programa fue la definición clara del mecanismo de ejecución bajo un esquema sencillo y ejecutable (ver gráfico)



Resultados de la auditoria a los estados financieros

De acuerdo con las estipulaciones del contrato de préstamo durante la ejecución se deberán presentar al Banco dos tipos de informes de auditoría: i) uno semestral a ser presentado sesenta días después del cierre de cada semestre calendario y (ii) el informe auditado anual a ser presentado dentro de los ciento veinte días después de terminado el ejercicio económico anual de las entidades ejecutoras.

Estos ejercicios de auditoría se han realizado y los principales hallazgos han sido²⁶:

- Los estados financieros reflejan la posición financiera y los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo de cada uno de los componentes del Programa, y cumplen con los requerimientos sobre auditoría de proyectos y de presentación de estados financieros que establece el Banco.
- En cuanto a las prácticas contables, los estados financieros están basados en los registros de la UCP, y se aplica en forma correcta el principio de causación y garantizando la aplicación de las normas internacionales de contabilidad.
- La información indica que los recursos del Programa se han destinado para fines exclusivos del mismo.
- En lo relacionado con los procesos de adquisiciones los informes indican que los procesos de contrataciones de obras, bienes y servicios fueron efectuados de conformidad con las normas, y la información de soporte se encuentra debidamente presentada.

6.6 Administración de los Riesgos

Durante la ejecución el Programa, la Unidad Coordinadora con el apoyo de las unidades contraparte realizaron las acciones para minimizar y controlar los riesgos y factores que afectaban la ejecución del Programa. El aspecto más relevante fue la concertación de percepciones e intereses diferentes por parte de los diferentes actores y beneficiarios del Programa. Debido a que no se realizó la revisión y actualización de la matriz del Marco Lógico, los supuestos no fueron ajustados. En la Tabla 12 se describen los riesgos identificados en la fase de diseño y su administración durante la fase de ejecución.

²⁶ PKF Guzmán Tapia & Asociados. Informes de estados financieros auditados 2005 y 2006.

Tabla 124. Administración de los Riesgos por parte de la UCP

Descripción del riesgo	Acciones de administración y/o mitigación
Plazo de ejecución relativamente corto	<p>Este plazo coincide con el calendario de ejecución para las diferentes actividades determinadas expresamente por la Ley.</p> <p>Elaboración de una Programación anual de actividades que sirva de guía y de marco orientador de la ejecución</p> <p>Esquema de supervisión permanente por parte del Banco para verificar el cumplimiento en la Programación y para orientar la Programación de actividades</p>
Debilidad institucional derivada de la falta de experiencia en el país sobre sistemas de pensiones.	<p>Fortalecimiento de la SIPEN y la DIDA</p> <p>Asignación de recursos para la contratación de asistencia técnica</p> <p>Asignación de recursos para capacitación y para intercambio de experiencias con otros países e instituciones.</p>
Voluntad política de hacer ajustes al sistema pensional	<p>Concertación del diseño y de la ejecución del Programa con los ejecutores</p> <p>Autonomía de los ejecutores para cumplir con los objetivos de cada componente.</p> <p>Marco de resultados definido para cada componente</p>
Disponibilidad de instrumentos financieros a largo plazo en cantidad y calidad suficiente.	<p>Desarrollo y puesta en vigencia del marco normativo y operativo propuesto.</p> <p>Consistencia en el desarrollo del marco normativo</p>
Disponibilidad oportuna de contrapartida al préstamo.	<p>Programación de actividades en función de los objetivos y resultados previstos.</p> <p>Cumplimiento en la ejecución y en el desarrollo de los productos y resultados previstos</p>
Las autoridades fiscales y financieras brindan la colaboración adecuada y oportuna.	<p>Coordinación entre los ejecutores</p> <p>Cumplimiento en la ejecución y en el desarrollo de los productos y resultados previstos</p>

6.7 Evaluaciones de la capacidad administrativa

Durante la ejecución del Programa, aparte a las Auditorias a los estados financieros se realizan varios ejercicios de apoyo al mejoramiento de la capacidad institucional de los ejecutores:

Aplicación de la Metodología de Controles Internos del Programa (COSO)

Aplicación de la Metodología de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI).

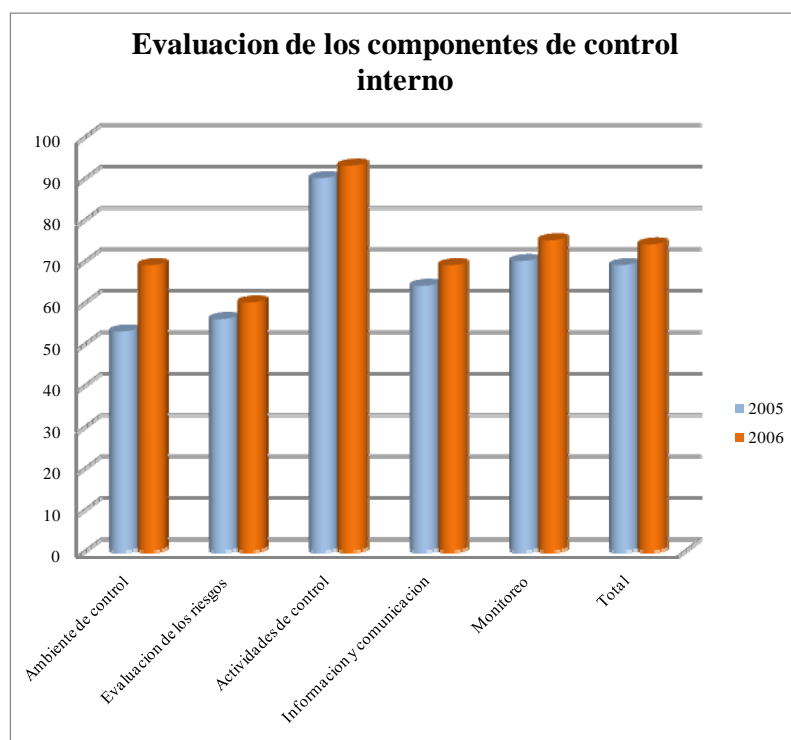
Aplicación del Análisis de Riesgos

En el marco de evaluación de los sistemas de control interno del Programa en los años 2006 y 2007, se contrataron los servicios de una firma especializada para realizar estos trabajos²⁷ Los principales hallazgos fueron los siguientes:

El control interno del Programa (ver gráfico) es aceptablemente efectivo, lo cual indica que dispone de un sistema de control que garantiza un adecuado funcionamiento de sus aspectos técnicos y administrativos y garantiza un adecuado control de: (i) la eficacia y eficiencia de sus operaciones, (ii) la accesibilidad y confiabilidad de la información financiera y (iii) la aplicación de las normas de control establecidas.

Se registra un mejoramiento en los mecanismos, sistemas y procedimientos de control entre el 2005 y el 2006, los componentes con cambios positivos más importantes son el ambiente de control, la información y comunicación y las actividades de monitoreo.

²⁷ Guzmán Tapia &Co PKF. Evaluación de los controles internos del Programa al 31 de Diciembre del 2005. Enfoque COSO. Abril 2006
Guzmán Tapia &Co PKF. Evaluación de los controles internos del Programa al 31 de Diciembre del 2006. Enfoque COSO. Abril 2007.



