

I.- Introducción

El Plan Estratégico 2013-2016 del INAVI se inicia haciendo un esbozo de la Ley No. 5574 de 1961 modificada en 1964, que crea el Instituto de Auxilios y Viviendas y la que instituye como obligatorio el seguro de vida, cesantía e invalidez para funcionarios y empleados públicos.

El segundo aspecto que se aborda es el relativo al entorno interno y externo, es decir la realidad económica nacional, el comportamiento en los últimos tiempos de la tasa de desempleo, el crecimiento de la economía a través del Producto Interno Bruto (PIB), los niveles de inflación, la tasa de cambio; y cómo se manifiesta el entorno de la economía mundial sobre pequeñas economías como la de República Dominicana a través de los mercados financieros internacionales.

También abordamos las políticas sociales del gobierno a través de diferentes instituciones como el gabinete social, la seguridad social y los gastos presupuestados en áreas como salud y educación.

Este estudio contiene a su vez como marco explicativo para el diseño del Plan Estratégico 2013-2016.

- 1) Los objetivos, funciones, misión, visión y valores del INAVI.
- 2) La metodología empleada para la actualización del Plan Estratégico como parte de la instalación de la NOBACI, se establece siguiendo los alineamientos de la Ley 1-12, de Estrategia Nacional la cual crea la pautas para la elaboración del mismo.
- 3) Además, se describen las políticas estratégicas y se desarrollan los objetivos estratégicos del INAVI, como son: 1ro. Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional; 2do. Ampliación de la Cobertura y Mejoramiento de la Calidad de los Servicios Ofertados; 3ro. Implementación de Nuevas Estrategias de Captación de Recursos para la Institución y; 4to. Desarrollo de Proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad.

Por ultimo agregamos al Plan Estratégico del INAVI para el periodo 2013-2016 de forma integra con el diseño de las matrices respectivas y el programa de actividades por cada departamento, así como en la sección de anexos, informaciones, cuadros y tablas que sirven de base a la argumentación del Plan.

II. Antecedentes

Fruto de la aplicación de las leyes que establece y rigen el INAVI hacen llegar la cobertura de los planes sociales que brinda a todos los empleados fijos, temporeros y nominales, que presten servicios en dependencias del Gobierno Central o en instituciones centralizadas y descentralizadas del Estado.

Las cotizaciones hechas al INAVI por los servidores públicos le serán devueltas en múltiples servicios que presta la institución y que los beneficiarios reciben en los momentos en que mayor necesidad se tiene de contar con un auxilio cierto y seguro.

Los fondos constituidos por las aportaciones de los cotizantes hacen posible la ejecución de planes de carácter social.

III. Entorno Macroeconómico Mundial.

El proceso de globalización experimentado en los últimos años ha incidido en la transformación de la economía mundial trayendo como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos naturales; a desarrollar técnica mediante el uso de la tecnología, lo que permite la innovación, la capacitación y la educación del recurso humano, cambio en la infraestructura, entre otros factores. También se han abandonado los mercados locales y se ha tomado como punto de partida los mercados a nivel global. Así mismo, la reestructuración industrial se ha realizado con la finalidad de elevar la productividad fomentando nuevas estrategias comparativas.

El análisis de estos cambios a nivel mundial han llevado a los gobiernos a hacerse un análisis y a tomar parte activo en la creación de los modelos económicos que rigen una nación, por lo tanto la población le ha exigido cumplir con las funciones mínimas y básicas de un gobierno por tanto su intervención ha de ser mayor en la puesta en ejecución de los modelos económicos establecidos.

En resumen podemos decir que nos estamos acercando a una economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información, factores determinantes en el proceso de crecimiento económico.

Según el informe macroeconómico 2011-2015 del Ministerio de Planificación y Desarrollo, el año 2011 se caracterizó por un entorno internacional desfavorable, dada la incertidumbre generada por la crisis de deuda generada en Europa, un precio del petróleo mayor que el previsto y una recuperación mucho más lenta de lo esperado en la economía de los Estados Unidos. En consecuencia, se produjo una marcada desaceleración de la economía

mundial en los últimos trimestres de 2011, como resultado de un crecimiento más débil en Europa (con un crecimiento negativo en el cuarto trimestre) y la desaceleración en las economías emergentes, en torno al 1% trimestral a finales de 2011, su menor tasa de crecimiento desde la crisis de 2008. No obstante lo anterior, la economía dominicana mostró un crecimiento del PIB real de 4.5%, de acuerdo al balance preliminar del Banco Central, aunque menor al previsto en el presupuesto de dicho año de 5.5%.

En el año 2012, el escenario externo se encuentra marcado por el impacto sobre las economías emergentes y en desarrollo que tendrá la menor expansión de la economía mundial y elevada incertidumbre y volatilidad en los mercados financieros internacionales. De acuerdo a las proyecciones de organismos internacionales como el Banco Mundial y el FMI, el ritmo de crecimiento mundial se ubicará entre 3.0% y 3.3% este año. Mientras que la CEPAL estima que la economía de América Latina y El Caribe presentará una leve disminución de su crecimiento en 2012 a 3,7%, luego de alcanzar 4,3% en 2011.

IV. Contexto Actual de la Economía Dominicana

4.1. Comportamiento de la Economía

La economía dominicana ha mostrado niveles de sostenibilidad y estabilidad, a pesar de la lenta recuperación que han experimentado los países en vías de desarrollo, debido a la recesión económica que se produjo en los países desarrollados durante los últimos años. Según datos del Banco Central, en el año 2012 la Balanza de Pagos estuvo influenciada significativamente por la agudización de la crisis internacional, principalmente en países europeos y Estados Unidos.

En los últimos informes emitidos por organismos internacionales acerca de la estabilidad económica del país, la sitúan dentro de los países de Latinoamérica que mejor estabilidad macroeconómica posee por lo que se han analizado algunos factores que inciden en esta. A pesar de estos informes, no se han traducidos en cambios significativo en las condiciones de vida de la masa empobrecida, creándose un mal social por lo que la población continúa en niveles de precariedad muy bajo y lejos de alcanzar cualquier bienestar social.

Los ingresos percibidos por el gobierno en el periodo 2009-2012 nos puede dar una idea de que los ingresos corrientes se han mantenido constante como lo muestra el cuadro No.1 y solo en el año 2012, se incrementaron los fondos especiales en una proporción no muy significativa.

En cuanto al Sector Salud, las recaudaciones en el 2012 de la Tesorería de la Seguridad Social mantuvieron un nivel de ingresos fluctuante llegándose a recaudar por este concepto en el periodo la suma de 5,209.1 millones de pesos.

CUADRO No.1

INGRESOS DEL GOBIERNO PERIODO 2009-2012

PARTIDAS	2009	2010	2011	2012	TOTAL DEL PERIODO
I- INGRESOS CORRIENTES	226.204,0	255.070,9	254.375,4	291.927,2	1.027.577,5
II- INGRESOS TRIBUTARIOS	220.373,5	243.942,6	248.502,0	286.199,9	999.018,0
1) <u>Impuestos Sobre Ingresos</u>	54.127,9	53.643,4	59.542,0	86.328,8	253.642,1
2) <u>Impuestos sobre la Propiedad</u>	10.877,6	13.242,8	14.220,6	17.713,7	56.054,7
3) <u>Impuestos Internos sobre Mercancías y Servicios</u>	132.411,8	151.802,6	152.495,8	159.671,5	596.381,7
4) <u>Impuestos Sobre el Comercio Exterior</u>	21.942,2	23.408,5	21.031,1	21.343,0	87.724,8
5) <u>Otros Impuestos</u>	5,3	0,0	<u>0,0</u>	<u>0,2</u>	5,5
6) <u>Contribución a la Seguridad Social</u>	1.008,6	1.845,3	<u>1.212,5</u>	<u>1.142,7</u>	5.209,1
III- INGRESOS NO TRIBUTARIOS	5.830,3	11.128,2	5.873,4	5.727,3	28.559,2
1) Transferencias Corrientes	206,4	74,2	5,5	6,8	292,9
2) Otros Ingresos	5.623,9	11.054,0	5.867,9	5.720,5	28.266,3
IV) INGRESOS A ESPECIFICAR	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
VI. INGRESOS DE CAPITAL	9,2	14,2	2,8	10,5	36,7
TOTAL	226.213,2	255.085,1	254.378,2	291.937,7	1.027.614,2
DONACIONES	2.805,1	3.820,8	814,3	1.513,7	8.953,9
FUENTES FINANCIERAS	101.620,9	117.995,7	92.396,3	101.566,6	413.579,5
- <u>Activos Financieros</u>	0,0	0,0	680,3	64,2	744,5
- <u>Pasivos Financieros</u>	101.620,9	117.995,7	91.716,0	101.502,4	412.835,0
TOTAL	330.639,1	376.901,6	347.588,8	395.018,0	1.450.147,6
Fondos Especiales y de Terceros	1.486,5	1.675,0	1.580,1	2.005,7	6.747,3

FUENTE: Ministerio de Hacienda (SIGEF), Informe de Ejecución de Ingresos.

El Plan Estratégico Nacional está focalizado en una mejor y justa asignación del prepuesto nacional orientada a la buena calidad y transparencia del gasto público y al fortalecimiento institucional, a través de controles internos e innovaciones tecnológicas. La distribución del gasto esta en concordancia con las prioridades establecidas en las metas contenidas en dicho plan, esperando con esto dinamizar todo el aparato productivo.

CUADRO No.2
Clasificación Función del Gasto Gobierno Central (% PIB)

DESCRIPCION	Gasto Ejecutado	Proyecto Presupuesto
--------------------	------------------------	-----------------------------

	2010	2011	2012*	2013
Servicios Generales	3,1	2,6	2,9	2,7
Administración General	1,6	1,3	1,4	1,4
Justicia y Orden Público	0,7	0,6	0,7	0,7
Defensa Nacional	0,5	0,5	0,5	0,4
Relaciones Internacionales	0,2	0,3	0,3	0,2
Servicios Sociales	7,3	7,4	8,3	9,4
Educación	2,2	2,5	3,2	4,4
Deportes, Recreación, Cultura y Religión	0,3	0,2	0,2	0,2
Salud	1,8	1,8	1,7	1,7
Asistencia Social	1,0	0,8	1,0	1,0
Vivienda y Urbanismo	0,1	0,1	0,1	0,1
Agua Potable y Alcantarillado	0,3	0,3	0,4	0,4
Servicios Municipales	0,8	0,7	0,7	0,7
Seguridad Social	0,8	1,0	1,0	1,1
Servicios Económicos	4,0	4,3	6,0	3,6
Agropecuario y Pesca	0,4	0,4	0,4	0,5
Riego	0,1	0,1	0,2	0,1
Industria y Comercio	0,1	0,1	0,2	0,1
Minería	0,0	0,0	0,0	0,0
Transporte	1,9	1,6	3,0	1,0
Comunicaciones	0,0	0,0	0,0	0,0
Energía	1,4	1,8	1,5	1,8
Turismo	0,1	0,0	0,0	0,1
Trabajo	0,0	0,0	0,0	0,0
Banca y Seguros	0,0	0,3	0,5	0,0
Intereses de la Deuda Pública	2,2	1,9	2,0	2,6
Intereses y Comisiones Deuda Pública	1,9	1,9	2,0	2,6
Protección del Medio Ambiente	0,1	0,1	0,1	0,1
Protección del aire, agua y suelo	0,1	0,1	0,1	0,1
Protección de la Biodiversidad	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización de Deuda	3,6	2,8	2,7	3,0
Amortización de deuda	3,6	2,9	2,7	3,0
TOTAL	20,3	19,1	22,1	21,3
Memo				
Total excluyendo amortización	16,7	16,3	19,4	18,3