Las principales recomendaciones que se han formulado y su grado de implementación ha sido el siguiente:

Tabla 13. Recomendaciones de mejoramiento de los sistemas de control

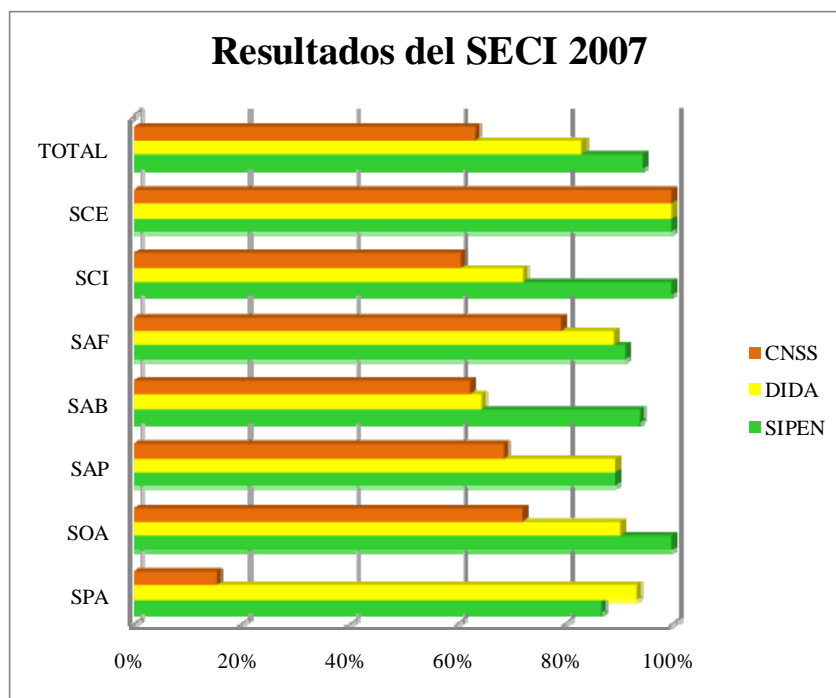
Recomendación	Fecha	Acciones desarrolladas/ Grado de implementación
Documento sobre orientaciones éticas	2005 2006	No se ha desarrollado nada específico aparte de las acciones institucionales de cada entidad
Evaluación de rendimiento y desempeño de los consultores	2005 2006	Se realizan las requeridas por el BID y cada entidad cuenta con sus sistemas propios de evaluación
Asignación de personal con el perfil adecuado	2005	Los equipos técnicos de trabajo fueron definidos desde el comienzo de la ejecución y no se han realizado cambios aparte de los que realiza cada entidad dentro de su planta de personal.
Distribución de estados financieros a los ejecutores	2005	No hay evidencia de su cumplimiento

Compilar manual de procedimientos	2005	Se ha difundido el manual operativo del Programa
Elaboración de planes operativos vinculados a los resultados del proyecto	2005	Los POA de cada componente se han vinculado a los planes estratégicos de cada entidad.
Elaboración de organigrama del Programa	2005	No se considero relevante por cuanto cada componente tiene una estructura definida
Identificación y análisis de riesgos	2005 2006	Análisis de riesgos realizado
Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación	2005 2006	No se evidencio la implantación de un sistema de estas características

Del conjunto de recomendaciones presentadas por la firma evaluadora la que tiene mayor importancia para el Programa y sobre la cual no se lograron avances, es la relacionada con el diseño y puesta en operación de un sistema de monitoreo y evaluación.

Con relación a la aplicación del SECI en el primer trimestre del 2007 se realizó la aplicación de esta herramienta a las tres instituciones los resultados fueron los siguientes (ver gráfico)²⁸:

²⁸ SABS:Sistema de Administración de Bienes y Servicios; SAF: Sistema de Administración Financiera; SAP: Sistema de Administración de Personal; SCE: Sistema de Control Externo; SCI:Sistema de Control Interno; SOA: Sistema de Organización Administrativa y SPA:Sistema de Programación de Actividades



El CNSS es la entidad que tiene el más bajo nivel de capacidad, y particularmente en lo relacionado con la Capacidad de Programación y Organización. La DIDA debe mejorar la Capacidad de Control, y la SIPEN cuenta con sistemas adecuados para gestionar sus capacidades de Programación y Organización, de Ejecución, y de Control.

En las entrevistas realizadas no se encontró ningún avance en la implementación de los planes de acción formulados por el Consultor para la DIDA y el CNSS, las razones por las cuales no se han realizado estas actividades son:

- Los hallazgos no afectan de manera directa la ejecución de los componentes del Programa.
- El análisis SECI se realizó cuando el Programa alcanzó una ejecución superior al 50% de los recursos asignados, y durante el periodo previo las evaluaciones anteriores no habían identificado aspectos especiales que afectarían la ejecución.
- No estaban garantizados recursos financieros para financiar las actividades propuestas en los planes de acción.

Finalmente, en el segundo semestre del 2007 se realizó un ejercicio de análisis de riesgos del Programa que permitió identificar los siguientes aspectos claves para su ejecución:

Carencia de sistemas integrados de gestión

Necesidad de mejoramiento de la estructura organizacional del CNSS y la DIDA

Necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación y de planificación

Este ejercicio no tuvo un plan de acción y no se identificaron acciones dirigidas a solventar los riesgos identificados.

7. BALANCE DE RESULTADOS, SOSTENIBILIDAD Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta una síntesis de los principales resultados intermedios del Programa en cada uno de sus componentes, y se formulan las recomendaciones para consolidar los logros obtenidos y para fortalecer el modelo previsional.

7.1 Balance de los Resultados del Programa

Para el componente de fortalecimiento de la SIPEN y elaboración de las normas complementarias, los resultados más importantes que se lograron con el apoyo del Programa fueron:

Definición de un nuevo Modelo de Gestión:

Uno de los aportes fundamentales del Programa para la SIPEN es la dotación de un instrumento para orientar la gestión institucional con visión de largo plazo. El diseño e implantación del Plan Estratégico Institucional basado en la metodología de “Balance Scorecard”, permitió definir los objetivos y metas estratégicas mediante un mapa estratégico que busca mejorar las variables de consolidación del sistema de pensiones, elevar la rentabilidad, mejorar la calidad y continuidad de los aportes y aumentar la competencia.

Los objetivos estratégicos de la entidad son:

Proteger los derechos previsionales de los afiliados y beneficiarios.

Velar por la transparencia del mercado y el cumplimiento de la Ley y sus normas complementarias.

Garantizar la solvencia y eficiencia de los entes del Sistema Previsional.

Converir a la Superintendencia en una entidad altamente competitiva, moderna y eficaz.

Los ejes centrales de la estrategia de mediano y largo plazo se enmarcan dentro de los siguientes aspectos²⁹:

La Consolidación del modelo de gestión sustentado en:

- e. Capital humano calificado y comprometido con los principios éticos y la excelencia.
- f. Aplicación de tecnología moderna y la implementación de procesos con estándares de calidad.
- g. Aplicación de criterios de gobernabilidad corporativa.
- h. Promoción de la transparencia y cultura previsional.
- i. Profundización del proceso de diversificación de las inversiones mediante:
- j. Dinamización y profundización en el desarrollo de instrumentos de mercados financieros y de valores.

Promover un esquema con un buen rendimiento y un nivel adecuado de riesgo como base para estimular la economía.

Como resultado del diseño de este Plan, los proyectos institucionales estarán integrados a este plan garantizando una consistencia con la visión estratégica de la entidad. Es importante destacar que el equipo técnico de la SIPEN cuenta con la capacidad de actualizar y ajustar el Plan.

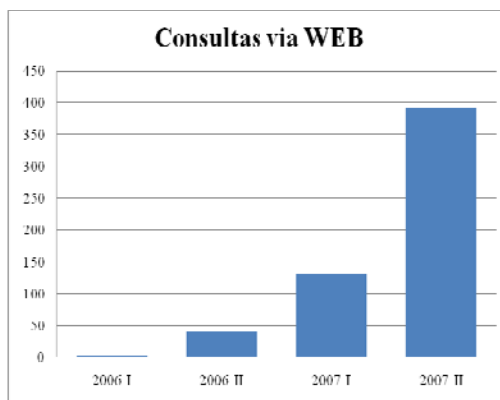
Mejoramiento de la atención al usuario.

Como resultado del proceso de fortalecimiento institucional la SIPEN ha mejorado su capacidad de respuesta a los usuarios, y entre el 2003 y el 2007 ha establecido una plataforma amplia que le permite a los afiliados a acceder a información.