*Preliminar

Fuente: Proyecto de Presupuesto General del Estado 2013

La asignación del gasto en el periodo 2010-2013 fue realizado en concordancia con las prioridades establecidas por las actuales autoridades gubernamentales correspondiendo al sector social un 9.4% donde la mayor aplicación como proporción del PIB fue para educación y la seguridad social, según lo muestra el cuadro No. 2.

El gasto total en servicios económicos se redujo considerablemente como proporción del PIB porque al sector transporte le fueron reducido sus gastos mientras que los que pasaron a recibir mayores recursos como proporción del PIB para el año 2013 relacionándolo con el

2012 fueron: energía, agropecuaria, turismo y minería y para la protección al medio ambiente se mantuvo su porcentaje constante en el referido periodo.

4.2. El Mercado de Trabajo

Aunque el mercado laboral dominicano se caracteriza por un crecimiento de desempleo, que afecta principalmente a la juventud, la cual ronda el 30% en las edades correspondientes entre 16 y 24 años: contribuyendo a que los niveles de delincuencia y violencia que registra el país aumenten, de acuerdo a fuente obtenida en el Banco Central, en el periodo 2004-2011, la tasa de desocupación disminuyó de un 19.7% en octubre del 2004 a 14.6% en octubre del 2011, esto la sitúa en los niveles existentes en los años 2008 y 2009.

Con el actual modelo económico se han creado nuevos puestos de trabajo durante el periodo 2004-2011, este proceso de recuperación ha ido acompañado de una masiva creación de empleos en los sectores económicos de mayor dinamismo dentro del PIB: agropecuario, manufactura local, construcción, comercio y servicios. El saldo de la población ocupada en este periodo señala la generación de 751,428 nuevos empleos, equivalente a un crecimiento de un 20.2%.

En el país los empleos informales representan el 56% del total de la población ocupada, en este periodo se produjo una reducción de los mismos debido a que la actividad macroeconómica de final de periodo produjo un aumento de los empleos formales

El 70% de esta fuerza laboral tiene un bajo nivel educativo. Cuando este nivel se encuentra por encima de la secundaria, es el indicio de un proceso de inserción en el mercado de trabajo. El 85% de los dominicanos que han logrado alcanzar el nivel universitario ocupan funciones en el sector formal, teniendo remuneraciones 4.5 veces superiores a los que han alcanzado un nivel primario que es de 15.3%. Esta tasa es inferior en 6% a los que alcanzaron el nivel secundario, quienes registran una tasa de desocupación de 21.4%, de donde se deduce que debemos seguir elevando el nivel educativo de la población. El reto nuestro es diseñar y poner en práctica estrategia que permitan crear cada vez más, empleo de calidad y reducir la informalidad en el mercado laboral.

4.3. Políticas Sociales

□ Pobreza y Desarrollo Humano

En el último informe emitido por el PNUD en marzo del 2013, una de las prioridades de los ocho objetivos de desarrollo del milenio, cuya meta para el 2015 tiene planteada reducir a la mitad la proporción de las personas que viven bajo los niveles de ingresos mínimos, es la erradicación del hambre y la pobreza. La población no sufre solo de la falta de ingresos sino

que existen múltiples factores que inciden en mantener los niveles de pobreza actuales como son el déficit en el sector salud y educación.

A los factores tradicionales que han mantenido los niveles de pobreza en el mundo y que no han permitido el desarrollo humano se le ha unido la desigualdad y la equidad de género. Por eso en este último informe, estos factores han sido una preocupación fundamental y una parte esencial del desarrollo humano porque las mujeres sufren discriminación en todos los campos, salud, educación, ámbito laboral, lo que repercute en una restricción de su libertad. Esto se traduce en pérdida de logros en estos tres aspectos. El índice de desigualdad de género varía de un país a otro y dependiendo del nivel esto ha incidido en el desarrollo humano de esos países y en la reducción de pobreza.

La desigualdad reduce el progreso en desarrollo humano, llegando en algunos casos a reducir por completo. Esta desigualdad se percibe claramente en el sector educación y salud pero no tanto como en la desigualdad del ingreso. Los índices para medir la desigualdad en educación y salud son esperanza de vida y los años promedio de escolaridad. A medida que estos factores se van superando, el país va desarrollando.

Según el Informe de Pobreza elaborado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el Índice de Pobreza en la República Dominicana se ha reducido en 10.2 puntos porcentuales en los últimos seis años, al disminuir de 43.4% en octubre 2004 a 33.2% en abril 2010. Esto ha ido acompañado de una mejoría en la distribución del ingreso en el país, medido a través del Índice de Concentración del Ingreso Familiar (coeficiente de GINI), el cual ha disminuido de 0.542 en octubre 2004 a 0.505 en abril 2010, siendo la disminución más acentuada en los últimos dos años (2009-2010).

En lo referente a los Índice de Pobrezas, la inflación acumulada durante el período enero-noviembre 2010 fue de 5.27%, mientras que la anualizada, medida entre noviembre 2009 y noviembre 2010, alcanzó 5.37%; el Transporte es el grupo de mayor incidencia en el comportamiento de este indicador, debido al alza en los precios internos de los combustibles; así como el grupo Alimentos, Bebidas y Tabaco, dado el aumento de la demanda de algunos bienes alimenticios tras el terremoto en Haití. Estos resultados permiten proyectar que la inflación, al cierre de 2010, incluyendo los efectos del aumento de la tarifa eléctrica, se situará en torno al 6.2%, que es el límite inferior del rango-meta de 6-7% establecido en el programa monetario y en el acuerdo con el FMI.

La lucha contra la pobreza debe ser enfrentada por diferentes vías, entre las cuales están:

- 1) Elaboración de estrategias para enfrentar la situación descrita.
- 2) Los organismos de cooperación internacional deben priorizar sus donaciones y transferir hacia países pobres que asuman los retos del siglo XXI.

- 3) Los países cooperantes deben focalizar las ayudas concretamente en las necesidades de los pobres.

❑ Seguridad Social

El sistema de salud en el país fue reformado en el año 2001 mediante la promulgación de la Ley No. 87-01, que crea el sistema de seguridad social, la cual establece el aseguramiento universal con carácter de obligatoriedad para toda la población en lo concerniente a salud y pensiones.

El nuevo sistema crea tres regímenes de afiliación: el contributivo, el contributivo-afiliado y el subsidiado. Inicialmente, entró en funcionamiento el sistema de pensiones, y es a partir del año 2008 cuando se implementa el seguro familiar de salud.

Desde que se promulgó la ley 87-01 en mayo 2001 y hasta el año 2012, se han afiliado a la seguridad social, 5, 009,275 personas, equivalente a 52% de la población en general, esto constituye un gran avance de los objetivos trazados para mejorar los niveles de vida de los dominicanos/as.

La última novedad en seguridad social que tiene incidencia en sector público es que mediante resolución administrativa No. 00189-2012 la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales ordena el traspaso de todos los empleados públicos tanto de las instituciones centralizadas como de las autónomas y descentralizadas del estado deberán pasar al Seguro Nacional de Salud (SENASA).

La asignación del gasto social en salud y asistencia social para el periodo 2010-2013, registró un ligero incremento en los últimos 2 años, según muestra el cuadro No.2, lo que significa que debe ponerse mayor atención a este sector

❑ Gabinete Social

A finales del 2004. el Gabinete Social del gobierno inició los trabajos de campo para aplicar la encuesta SIUBEN como forma de identificar las familias que viven en mayor condición de pobreza, como prerequisite para el donativo de subsidios ofertados por el gobierno para lo cual se realizan muestreos en toda la geografía nacional a fin de determinar el grado de pobreza de la población en las distintas comunidades.

Estos trabajos de campo son de vital importancia para la afiliación de beneficiarios del seguro familiar de salud en el régimen subsidiado.

Con los resultados de las encuestas se prepara una base de datos, que sirve a la asignación de subsidios estatales de forma focalizada a las familias más pobres, como el

programa “comer es primero”, tarjetas de subsidio de gas propano y el seguro familiar de salud para el régimen subsidiado.

El Instituto de Auxilios y Viviendas (INAVI), Institución descentralizada del Estado, que forma parte del Gabinete Social, ofrece una gama de servicios a los empleados públicos, privados y al público en general, con una asistencia de calidad, dentro de los servicios que ofrece esta:

- Servicios Médicos y Odontológicos, los que incluye operativos médicos gratuitos y ventas de medicamentos a bajo costo a través de Farmacia del Pueblo de PROMESE
- También forman parte de los programas sociales orientados al público en general y muy especialmente a los servidores públicos los programas de ventas de libros, útiles escolares, electrodomésticos y juguetes, con créditos para ser descontados en cómodas cuotas mensuales.
- Ofrecemos servicios y seguros funerarios, este en la actualidad tiene alrededor de setenta y tres instituciones públicas afiliadas.

□ Educación

Ha sido tradicional en la República Dominicana, el manejo discrecional de una gran parte de las políticas de gasto social por el poder ejecutivo, con bajos niveles de control y seguimiento.

A lo largo del periodo 2010-2013, la proporción del PIB en el sector educación se mantuvo constante, pero ya para el 2013 la asignación para educación superó las expectativa y fueron asignada el 4.4% del PIB, creándose grandes expectativa en este sector esperando un mejoramiento en los niveles de escolaridad y por consecuencia en el incremento del desarrollo humano de nuestro país

Salud

Este indicador al igual que la educación es fundamental para el desarrollo económico y humano. No obstante los niveles de crecimiento económico obtenidos, en el país no se manifiestan en mejoría de salud para la clase más necesitada.

Durante los últimos años los gobiernos que han sucedido en la República Dominicana, han hecho grandes esfuerzos por mejorar y optimizar los servicios de salud, en tal sentido se ha construido hospitales, dotándolo de mobiliario y equipos y todo el personal necesario para su mejor desempeño. A pesar de los logros alcanzados, los servicios de salud adolecen de condiciones óptimas para brindar un servicio de calidad para todos sus usuarios. Para el año 2013 la asignación presupuestaria en proporción al PIB se mantuvo en el mismo nivel con relación al año 2012, según lo muestra el cuadro No.2.

□ Sector Vivienda

La vivienda constituye uno de los servicios sociales básicos de gran impacto en el ámbito social, junto a los demás servicios sociales. Dado el déficit habitacional que impera en el país y el nivel de hacinamiento en que viven millones de dominicanos, la dotación de una vivienda por parte del Estado a personas de escasos recursos, constituye el hecho más relevante, en cuanto a mejorar la calidad de vida de un ciudadano.