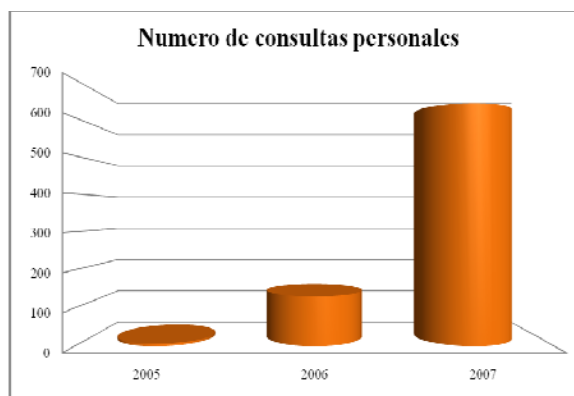
Las consultas se canalizan a través de tres medios: vía Web SIPEN, vía telefónica, vía correo y consultas personales. El mejoramiento de la capacidad de abogacía de la DIDA también ha contribuido, de manera significativa, en el incremento en el número de atenciones a los usuarios.

El número de consultas a través de la web se incremento de 46 en el 2006 a 523 en el 2007 (ver gráfico).

²⁹ Plan Estratégico Institucional
SIPEN. Boletín Trimestral No. 18



El número de consultas personales también muestra aumento importante como resultado de las campañas de difusión de la SIPEN y la DIDA.

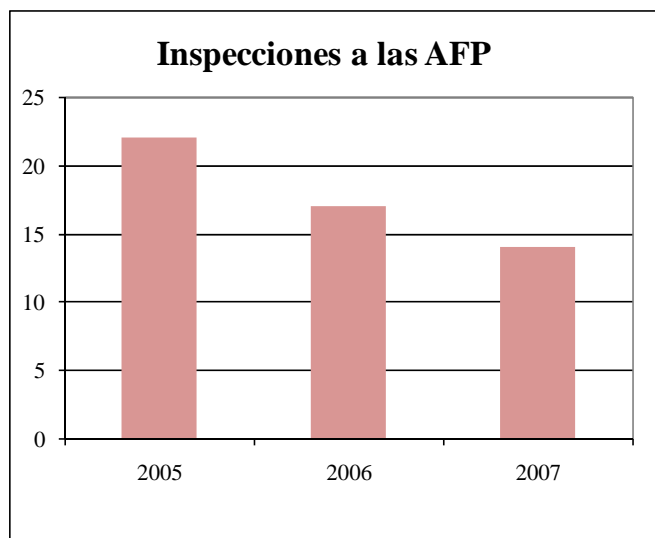


Desarrollo de la capacidad de supervisión

En el ejercicio de regulación y supervisión del sistema la SIPEN tiene a su cargo las funciones de supervisión, control, monitoreo y evaluación de las operaciones de las AFP y de los fondos administrados en los procesos de Afiliación, Traspaso, Recaudación, Administración de Cuentas de Capitalización Individual, Inversiones, y Beneficios. Asimismo, le corresponde ejecutar procesos de fiscalización y vigilancia a la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) y a la Empresa Procesadora de la Base de datos.

La Superintendencia de Pensiones ha establecido mecanismos de control interno a ser implementados por las administradoras de pensiones, para lo cual deben elaborar un plan anual de control interno y remitir un informe de seguimiento. Igualmente, se ha establecido un esquema de supervisión basada en Riesgo Operativo que consiste en un modelo de control preventivo sobre la base del riesgo, y abarca el diseño y la implementación de una supervisión integrada sobre los procesos críticos. Este ejercicio

ha permitido monitorear el nivel de eficiencia en la gestión y asignar de manera eficiente los recursos de supervisión. Debido a la implementación de estos mecanismos más eficientes y ágiles para el ejercicio de la supervisión, la Superintendencia ha venido reduciendo el número de inspecciones a las AFP (ver gráfico) que operan en el mercado. En estas visitas se realizan controles sobre las áreas: comercial, operativa, financiera y de beneficios.



Para el componente de comunicación y divulgación del sistema los principales logros del Programa son:

Posicionamiento de la DIDA como instancia de defensa del afiliado.

Como resultado de la preparación del Plan Estratégico y del desarrollo de las acciones de IEC, la DIDA logró establecer mecanismos expeditos para el procesamiento y resolución de quejas y reclamaciones de los afiliados y beneficiarios del sistema previsional.

Como se indicó en la sección 5.1.1 la DIDA ha fortalecido su capacidad de orientación y defensoría, en el 2006 recibió 143.780 solicitudes de orientación, quejas y reclamaciones y en el 2007 este valor ascendió a 448.078. Este incremento del 2007 corresponde en un 50% a temas relacionados con el Seguro Familiar de Salud.

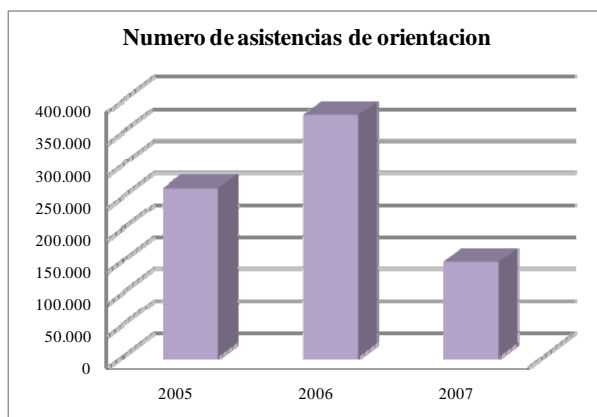
La Dirección de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA), amplía las posibilidades de suministro de información a la población, al firmar un acuerdo de Prestación de Servicios, con la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC). El acuerdo de prestación de servicios entre la OPTIC y la DIDA se firmó en febrero de 2007, con el objeto de poner al alcance de los usuarios herramientas y soluciones para obtener información sobre los servicios del Sistema Dominicano de Seguridad Social, de sus regímenes y asistencias, al tiempo que podrán solicitar informaciones para gestionar la pensión por vejez, por discapacidad, cesantía por edad avanzada y sobre vivencia, traspaso o cambio de AFP y reportar un accidente de trabajo. Este medio se ha posicionado y representa cerca de la tercera parte de las consultas realizadas (ver gráfico).



El número total de personas contactadas para temas relacionados con el Sistema de Pensiones, de acuerdo con los registros de la DIDA, es de 790.000 personas entre el 2005 y el 2007 que corresponden a ceca de un 49% del número de afiliados al sistema pensional (ver gráfico).



En lo relacionado con las actividades de orientación del Sistema Pensional, entre el 2005 y el 2007, se han realizado cerca de 250.000 consultas que corresponden principalmente a la región central y a Santiago (ver gráfico).



El número promedio de consultas por afiliados ha sido de 0,16 por año, las oficinas regionales de Barahona, San Francisco de Macoris y Azua registran consultas por encima del promedio nacional.

Adicionalmente, la DIDA ha organizado desde el año 2005 eventos anuales de rendición de cuentas con la participación de los diferentes actores del SDSS para mostrar los resultados en términos de transparencia y abogacía de los derechos de los afiliados.

Fortalecimiento técnico de la DIDA.

La ejecución del Programa ha generado para la DIDA cambios positivos en su capacidad institucional, en la medida en que ha concretado una integración y articulación de las actividades del programa con las estrategias de comunicación y el plan estratégico institucional. El intercambio internacional que ha propiciado el Programa, ha servido para conocer otras experiencias y lecciones aprendidas de organismos similares en los temas de comunicación y defensoría de los derechos de los afiliados al sistema.

En el marco del Programa, la oportunidad de manejar en forma directa los operativos de las campañas y la oportunidad de establecer negociaciones con los medios de comunicación, le ha permitido a la DIDA un mejor posicionamiento dentro del mercado de demanda de servicios de comunicación y de manejar los temas de espacios, tarifas y esquemas de negociación, y comercialización de espacios en los medios.

Otro aspecto importante es el ambiente de coordinación que el programa indujo a partir de la implementación de las Comisiones de Discapacidad. Por ejemplo en el año 2007, la DIDA participó en 18 reuniones convocadas por el SIPEN, en las cuales se evaluaron 156 expedientes de solicitud de pensiones, de las cuales 118 calificaron para discapacidad total³⁰.