El déficit acumulado de viviendas en nuestro país fluctúa por encima de las 650,000 unidades anuales, de las cuales solo se ha cubierto el 5.38%. El número de viviendas construidas por el estado dominicano en la última década ronda las 35,000 unidades.

Dado la cantidad de instituciones públicas que se dedican a la problemática de la vivienda, se hace necesario la adopción de una nueva política de viviendas, que reafirme el papel social del Estado a través del INAVI, la cual la ley la instituye como promotor y ejecutor de proyectos que permitan la reducción del déficit habitacional mediante la formulación de planes de terminación y reparación de viviendas.

A pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades gubernamentales en este sector tan importante como el de salud y educación para el desarrollo humano, la asignación presupuestaria es muy baja en proporción al PIB, como lo muestra el cuadro No.2, esto es debido a que este sector tiene la particularidad de que sus fondos son especiales y analizado desde otra vertiente de inversión.

V. Objetivos y Funciones del INAVI

5.1 Objetivos

- ✓ Prestar toda clase de auxilio a las personas de escasos recursos económicos, conforme a los sistemas modernos de cooperación social.
- ✓ Facilitar el financiamiento para la construcción de viviendas económicas en todo el territorio nacional, así como la construcción de las mismas con el propósito de que estas puedan ser adquiridas por personas de escasos recursos económicos.
- ✓ Realizar cualquier otra actividad que sea compatible con los propósitos de mejoramiento social y fines de alto interés que se persiguen desde la creación de la Institución

5.2- Funciones del INAVI

Entre sus funciones principales tenemos las siguientes.

- Ejecutar los planes, programas, proyectos y funciones aprobados por el Consejo Directivo, dentro de las políticas establecidas para la consecución de los objetivos del INAVI.
- Ejecutar, controlar y evaluar todas las acciones, actividades, operaciones, proyectos y programas a ser realizados por la Institución para el logro de los objetivos, dentro de las políticas, normas, y procedimientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones pertinentes.
- Preparar y someter al Consejo Directivo y al Poder Ejecutivo los informes periódicos que le exigen las leyes y reglamentos de Institución.
- Elaborar el Presupuesto General de la Institución, para someterlo a la aprobación del Consejo Directivo y al Poder Ejecutivo.
- Procurar que los bienes y recursos financieros de la Institución sean utilizados y manejados en forma adecuada y eficiente.
- Presentar al Consejo Directivo todas las modificaciones a la organización interna, manuales, reglamentos y procedimientos que crea conveniente para el mejoramiento y funcionamiento de la Institución.
- Delegar a los sub-Administradores todas las funciones propias de la Administración General, por ausencias temporales de común acuerdo y aprobación del Consejo Directivo.
- Evaluar la correcta aplicación de los métodos y procedimientos para el control contable y administrativo.
- Establecer programas tendentes a incrementar los cobros generales de la Institución, a fin de lograr la mayor recuperación de los mismos en coordinación con Auditoría Interna.
- Recibir todas las solicitudes por conceptos de cesantía, seguro de vida e invalidez, provenientes de las distintas Secretarías de Estado y de Organismos descentralizados, y mantener un efectivo control de los mismos.
- Mantener un control general de todos los empleados afiliados al INAVI, debidamente actualizado con el propósito de poder ofrecer un servicio más dinámico.
- Mantener informada a la población sobre las actividades que desarrolla la Institución destacando los planes a corto, mediano y largo plazo.

- Realizar visitas domiciliarias e investigar la situación socio-económica de las personas que solicitan ayuda.
- Realizar encuestas socio-económica en barrios marginados y elaborar informes descriptivos de la situación.

5.3. Misión, Visión y Valores.

de financiamiento para la ejecución de los mismos.

Valores

- **Liderazgo:** Nos esforzamos en fomentar la lealtad en los servidores públicos, inspirar confianza y credibilidad, conduciendo el accionar de la institución hacia el mejoramiento del personal y entorno.
- **Compromiso Social:** Comprometidos a trabajar activamente para promover, a través de programas y proyectos, el bienestar social y económico de los servidores públicos.
- **Integridad:** Actuar apegado a los principios de transparencia, responsabilidad, honradez y justicia, en el manejo de los recursos y bienes que disponemos para merecer el respeto de los empleados públicos y relacionados.
- **Perseverancia:** Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones y emprendimiento de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
- **Calidad:** Brindar un servicio acorde a las necesidades del servidor público y el público en general, realizando nuestra labor con esmero, eficiencia, eficacia, respeto y amabilidad, a través del mejoramiento permanente del servicio que ofrecemos.
- **Innovación:** Fomentar la búsqueda incesante de nuevas soluciones como estrategia para ofrecer nuevos servicios.

5.4 Programas del INAVI.

- Servicios médicos generales y especializados y servicios odontológicos
 - Programas de ventas de libros, electrodomésticos y juguetes.
 - Construcciones de viviendas económicas.
- **Seguro de Vida;** Este es un seguro otorgado a los beneficiarios de los servidores públicos contributivo, con la finalidad de dar protección a sus familiares en caso de

una pérdida irreparable de este, los cuales están previamente identificados en el mismo; para la realización de este pago es imprescindible que al momento de fallecer el asegurado se encuentre activo y que la institución en que laboraba esté al día con el pago requerido por ley.

- **Invalidez:** A través de este renglón la Institución ofrece sus servicios a todos los servidores públicos que coticen, los cuales por alguna incapacidad física han cesado en su labor.
- **Cesantía:** Es un tipo de ahorro realizado por los servidores públicos, mediante el descuento de 2.5% de un monto no mayor de RD\$1,000.00 del salario devengado, el cual será reembolsado al momento de este quedar cesante en sus funciones.
- **Servicios Médicos y Odontológicos:** Estos programas, forman parte de la gama de servicios que ofrecemos a todos los servidores públicos y al público en general. Los mismos son ofertados a precios módicos a los sectores de escasos recursos económicos.
- **Seguro Funerario Público:** Este es uno de los principales servicios que ofrece la Institución a las diferentes Instituciones públicas, empresas privadas y a personas particulares (seguro funerario familiar, dándole la oportunidad de obtener una póliza de seguros con el cual podrá acceder a los servicios funerarios y/o para sufragar los gastos fúnebres de sus empleados y familiares (beneficiarios). Estos son adquiridos por los interesados mediante el pago de cuotas fijas.
- **Programa del punto de ventas:** Forma parte de los programas sociales orientados al público en general y muy especialmente a los servidores públicos, donde se ofrecen útiles escolares, juguetes, muebles y electrodomésticos, entre otros, a través de acuerdos interinstitucionales otorgándoles créditos para ser descontado por nomina.
- **Programa de Construcción y Reparación de viviendas:** Este programa incluye las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de Ingeniería y de diseño que se desarrollen en el INAVI acorde a la política que le fije la Administración General.

6.0. Metodología y Análisis FODA

6.1 Metodología.

Al iniciarse los trabajos relacionados con la implementación y puesta en ejecución de los controles internos de la Institución de acuerdo con lo establecido en las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) se evidencia una debilidad por la ausencia de planes estratégicos y

operativos, procediendo a la disposición por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) a la iniciación de la elaboración de los mismos.

Se le asigna al Equipo encargado de la implementación de la NOBACI la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los planes operativos, el cual con el apoyo del Departamentos de Planificación, y los encargados de las diferentes aéreas identifican una serie de necesidades, analizada mediante la técnica de metodología FODA, visualizando en un contexto más claro que la institución presenta debilidades y amenazas. Pero lo más significativo del análisis fue la localización de un gran número de oportunidades en un tiempo relativamente corto. Con la elaboración y puesta en ejecución del Plan Estratégico Institucional a través de los planes operativos, las debilidades poco a poco podrían irse revirtiendo hasta convertirse, al menos una parte de ellas, en fortalezas de la Institución.

Identificados los objetivos estratégicos por parte de la Máxima Autoridad Ejecutiva se procedió a la elaboración de los objetivos específicos, las actividades a realizar y la identificación de los riesgos para alcanzar dichos objetivos. Luego se procedió a la elaboración

de las matrices estratégicas iniciando con la identificación por parte del Equipo, de los resultados/productos que tienen que ver con cada uno de los objetivos estratégicos así como los indicadores, metas a alcanzar, las unidades responsables, involucradas, el cronograma para los próximos 4 años y los requerimientos para tales fines.

Finalmente se abordó la elaboración del plan Operativo para el año 2013, determinando las matrices operativas que contiene, resultado/producto abordado, con el programa de actividades y sub-actividades que se deben realizar para lograr el propósito del resultado/producto. Estas matrices solo toman en cuenta las actividades para el periodo de un año dividido en doce meses, presenta como segunda columna la situación esperada, que no es más que la meta de ese mismo periodo, así como los responsables e involucrados, el cronograma en el cumplimiento de tareas y lo que se precisa para tales fines.

Conjuntamente con el diseño del plan estratégico y los planes operativos se elaboró de los lineamientos estratégicos y las políticas institucionales, para un buen desarrollo del plan.

6.2 Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Cobertura de los seguros y servicios funerarios ampliados y diversificación de otros servicios.
2. Institucionalidad y valores bien definidos.
3. Un nuevo sistema de información

OPORTUNIDADES

1. Mercado cautivo que representa la oferta del seguro y servicios funerarios a los empleados públicos.
2. Inversión estatal en los servicios sociales.

computarizado

4. Mejoramiento y adecuación del espacio físico, mobiliario y equipos que ha optimizado los servicios y ha atraído nuevos clientes.

5. Experiencia en los servicios ofertados.

6. Un lugar ganado en la persecución de los empleados del sector público en los servicios ofertados.

7. Buen manejo de la capacidad de los recursos humanos y físicos de la Institución.

DEBILIDADES

1. Falta de un sistema de administración estratégica

2. Insuficientes políticas y procedimientos sistematizados.

3. Nivel técnico medio a nivel operativo.

4. Bajos niveles de motivación e incentivos en el personal.

5. Recursos económicos limitados para los servicios ofertados.

6. Inadecuada canalización a los fines de lograr financiamiento para los programas de reparación de viviendas

6.3. Lineamientos Estratégicos y Políticas

Estos representan la guía y el camino a seguir para lograr las metas necesarias en cada objetivo del Plan Estratégico Institucional 2013-2016.

3. Captación de ingresos a través de la puesta en ejecución de diversos proyectos de servicios.

4. Ampliación de los programas y servicios que ofrece la institución.

5. Contribuir a disminuir el índice de pobreza a través de un proyecto de reparación de viviendas

AMENAZAS

1. La puesta en marcha de la seguridad social y el 2.5% de aporte mensual de cada empleado público.

2. Lenta respuesta a la solicitud de recursos para la terminación de proyectos de viviendas paralizados.

3. Fusiones de instituciones del Estado con funciones similares a la del INAVI.

4. Invasión de propiedades del INAVI por parte de terceros.

5. Competencia en los servicios ofertados por la institución.

6. Ilíquidez por la falta de recursos estatales

Se entiende por Planificación Estratégica el proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales que define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los resultados esperados.