En materia del rol de coordinador los principales logros del Programa son:

- Las dos modalidades implementadas por cada uno de los ejecutores sirvieron para los fines de cada componente, y se constituyó en un medio efectivo para lograr el cumplimiento de los objetivos y resultados.
- Evidencia del funcionamiento del rol de asistencia técnica a los ejecutores para garantizar cumplimiento de normas procedimientos y mecanismos de ejecución, y la efectividad en la aplicación de los controles administrativos y financieros.

7.2 Contribución del Programa al Desarrollo y Consolidación del Sistema Pensional

Indudablemente el Programa se constituyó en un factor de impulso a la consolidación del Sistema Pensional Dominicano. Entre el 2003 y el 2008 este sistema ha tenido una etapa de crecimiento y desarrollo, contribuyendo a desarrollar un marco de rectoría y regulación del sistema, a afianzar la confianza de la población en el sistema y a implantar una estructura y procedimientos aptos para garantizar la estabilidad del mismo.

Los principales aspectos que han marcado el desarrollo del sistema han sido los siguientes³¹:

El número de cotizantes ha aumentado de 576.869 (2003) a 913.203 (2007) registrando un crecimiento anual promedio del orden del 18%, que sitúa al país como el de mayor crecimiento con respecto a países con sistemas similares³²

El número de afiliados la 2007 alcanza los 1,8 millones de personas que representa cerca del 37% de la PEA total.

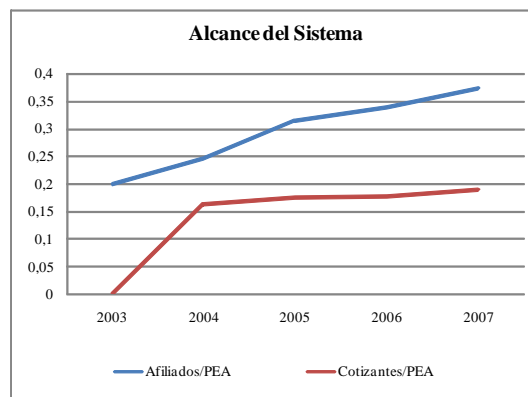
³⁰ DIDA Informe de avance. Julio Septiembre 2007. Noviembre 2007.

³¹ Con base en datos de SIPEN y AIOS, Boletín Estadístico No. 18. Junio 2007

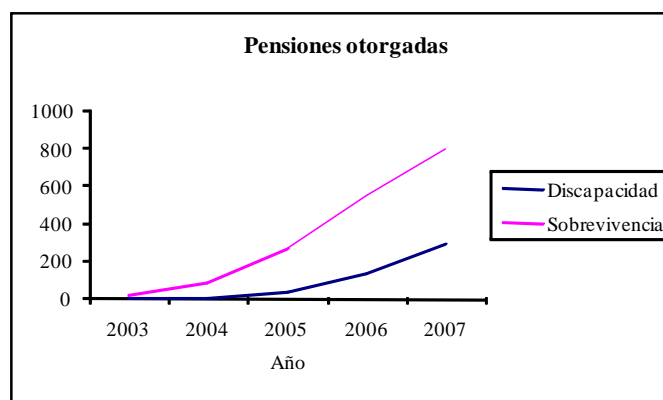
³² Costa Rica, El Salvador y México.



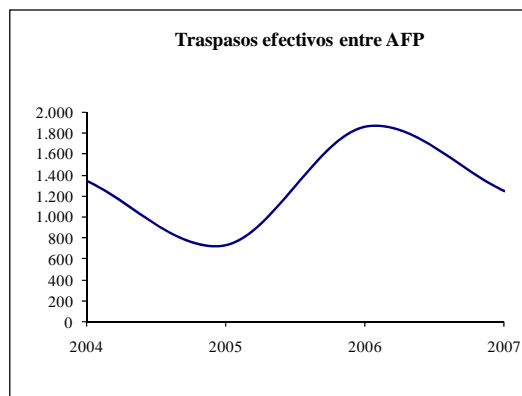
El número de cotizantes y de aportantes presenta un crecimiento en la cobertura con respecto a la PEA.



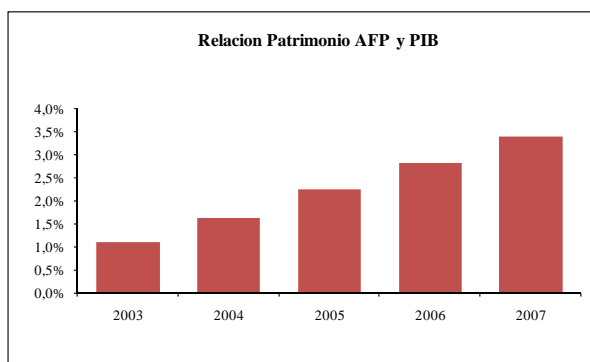
El número de pensiones otorgadas registra un crecimiento anual promedio del 92%, mientras que en el año 2003 se otorgaron 27 pensiones de discapacidad y sobrevivencia, en el 2007 este valor fue 1090.



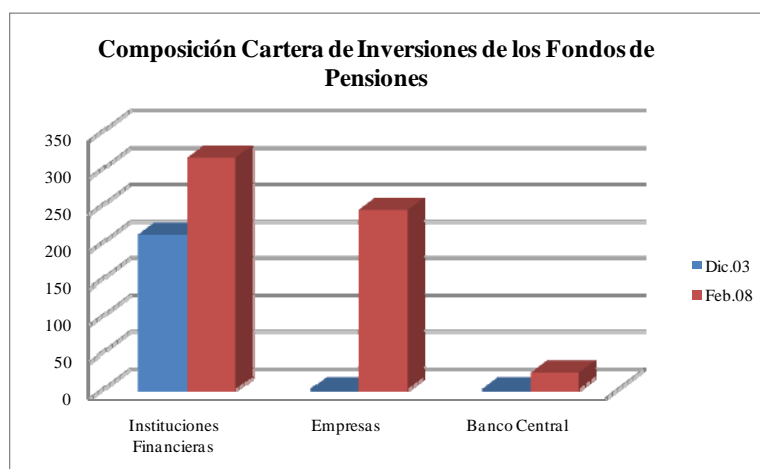
Entre el 2003 y el 2007 han tenido lugar cerca de 1300 traspasos de afiliados, debido a que el mercado está en proceso de consolidación se observa un crecimiento superior al promedio de los países con sistemas similares. Sin embargo el numero de traspasos por afiliado se ha mantenido en 0,1, mientras que para los países de AIOS este valor es de 6.6 para el 2006 y de 7.3 para el 2007.



La relación de los fondos administrados con respecto al PIB ha aumentado del 0.4% en el 2004 al 2,2 % en el 2007 y la relación del patrimonio de las AFPs con respecto al PIB se ha triplicado en los últimos 4 años. Esto demuestra el crecimiento del sistema pensional.



En lo relacionado con la composición de cartera de inversiones de las AFP, esta se ha incrementado de \$Rd2210 millones en el 2003 a \$39781 millones en el 2008, con una importante diversificación hacia las empresas.



Los resultados del Índice Herfindahl- Hirschmann³³ que mide la concentración de la cartera de inversión de los Fondos de Pensiones por emisor indica que ha aumentado la diversificación de la cartera de las AFP, esta diversificación ha obtenido lugar dentro de un ambiente de regulación y de supervisión de las inversiones para garantizar la estabilidad del sistema, el crecimiento económico y la confianza de los usuarios (Tabla 13).

Tabla 13. Índice de Diversificación de los Fondos

	2003	2008
Índice Herfindahl-Hirschmann	100.0%	60.9%
Valor mínimo:	33.3%	

7.3 Sostenibilidad de las Intervenciones y Resultados del Programa

Con respecto a la sostenibilidad de las intervenciones y los logros del programa se puede afirmar que la mayor parte de las acciones realizadas por el Programa en materia del fortalecimiento institucional y de la SIPEN han sido apropiadas por las entidades y los procesos y herramientas han sido incorporados dentro de los procesos de gestión. Por ejemplo el desarrollo del marco normativo y procedimental para la supervisión y regulación de las AFP está siendo aplicado y la SIPEN ha establecido dentro de sus proyectos la revisión y actualización de este marco.