El Plan Estratégico obedece a un conjunto de conceptos, criterios, procedimientos y objetivos que sustentan las transformaciones de los servicios que oferta la Institución, tanto en la cobertura como en la calidad de los mismos.

Los lineamientos que se proponen durante el periodo del plan, responden a los principales desafíos que tiene planteada la institución, focalizándose en el avance institucional y en la optimización de los recursos disponibles, de forma que se pueda lograr una gestión pública más coherente, transparente y eficaz.

Los recursos del presupuesto y la gestión de las diferentes instituciones del Estado, deben responder a una acción coordinada y coherente, con la finalidad de decidir qué tipo de esfuerzo debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados.

Todas las operaciones de la Institución deben ser la expresión sistematizada de un conjunto de acciones que cumplan con los objetivos y metas claramente definidos y acordados.

Con los datos e informaciones disponibles se han determinado los mecanismos necesarios para obtener un desempeño institucional eficiente, dentro de estos están:

- ❖ Formular el Plan Estratégico del INAVI de conformidad con el procedimiento establecido en la Ley No.1-12, sobre Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, de enero del 2012, priorizando los programas sociales y los planes de reparación de viviendas en los diferentes puntos geográficos del país.
- ❖ Concluir en la conformación de la estructura institucional, incluyendo la elaboración de políticas, normas y procedimientos, como forma de encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales en la actualidad son relevantes para lograr la eficiencia y por ende, ser más competitivos dentro de su ámbito.
- ❖ Fortalecer los procesos referentes a los servicios sociales ofrecidos; salud, funerarios, viviendas, prestaciones, donaciones y otras ayudas.
- ❖ Continuar el proceso de tecnificación en toda la estructura institucional que le permita funcionar adecuadamente, mejorando, agilizando y facilitando los procesos de modo que se puedan ofertar los servicios con calidad y eficiencia.

- ❖ Realizar acuerdos interinstitucionales a fin de retomar el portafolio de obras no terminadas que posee el INAVI.
- ❖ Elaboración y puesta en ejecución de una campaña publicitaria para dar a conocer el marco actual institucional y los servicios ofertados a fin de expandir nuestros servicios en el ámbito nacional.
- ❖ Elaboración de propuestas de ampliación y mejora de los servicios ofertados por el INAVI y presentarlos ante instituciones gubernamentales a fin de obtener los recursos necesarios para su implementación.
- ❖ Elaborar e Implementar un programa de reparación de viviendas en las zonas vulnerables del país.
- ❖ Mantenimiento de programas preventivos con el apoyo de diferentes instituciones sociales a fin de unir esfuerzos para combatir la pobreza.

6.4. Objetivos Estratégicos

1).- Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional:

Objetivos específicos:

- **Estructura orgánica funcional y bien definida**

Actividades:

- Verificar y actualizar la estructura orgánica institucional conforme al marco legal vigente con el acompañamiento del MAP.
- Concluir, inducir e implementar los instructivos, manuales, políticas y procedimientos.
- Establecer un modelo de gestión de calidad a partir de la elaboración y difusión de la carta compromiso de la institución.
- Fortalecer el sistema de compra institucional con apoyo del uso de tecnología de la información y comunicación (TIC) para que opere con legalidad, transparencia, eficiencia y facilidad en el manejo.

- **Desarrollo de un plan de capacitación institucional.**

Actividades:

- Fortalecimiento del archivo electrónico del personal que contemple todas las generalidades del empleado.
- Ejecución de un programa de capacitación para todo el personal de la institución acorde a las políticas establecidas, atendiendo a las necesidades de formación detectadas.

- **Equidad de género.**

Actividades:

- Realizar un levantamiento para determinar el nivel de aplicación de la equidad de género en la institución.
- Elaborar una política institucional que promueva el cumplimiento de la equidad de género.

- **Procesos automatizados.**

Actividades:

- Realizar levantamiento de todos los procesos que aún no están automatizados.
- Ejecutar la automatización de acuerdo al cronograma.

- **Comunicación efectiva a todos los niveles.**

Actividades:

- Desarrollar una política de comunicación efectiva tanto interna como externa a fin de optimizar la imagen de la institución.
- Mantener actualizado el mural informativo de la institución.

- Crear un buzón de sugerencias internas del personal de la institución en el área de recursos humanos.
 - Actualizar y reubicar el buzón de sugerencias externas en el área de recepción y las funerarias.
 - Mantener actualizado el portal web institucional.
 - Fomentar el uso del correo electrónico institucional.
- **Implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).**

Actividades:

- Implementar el sistema de control interno institucional acorde a lo establecido por las normas básicas de control interno.
- Elaborar políticas de control interno que contemplen evaluación, supervisión y monitoreo de la aplicación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).
- Programar talleres de inducción a todo el personal sobre las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

Este objetivo permite identificar las necesidades de la entidad implementando las políticas que permitan promover la capacitación, los cambios técnicos y administrativos de la Institución, el cumplimiento de los valores sociales: éticos, morales y sobre todo culturales, puesto que guía el entorno y la acción transformando la visión. El cambio de visión sobre base firme de la realidad y la adopción de nuevas políticas encaminada hacia el logro de este objetivo.