³³ Este índice mide la concentración de un mercado. Este índice es propuesto como una medida de estructura de mercado, ya que toma en cuenta tanto el número de competidores en el mercado como su participación relativa en el mismo. Se mide en una escala de cero (0) al uno (1) siendo este último el mercado menos diversificado.

Como resultado del programa se logro institucionalizar en la SIPEN y la DIDA el ejercicio de planificación estratégica como marco orientador del desarrollo de cada una de las instituciones.

Los aspectos en los que se requiere adelantar acciones para garantizar la continuidad y la sostenibilidad de los resultados del Programa son:

- Financiamiento de las actividades de promoción divulgación de la SIPEN
- Financiamiento de las actividades de promoción divulgación del sistema y que están a cargo de la DIDA
- Financiamiento del proceso de fortalecimiento técnico de la dida y asegurar los recursos para garantizra la operación del sistema de comunicaciones entre el nivel central y las oficinas regionales
- Financiamiento del plan de desarrollo informatico de la DIDA

7.4 Lecciones aprendidas de la Ejecución del Programa

Las lecciones aprendidas de la ejecución del Programa se relacionan con el diseño, el esquema de ejecución y con el seguimiento al desempeño del Programa. Con respecto al diseño, la operación se constituyó en una respuesta a los principales problemas y retos en el proceso de consolidación del sistema, y desde la formulación de la operación se logró incorporar los temas centrales que aseguraran dotar al sistema de la capacidad de regulación, supervisión y la orientación del régimen de inversiones para la administración de las reservas pensionales. Por otra parte, generar información económica y demográfica para evaluación y toma de decisiones sobre el desarrollo del Sistema de Pensiones. Finalmente, la implantación de adecuados sistemas de difusión para educar y capacitar a los diferentes agentes del sistema.

Con respecto al esquema de ejecución las lecciones aprendidas se relacionan con: i) la importancia del apoyo de las instancias a Directivas en la ejecución del programa y su materialización en la definición de planes estratégicos como soporte a la implementación de la operación, el cumplimiento de los acuerdos y normas de ejecución, y la continuidad de los equipos técnicos; ii) la designación del coordinador de enlace como un agente que facilitó la toma de decisiones, la coordinación permanente, la implementación y la apropiación del proyecto en cada una de las instituciones , y iii) el mecanismo de ejecución ha contribuido al fortalecimiento institucional, al mejoramiento de la gestión operativa de los ejecutores, a su independencia de los ejecutores y la aplicación de las mejores prácticas de gestión dentro cada una de las modalidades definidas.

En cuanto al seguimiento, se destaca el papel que desempeñó el seguimiento permanente por parte del Banco y la acción coordinada de seguimiento a la ejecución por parte de la Representación en Dominicana. Estas acciones cambiadas permitieron conservar el rumbo general de la operación, y verificar en forma continua que los productos y resultados apuntan al logro de los objetivos del programa. Asimismo, la definición de un marco de resultados monitoreable, medible y que fue ajustado en el tiempo. Los resultados del programa no fueron sobredimensionados ni ambiciosos, sino que por el contrario consultaron las posibilidades efectivas de logro de los ejecutores, y estuvieron ajustadas a las posibilidades de desarrollo del sistema.

El rol adecuado de la UCP, el excelente manejo financiero, y la aplicación de los mecanismos de control además de garantizar un relacionamiento adecuado entre los ejecutores y el BID.

7.5 Recomendaciones para Fortalecer la Reforma Pensional

En el marco de la evaluación del Programa algunos de los temas que deberán ser incorporados en la agenda de la estrategia de fortalecimiento y desarrollo del Sistema Pensional son las siguientes:

- Realizar estudios técnicos complementarios de sostenibilidad del sistema pensional
- Fortalecer el observatorio

Anexos

Anexo 1:Lista de personas entrevistadas

UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA – UCP -

Ana Valerio	Coordinadora UCP
Briseyda Peguero	Encargada Administrativa– Financiera UCP

CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL - CNSS

Ilse Mena de Rodríguez	Gerente General del Consejo Nacional de Seguridad Social
------------------------	--

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES – SIPEN –

Iván Cordero Mueses	Director de Estudios Estratégicos
Rhoden de León	Enlace de SIPEN ante UCP

DIRECCION DE INFORMACION Y DEFENSA DEL AFILIADO – DIDA

Nelsida de Marmolejos	Directora de la DIDA
Edward del Villar	Encargado de Planificación de la DIDA
Francisca Sánchez	Coordinador Enlace DIDA ante la UCP
Margarita Perallón	Asesora Administrativa
Carlos Tomas Fernández	Encargado del Departamento de Operaciones
Emilia Santos Frías	Periodista
Andrea Núñez	Encargada de División de Contabilidad

Anexo 2: Documentos consultados

Acuerdo sobre los Mecanismos Operativos para la Ejecución del Programa celebrado entre el CNSS, la SIPEN y la DIDA. Septiembre de 2004.

AGB – CDI Dominicana. Dirección de Defensa de los afiliados – Inversión Publicitaria. Noviembre de 2007.

Araujo, Juan Carlos. Informe Final de Consultaría sobre la aplicación del SECI en CNSS. Mayo de 2007.

Araujo, Juan Carlos. Informe Final de Consultaría sobre la aplicación del SECI en DIDA. - Abril de 2007.

Araujo, Juan Carlos. Informe Final de Consultaría sobre la aplicación del SECI en SIPEN. Febrero de 2007.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Julio del 2004.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Abril de 2007.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Abril de 2006.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Noviembre de 2007.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Octubre de 2006.

Ayuda de Memoria Misión de Administración. Programa de Apoyo a la Reforma Pensional Préstamo del BID 1453/ OC-DR. Octubre de 2005.

Bustamante y Co. SANIGEST Y CONSULTOSS. Informe Final. Consultoría para el Cálculo del Bono de Recogimiento de los Afiliados al IDSS, Fase II. Septiembre de 2006.

ConsultaSS. Informe final Bono de reconocimiento. Septiembre 2006

Convenio Institucional Celebrado entre el Secretariado Técnico de la Presidencia – STP- y el Consejo Nacional de Seguridad Social – CNSS. Enero de 2003.

Convenio Institucional entre el Consejo Nacional de Seguridad Social – CNSS y la Dirección de Información y Defensa de los Afiliados – DIDA- para la ejecución de las actividades descritas en el Componente III. Enero de 2003.

Convenio Institucional entre el Consejo Nacional de Seguridad Social – CNSS y la Superintendencia de Pensiones – SIPEN - para la ejecución de las actividades descritas en el Componente I. Enero de 2003.

DIDA. Dirección de Información y Defensa de los Afiliados de la Seguridad Social –

DIDA-Memoria Año 2007. Principales logros alcanzados. Enero de 2008.

DIDA. Dirección de Información y Defensa de los Afiliados – Boletín Informativo Año 6 No 15 de 2008.

DIDA. Séptimo Informe de Avance Julio – Diciembre 2007 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Noviembre de 2007.

Guevara, Milton Ray. Informe de ajustes sobre el tratamiento legal y/o reglamentario vigente en España a ser considerado en la normativa del sistema previsional aplicable a los Dominicanos residentes en el exterior. Noviembre, 2005.

Gallup República Dominicana. Informe Final Primera Encuesta de Impacto. 2003.

Informe final de consultoría – Estudio sobre el Mercado de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana, propuesta por la expansión de la Inversión de los Fondos de Pensiones en el seguimiento PYME.- Consultor Jeffrey Poyo. Marzo de 2007.

Manual Plan Operativo de Comunicación de la DIDA Ver.001. Año 2002.

PKF Guzmán Tapia y Co. Dictamen de Auditoria sobre los Estados Financieros Básicos por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2005 Auditados del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional.

PKF Guzmán Tapia y Co. Dictamen de Auditoria sobre los Estados Financieros Básicos por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2006 Auditados del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional.

PKF Guzmán Tapia y Co. Evaluación de los Controles Internos del Programa al 31 de Diciembre de 2005 - Enfoque COSO. Informe Final – abril de 2006.

PKF Guzmán Tapia y Co. Evaluación de los Controles Internos del Programa al 31 de Diciembre de 2006- Enfoque COSO. Informe Final – Marzo de 2007.

Plan Estratégico 2007-2012. Construyendo un Modelo de Orientación y defensoría y de afiliados que sea un ejemplo para la República Dominicana y para Iberoamérica. Resultados de los talleres participativos y reuniones de trabajo desarrollados entre diciembre 2006 y enero 2007. Febrero de 2007.

Santiago Consultores Asociados SA Calculo del Impacto fiscal de los compromisos financieros a mediano y largo plazo asumidos por el Gobierno Central por las disposiciones

de la Ley 87 -01 en relación a los beneficiarios de las Leyes 379 y 1896. Informe Ejecutivo. Diciembre de 2006.

SIPEN. Boletín Trimestral No 18 Sistema Dominicano de Pensiones- 31 de diciembre de 2007.

UCP. Informe de Avance Enero – Junio de 2005 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Agosto de 2005.

UCP. Informe de Avance Enero – Junio de 2006 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Agosto de 2006.

UCP. Informe de Avance Enero– Junio de 2007 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Agosto de 2007.

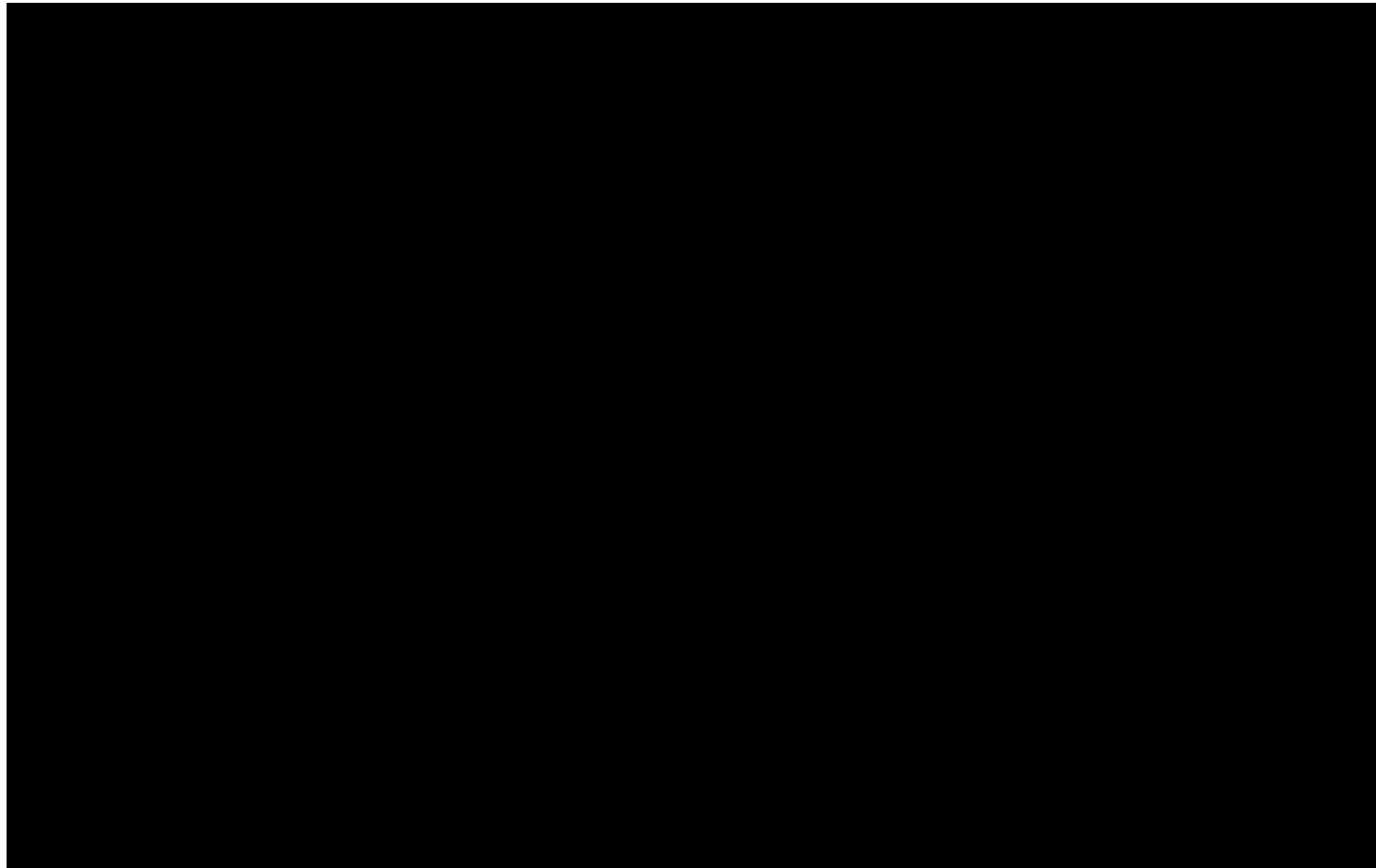
UCP. Informe de Avance Julio – Diciembre de 2005 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Diciembre de 2005.

UCP. Informe de Avance Julio – Diciembre de 2006 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Febrero de 2007.

UCP. Informe de Avance Julio– Diciembre de 2007 del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Febrero de 2008.

UCP. Informe Inicial del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema Pensional. Préstamo BID 1453/ OC- DR. Octubre de 2004.

Anexo 3: Ejecución financiera anual por componente (Miles US)



Anexo 4: Normativa expedida por la SIPEN

Resolución	AUTORIZACION, FUSION Y GESTION DE AFP Y PLANES
186-04	Que Autoriza el cierre de la Oficina de Atención al Público de AFP Reservas, ubicada en la Avenida Mella No. 25 en San Francisco de Macorís.
209-04	Que autoriza el cierre de la Oficina de Atención al Público de AFP Porvenir, ubicada en la Avenida Estrella Sahdalá en Santiago
213-04	Sobre Fusión de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Modifica la 122-03
216-04	que autoriza el cierre de la Oficina de Atención al Público de AFP Reservas, ubicada en la Avenida 27 de Febrero, Plaza Optimus en Santiago
218-04	que aprueba la fusión por absorción de BBVA Crecer AFP, S.A. y AFP Porvenir, S.A.
224-05	Que Aprueba la Fusión por Absorción de AFP Siembra, S.A. y AFP Camino, S.A.
226-05	Que Autoriza la Apertura de la Oficina de Atención al Público de AFP Reservas en la Ciudad de Santiago
238-05	Sobre actualización de documentación corporativa de administradoras de fondos de pensiones y planes de pensiones existentes.
240-05	Sobre mecanismos de control interno a ser implementados por las Administradoras de Fondos de Pensiones.
243-05	Sobre la Administración de los Planes Complementarios de Pensiones. Sustituye las Resoluciones 198-04 y 223-04.
251-05	Sobre el Sistema Previsional para dominicanos residentes en el exterior.

259-06	Que autoriza el cierre de la Oficina de Atención al Público de AFP Caribálico, ubicada en la Calle El Sol No. 8, Santiago de los Caballeros.
267-06	Que modifica la 251-05 sobre el sistema previsional para dominicanos residentes en el exterior.