2).-Ampliación de la Cobertura y Mejoramiento de la Calidad de los Servicios Ofertados:

Objetivos específicos:

- **Ampliar el acceso de los empleados del Estado y del público en general a los servicios ofertados.**

Actividades:

- Habilitar una unidad de atención primaria a fin de acreditarnos como prestadora de servicios de salud.
- Apertura un laboratorio clínico y servicios especializados en el área de salud.
- Equipar las diferentes áreas médicas con tecnología adecuada a cada especialidad para ampliar y elevar la eficiencia en la prestación de los servicios de salud.
- Gestionar acuerdos de servicios con las funerarias que operan en el interior, donde no exista representación de nuestras funerarias, con la finalidad de captar nuevos afiliados para el seguro funerario.
- Ampliar la gama de artículos ofertados en el punto de ventas que garantice el abastecimiento permanente con precios competitivos en condiciones de venta flexibles.
- Elaborar propuesta para gestionar los recursos ante el poder ejecutivo para cumplir los compromisos adquiridos por la institución con los empleados públicos por concepto de contribuciones establecidas en la Ley No.82 del año 1976 con sus modificaciones y el decreto No.3678 del 15 de septiembre del año 1973.

La esencia de este objetivo es el de poder ver los resultados de los servicios públicos que oferta el INAVI y en qué medida estos benefician a la sociedad, aportando al mejoramiento de la calidad de vida a los empleados públicos y las personas necesitadas haciendo referencia a la innovación como parte de las necesidades donde se centran la transformación de los procesos para satisfacción de los clientes y para mejorar nuestra imagen y posicionamiento.

3).- Implementación de Nuevas Estrategias de Captación de Recursos para la Institución.

Objetivos específicos:

- **Implementar ofertas de servicios.**

Actividades:

- Elaborar y desarrollar una campaña permanente de concientización para dar a conocer a los empleados del estado y al público en general los servicios que ofertamos.
 - Establecer acuerdos de servicios de salud tanto médicos como odontológicos con las instituciones públicas y las ARS.
 - Ampliar el paquete de servicios funerarios adicionando servicios de: (floristería, impresión de recordatorios, sillas, carpas para brindar servicios fuera de las capillas, gestión de terreno en los cementerios, transporte para los dolientes, cuarto frío, publicación en los periódicos entre otros).
- **Expansión del seguro funerario a nivel nacional e internacional.**

Actividades:

- Desarrollar un plan de afiliación para lograr la inclusión del 75% de los empleados públicos al seguro funerario.
- Desarrollar una campaña publicitaria de promoción y ventas del seguro funerario a toda la población a nivel nacional, para posicionar este servicio entre los primeros lugares de preferencia.
- Desarrollar un programa de promoción entre los asegurados para maximizar la afiliación familiar adicional.
- Crear una póliza especial de seguros funerarios para ofertarla a los dominicanos/a radicados en el exterior.

Con el paso del tiempo, y luego del surgimiento del INAVI como institución social, el crecimiento acelerado de la población y los procesos de devaluación de la moneda, ha quedado evidenciado que los recursos con que cuenta la Institución son cada vez más insuficientes para poder afrontar los problemas y culminar con éxito el cumplimiento de su misión. Esto hace que hoy sea necesario que el INAVI se aboque a un proceso de detección e identificación de nuevas estrategias de captación de recursos que le permitan cumplir con su rol social, sin ser una carga para el Gobierno Central.

Por tanto, este objetivo es el que ha de permitir que el INAVI pueda, de cara al futuro desarrollarse y reposicionarse con un verdadero liderazgo en la problemática de la asistencia social y en la satisfacción de la demanda de servicios, cada vez con mayor grado de calidad.

Si se observa el resultado de la aplicación del método FODA, el conjunto de oportunidades desembocan en nuevos nichos de posibilidades que guardan una relación directa con este objetivo. De manera que podría elaborarse un estudio que nos permita determinar la viabilidad de ampliar y mejorar los servicios que ofrecemos. La adopción de una campaña en cada institución pública promoviendo nuestros servicios podría darnos excelente resultado al respecto.

4).- Desarrollo de proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad.

Objetivos específicos:

- **Desarrollar programas de reparación de viviendas que incluya cambio de pisos de tierra por pisos de cemento, sustitución de techo de cana y yagua por techos de zinc y concreto, reemplazo de madera dañada entre otros.**

Actividades:

- Elaborar y desarrollar proyectos de reparación de viviendas en zonas vulnerables específicas.
 - Elaborar y desarrollar programas de educación a los beneficiarios de los proyectos.

 - Relanzar el compromiso de la institución en su labor social con la programación de acuerdos interinstitucionales, con el objetivo de lograr planes en conjunto en la rama de construcción de viviendas a nivel nacional, tal como lo establece la ley 5574 de creación del INAVI.
- **Elaborar y desarrollar programas de ayuda a grupos económicamente vulnerables (damnificados, envejecientes, discapacitados, embarazadas, enfermos, entre otros).**

Actividades:

- Diseñar políticas y procedimientos para acceder a los programas de ayudas que ofrece la institución.
- Diseñar un plan de emergencias para mitigar posibles daños ocasionados por fenómenos naturales y catastróficos.
- Ejecutar el plan de emergencia de la institución.

- **Ampliación de los programas preventivos del INAVI; entre los cuales citamos: fumigación, vacunación, operativos médicos y odontológicos reforestación, charlas educativas de prevención en sentido general.**

Actividades:

- Diseñar de un programa de actividades preventivas.
- Establecer acuerdos interinstitucionales para el desarrollo de los programas preventivos.

Este objetivo se encuentra enmarcado en los lineamientos establecidos en el Plan de Estrategia Nacional de Desarrollo, específicamente en la formulación y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2012-2015, en la actualidad la institución realiza una diversidad de actividades que de ser ampliadas y focalizadas contribuirán de manera contundente a la consolidación de un plan de reducción de pobreza de gran impacto social.