Resolución	AFILIACION Y TRASPASO
194-04	Que Sustituye las Resoluciones 126-03 y 193-04 Sobre Traspaso de Afiliados y sus respectivas cuentas de Capitalización Individual correspondientes al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones y Modifica la 05-02 Sobre Registro de Promotores de Pensiones
211-04	Que modifica la 194-04 sobre Traspaso de Afiliados y sus respectivas Cuentas de Capitalización Individual correspondientes al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones. Sustituida por la 270-06
214-04	que deja sin efecto la 212-04 sobre mecanismo de eliminación de solicitudes de afiliación pendientes que no correspondan al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones
260-06	Sobre Mecanismo de Invalidación de solicitudes de afiliación pendientes que no correspondan al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones.
266-06	Que establece el traspaso de afiliados de los Planes Sustitutivos en caso de cese en el empleo.

Resolución	RECAUDACION Y ADMINISTRACION DE CCI
188-04	Sobre los Estados de Cuenta de Capitalización Individual del Afiliado. Modifica las Resoluciones 23-02 y 115-03
192-04	Sobre los Estados de Cuentas Personales de Afiliados a Planes de Pensiones Sustitutivos
230-05	Sobre los Estados de Cuenta de Capitalización Individual del Afiliado. Modifica la 188-04
265-06	Sobre prevención para el lavado de activos vía los aportes a las cuentas de capitalización individual de los afiliados.

Resolución	CONTABILIDAD DE LAS AFP Y LOS FONDOS DE PENSIONES
197-04	Que Modifica las Resoluciones 27-03, 28-03, 73-03, 93-03 y 108-03 que Establecen los Manuales de Cuentas para las AFP y los Fondos de Pensiones
199-04	Que Modifica la Resolución 108-03 Que Establece el Manual de Cuentas para los Fondos Complementarios de Pensiones
203-04	Que Modifica la Resolución 113-03 Que Establece el Informe Diario para los Fondos Complementarios de Pensiones
205-04	Que Modifica la Resolución 28-03 que Establece el Manual de Cuentas para los Fondos de Pensiones
217-04	Que Modifica la Resolución 199-04 Sobre el Manual de Cuentas para los Fondos Complementarios de Pensiones
232-05	Sobre Comisiones de las Administradoras de Fondos de Pensiones. Sustituye Resolución 210-04.

239-05	Sobre Comisiones de las Administradoras de Fondos de Pensiones. Modifica la Resolución 34-03.
244-05	Que modifica la Resolución 27-03 que establece el Manual de Cuentas para las Administradoras de Fondos de Pensiones.
245-05	Que modifica la Resolución 28-03 que establece el Manual de Cuentas para los Fondos de Pensiones.
282-08	Sobre el manual de cuentas para los fondos de pensiones de capitalización individual denominados en moneda nacional. Sustituye resoluciones 28-03, 91-03, 100-03, 117-03, 197-04, 205-04 y 245-05.
283-08	Sobre el manual de cuentas para los fondos de pensiones de capitalización individual denominados en divisas. Sustituye resoluciones 28-03, 91-03, 100-03, 117-03, 197-04, 205-04 y 245-05.
284-08	Sobre el manual de cuentas para los planes complementarios de pensiones. Sustituye resoluciones 108-03, 117-03, 197-04, 199-04 y 217-04.
285-08	Que establece el manual de cuentas para los fondos de pensiones de reparto individualizado. Sustituye las resoluciones 73-03, 106-03, 117-03 y 197-04.
286-08	Sobre el manual de cuentas para el fondo de solidaridad social. Sustituye las resoluciones 93-03, 107-03, 117-03 y 197-04.

Resolución	INVERSIONES
225-05	Sobre Rentabilidad de la Cuota, Rentabilidad Mínima y Garantía de Rentabilidad Mínima. Modifica la Resolución 71-03
241-05	Sobre la reserva de fluctuación de rentabilidad.
252-06	Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones Popular, S.A, debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A, en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-0931, CJ-1152, CJ-1244, CJ-0017 y CJ-1322, emitidas por la Superintendencia de Pensiones, en fechas quince (15) de octubre del dos mil cuatro (2004), nueve (9) de noviembre del dos mil cuatro (2004), catorce (14) de diciembre del dos mil cuatro (2004), siete (7) de enero del dos mil cinco (2005) y quince (15) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente.
253-06	Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones Romana, S.A, debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A, en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como la comunicación CJ-2282, emitida por la Superintendencia de Pensiones, en fecha diecisiete (17) de octubre del año dos mil cinco (2005).

254-06	<p>Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones León, S.A., debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A., en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-1323, CJ-2283 y CJ-2591, emitidas por la Superintendencia de Pensiones, en fechas quince (15) de junio del dos mil cinco (2005), diecisiete (17) de octubre del dos mil cinco (2005) y quince (15) de noviembre del dos mil cinco (2005), respectivamente.</p>
255-06	<p>Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones Siembra, S.A., debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A., en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-0019, CJ-2144 y CJ-2281, emitidas por la Superintendencia de Pensiones, en fechas siete (7) de enero del dos mil cinco (2005), quince (15) de septiembre del dos mil cinco (2005) y diecisiete (17) de octubre del dos mil cinco (2005), respectivamente.</p>
256-06	<p>Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones Caribálico, C. por A., debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S. A., en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-1510, CJ-2280 y CJ-2590, emitidas por la Superintendencia de Pensiones, en fechas quince (15) de julio del dos mil cinco (2005), diecisiete (17) de octubre del dos mil cinco (2005) y quince (15) de noviembre del dos mil cinco (2005), respectivamente.</p>

257-06	Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por Administradora de Fondos de Pensiones Reservas, S.A., debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A., en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-1320, CJ-1511 y CJ-2284, emitidas por la superintendencia de pensiones, en fechas quince (15) de junio del dos mil cinco (2005), quince (15) de julio del dos mil cinco (2005) y diecisiete (17) de octubre del dos mil cinco (2005), respectivamente.
258-06	Sobre el Recurso de Reconsideración interpuesto por BBVA Crecer AFP, S. A., debidamente representada por la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Pensiones, representada a su vez por AFP Siembra, S.A., en su calidad de presidente de dicha entidad, en fecha dieciocho (18) del mes de noviembre del dos mil cinco (2005), en relación a las Resoluciones 71-03, 225-05 y 241-05 de fechas veinticinco (25) de abril del dos mil tres (2003), diecisiete (17) de enero y seis (6) de junio del dos mil cinco (2005), respectivamente, así como las comunicaciones CJ-1243, CJ-0018, CJ-0423, CJ-0517 y CJ-0939, emitidas por la Superintendencia de Pensiones, en fechas catorce (14) de diciembre del dos mil cuatro (2004), siete (7) de enero del dos mil cinco.
281-07	Que modifica las Resoluciones 17-02 y 79-03 sobre Control de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones.

	BENEFICIOS
189-04	Que Establece el Procedimiento Transitorio para la Evaluación de las Solicitudes de Pensión por Discapacidad
237-05	Que establece la documentación a ser requerida por las AFP para el pago de beneficios a los afiliados con ingreso tardío al Sistema de Pensiones.
242-05	Que modifica la Resolución 237-05 que establece la documentación a ser requerida por las AFP para el pago de beneficios a los afiliados con ingreso tardío al Sistema de Pensiones.
268-06	Sobre el Contrato de Discapacidad y Sobrevivencia del Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones a ser suscrito entre las Administradoras de Fondos de Pensiones y las Compañías de Seguros. Sustituye la Resolución 250-05.
269-06	Sobre acreditación en la cuenta de capitalización individual de la cotización al seguro de discapacidad y sobrevivencia de los afiliados cuyos pagos fueron realizados fuera del plazo establecido en la ley 87-01. Sustituye la resolución 202-04.

Resolución	INFRACCIONES Y SANCIONES
43-03	Sobre Infracciones y Sanciones relativas a Promotores de Pensiones y al Proceso de Afiliación de los Trabajadores a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)
46-03	Que Modifica y Enmienda la Resolución 43-03 Sobre Infracciones y Sanciones relativas a Promotores de Pensiones y al Proceso de Afiliación de los Trabajadores a las Administradoras de Fondos de Pensiones
88-03	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas a ser Impuestas a las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP, Relativas al Control de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones
95-03	Sobre Infracciones y Sanciones a ser Impuestas a los Empleadores Relativas al Proceso de Recaudación del Sistema de Pensiones
111-03	Sobre Infracciones y Sanciones relativas a la Administración de Cuentas de Capitalización Individual, CCI
127-03	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Eliminación de Contratos Individuales de Administración de Fondos de Pensiones Suscritos con Anterioridad al Inicio del Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones
166-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a los Gastos Diferidos de las Administradoras de Fondos de Pensiones
167-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Promoción y Publicidad de las Administradoras de Fondos de Pensiones
168-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas Custodia de los Valores Representativos de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones
169-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a las Oficinas de Atención al Público

170-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Capital Mínimo de las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP
173-04	Sobre Infracciones y Sanciones relativas a los Límites Máximos de Efectivo Aprobados a Mantener en las Cuentas Banco de Inversiones de los Fondos de Pensiones
190-04	Que agrega dos (2) artículos a la Relación de Infracciones y Sanciones Anexa a la Resolución 88-03 sobre Infracciones y Sanciones Administrativas a ser Impuestas a las Administradoras de Fondos de Pensiones, Relativas al Control de las Inversiones Locales de los Fondos de Pensiones
195-04	Que Modifica la Resolución 43-03 Sobre Infracciones y Sanciones relativas a Promotores de Pensiones y al Proceso de Afiliación de los Trabajadores a las Administradoras de Fondos de Pensiones
196-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Traspaso de Afiliados y sus respectivas Cuentas de Capitalización Individual correspondientes al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones
206-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Fusión de Administradoras de Fondos de Pensiones
207-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Horario Mínimo para las Oficinas de Atención al Público
208-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Contrato de Discapacidad y Sobrevivencia del Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones. Sustituye la Resolución 172-04
219-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a los Servicios por Internet.
220-04	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a las Reclamaciones de los Afiliados en las Administradoras de Fondos de Pensiones
221-04	Que Modifica la Resolución 206-04 Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Fusión de Administradoras de Fondos de Pensiones

222-04	Que Modifica la Resolución 196-04 Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Traspaso de Afiliados y sus respectivas Cuentas de Capitalización Individual correspondientes al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones
227-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Informe Diario para los Fondos de Pensiones
228-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Proceso de Recaudación de los Aportes al Régimen Contributivo del Sistema de Pensiones
229-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Acreditación en la Cuenta de Capitalización Individual de la cotización al Seguro de Discapacidad y Supervivencia de los Afiliados mayores de sesenta (60) años
233-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Identificación de los Fondos de Pensiones que administran las AFP.
234-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Rentabilidad de la Cuota, Rentabilidad Mínima y Garantía de Rentabilidad Mínima.
235-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al procedimiento transitorio para la evaluación de las solicitudes de pensión por discapacidad.
236-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al informe diario de los fondos complementarios de pensiones.
246-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a las Comisiones de las Administradoras de Fondos de Pensiones.
247-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a los recargos e intereses a los pagos efectuados fuera del plazo estipulado en la Ley 87-01 y sus normas complementarias.
248-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a los Estados de Cuenta de Capitalización Individual del Afiliado. Sustituye la Resolución 171-04.

249-05	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la documentación a ser requerida por las AFP para el pago de beneficios a los afiliados con ingreso tardío al sistema de pensiones.
262-06	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a los Estados de Cuentas Personales de Afiliados a Planes Sustitutivos.
263-06	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Informe Diario de los Fondos de Pensiones de Reparto.
264-06	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas al Informe Diario del Fondo de Solidaridad Social.
287-08	Sobre Infracciones y Sanciones Administrativas relativas a la Actualización de Documentación Corporativa de Administradoras de Fondos de Pensiones y Planes de Pensiones Existentes.

Resolución	ESTADISTICAS
231-05	Sobre estadísticas previsionales

Anexo 5: Relación de consultorías para el fortalecimiento de la SIPEN

- Fortalecimiento de la Regulación y Supervisión de las Letras Hipotecarias.
- Diagnóstico del Sistema de Pensiones y desarrollo de la política previsional.
- Plan estratégico para la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones.
- Supervisión de Beneficios.
- Plan de comunicación de la Superintendencia de Pensiones.
- Desarrollo del régimen de inversiones de los fondos de pensiones.
- Coordinación del Proyecto afiliados residentes en el exterior y coordinación de reuniones del consejo directivo y comités de trabajo de SIPEN.
- Realización de informe sobre Tratamiento legal y/o reglamentario vigente en España a ser considerado en la elaboración de la normativa del Sistema de Pensiones aplicable a los dominicanos residentes en el exterior.
- Revisión del Plan Estratégico 2005-2006 de la SIPEN y alineación con el Presupuesto 2006.
- Realización de informe sobre Tratamiento legal y/o reglamentario vigente en New York, Estados Unidos, a ser considerado en la elaboración de la normativa del Sistema de Pensiones aplicable a los dominicanos residentes en el exterior.
- Determinación del mercado potencial y conocer aceptación, preferencias y cualidades que valorizan el Sistema de Pensiones para los dominicanos residentes en España.
- Determinación del mercado potencial y conocer aceptación, preferencias y cualidades que valorizan el Sistema de Pensiones para los dominicanos residentes en New York, Estados Unidos.
- Elaboración de un diagnostico sobre el mercado de financiamiento Hipotecario y las condiciones de emisión de letras Hipotecarias en la República Dominicana.

- Elaboración de la normativa complementaria del Sistema de Pensiones aplicable a los dominicanos residentes en el exterior.
- Elaboración del marco conceptual operativo del Sistema Dominicano de Pensiones aplicable a los dominicanos residentes en el exterior.
- Elaboración de la base metodológica e identificar informaciones necesarias para construir tablas biométricas de mortalidad y discapacidad basadas en la experiencia de la población dominicana.
- Elaboración de la metodología que permita la evaluación de las compañías de seguros que ofrecen cobertura de discapacidad y sobrevivencia, así como rentas vitalicias a los afiliados del Sistema de Pensiones.
- Diseño y desarrollo del Website de la Superintendencia de Pensiones.
- Estudio sobre requerimientos de viviendas para trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones.
- Estudio sobre requerimientos de viviendas para trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones en las regiones norte, sur y este del país.
- Seguimiento a las pensiones de discapacidad y sobrevivencia.
- Supervisión de beneficios.
- Diagnóstico y recomendaciones para el seguimiento de las acciones estratégicas de las diferentes áreas de la Superintendencia de Pensiones.
- Elaboración de un estudio sobre el mercado de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana.
- Diagnóstico del Sistema de Pensiones y desarrollo de la política previsional.
- Asesoría estratégica para el fortalecimiento de los procesos de supervisión y Programas de fiscalización de la Superintendencia de Pensiones.
- Identificación de políticas y medidas a adoptar por el país para viabilizar el plan de diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones.
- Plan estratégico para la diversificación de las inversiones de los fondos de pensiones.

- Plan de fortalecimiento de la regulación y supervisión en materia de inversiones de los fondos de pensiones.
- Seguimiento a las prioridades y plan de acción de las áreas de control de inversiones, control operativo, beneficios y estudios estratégicos de la Superintendencia de Pensiones.
- Fortalecimiento del modelo de gestión de la Superintendencia de Pensiones.
- Evaluación del nivel de madurez institucional y asesoría estratégica para el fortalecimiento de la SIPEN y el desarrollo del Sistema Dominicano de Pensiones.
- Diseño de una campaña institucional de la Superintendencia de Pensiones.
- Supervisión de la creación, producción y elaboración de plan de medios para la colocación de una campaña institucional de la Superintendencia de Pensiones.
- Análisis de viabilidad de instrumentos y/o valores como alternativas de inversión para los fondos de pensiones.
- Elaboración del marco conceptual y propuesta de reglamento de la inversión de los fondos de pensiones en el extranjero.
- Proceso de liquidación y disolución de administradoras de fondos de pensiones.

Anexo 6: Relación de talleres impartidos por la DIDA