



GOBIERNO DE LA  
REPUBLICA DOMINICANA

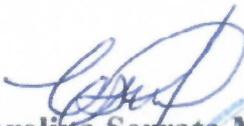
DIRECCIÓN GENERAL  
DE INFORMACIÓN Y DEFENSA DE LOS AFILIADOS  
A LA SEGURIDAD SOCIAL  
(DIDA)

## Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)

# Plan Estratégico Institucional 2021-2024

Dirección de Planificación y Desarrollo

Documento Aprobado por:

  
**Carolina Serrata Méndez**  
Directora General

Santo Domingo, RD  
Abril 2021



<b>Índice de Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción-----	4
1-Diagnóstico de la Situación Actual-----	5
2-Análisis Situacional-----	7
3-Marco Legal-----	10
4-Funciones de la DIDA, Según el Marco Legal-----	10
5-Lineamientos Estratégicos del PEI 2021-2024-----	11
6-Marco Estratégico Institucional-----	11
7-Ejes y Objetivos Estratégicos 1-----	12
8-Lineamientos con las Políticas Gubernamentales, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030) y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)-----	13
9-Objetivos Estratégicos Eje 1 y Líneas de Acción vinculados a la Misión y Visión Institucional-----	14
• 9.1-Programación Metas de Producción Terminal Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 1-----	15
• 9.2-Necesidades Financieras para la Producción Terminal, Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 1-----	16
• 9.3-Resultados Plan Estratégico Institucional 2021-2024 Eje Estratégico 1-----	17
10-Ejes y Objetivos Estratégicos 2-----	20
11-Lineamientos con las Políticas Gubernamentales, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)-----	20



12-Objetivos Estratégicos 2 y Líneas de Acción vinculados a la Misión y Visión Institucional-----	21
• 12.1-Metas de Producción Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 2-----	23
• 12.2-Necesidades Financieras para Producción Terminal e intermedia, Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 2-----	24
• 12.3-Resultados Plan Estratégico Institucional 2021-2024 Estratégico del Eje 2-----	25
 Anexos-----	 27
 Ficha de indicadores	

## Introducción

El Plan Estratégico Institucional 2021-2024, se elaboró tomando en cuenta el Manual Metodológico establecido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) para la Formulación de los Planes Estratégicos de las instituciones del Sector Público. De igual forma, se usaron otras informaciones suministradas por el MEPyP para la integración de elementos importantes de las políticas gubernamentales del presente gobierno.

Durante el desarrollo del PEI, se aborda el tema del Diagnóstico Institucional y el Análisis Situacional a partir del análisis FODA y de dos grandes ejes temáticos sobre los cuales gira la estrategia a desarrollar en el contenido de dicho plan.

Los objetivos del eje estratégico 1, apuntan al logro del cumplimiento del rol institucional de informar, defender, promover y capacitar sobre el SDSS, vinculando sus líneas de acción con la Misión y Visión de la institución.

Los objetivos del eje estratégico 2, apuntan al logro del cumplimiento del rol institucional de realizar estudios sobre la calidad y oportunidad de los servicios que brinda el SDSS, medir la calidad y oportunidad en la entrega de prestaciones e informaciones a los afiliados al SDSS y a fortalecer la gestión interna institucional, relacionando sus líneas de acción con la Misión y Visión institucional.

El PEI está alineado a las políticas globales del programa de gobierno 2021-2024 como son: Acceso a una salud universal; Hacia una política integral de creación de oportunidades; Gestión de datos para el análisis y la toma de decisiones; Hacia un Estado Moderno e Institucional; Hacia la transformación digital y Cohesión territorial. Así mismo, está alineando al Objetivo General 2.2, a los Objetivos Específicos 2.2.1 y 2.2.2 y a las Líneas de Acción 2.2.1.12 y 2.2.2.4 de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030) y a los compromisos internacionales asumidos por el gobierno, como son los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

## Diagnóstico de la Situación Actual

La Dirección General de Información y Defensa de los afiliados a la Seguridad Social (DIDA), fue creada por la Ley 87-01 en el mes de mayo del año 2001, con una base legal y funciones definidas, luego fortalecida con nuevas legislaciones, particularmente por la Ley 1-12 END 2030 y recientemente por la Ley 13-20.

Esta última ley promulgada el 7 de febrero del año 2020, define a la DIDA como una entidad pública, descentralizada, dotada de personería jurídica, autonomía presupuestaria y operativa, dotándola de mayores recursos y la oportunidad de ampliar la cobertura de servicios en el territorio nacional, desarrollar mayores actividades de promoción y difusión del SDSS, así como asistir y defender a los afiliados por la denegación de prestaciones.

Con la entrada de 2.2 millones de personas al Seguro Familiar de Salud (SFS) del Régimen Subsidiado, a diciembre del 2020 la población dominicana afiliada al SDSS alcanzó un 97%. Este incremento en la afiliación aumentará la demanda de servicios de información, orientación y defensoría en todas las oficinas de la DIDA que operan a nivel nacional, además, compromete aún más a la institución en el rol que tiene de promover los derechos y beneficios que ofrece el SDSS a los fines de que la población se empodere de ellos y pueda exigirlos cuando sea necesario o se le niegue la prestación de algún servicio.

### Quejas, reclamaciones y denuncias del Seguro Familiar de Salud (SFS)

En los últimos cinco (5) años, la institución atendió más de 170 mil quejas, reclamaciones y denuncias de las cuales el 39%, es decir, 66 mil 911 fueron sobre el Seguro Familiar de Salud.

Las quejas y reclamaciones más frecuentes por tipo y causas en los últimos cinco años fueron las siguientes:

- Tramitación y asesoría legal para permitir el acceso a medicamentos de alto costo.
- Tramitación y asesoría legal para cobertura en procedimientos de cirugías no cubiertas por el Plan de Servicios de Salud (PDSS)
- Tramitación y asesoría legal para realizar estudios diagnósticos.
- Tramitación y asesoría legal para acceder a cobertura en medicamentos ambulatorios.
- Reclamación de reembolso por haber incurrido en gastos médicos realizados por concepto de copagos y cobros de anticipos a pacientes que demandan servicios de salud en emergencia.
- Reclamación de subsidios por enfermedad común, lactancia y por maternidad.
- Reclamación para afiliarse o traspasarse a una Administradora de Riesgos de Salud (ARS)

Otros de los grandes problemas que permanecen en el SDSS y que afectan sensiblemente a los afiliados del Seguro Familiar de Salud, son:

Retrasos en la implementación del Primer Nivel de Atención en todo el sector salud, sobre todo para los servicios que se ofrecen en el Régimen Contributivo.

El gasto de bolsillo en el SFS generado por los altos copagos y los bajos niveles de cobertura en procedimientos y tratamientos ambulatorios.

Rebotes de pacientes en sala de emergencia por no disponer de anticipo como garantía para ser atendidos en sala de emergencia.

### **Quejas, reclamaciones y denuncias del Seguro de Pensión**

En el mismo periodo 2016-2020, se atendieron 14 mil 872 quejas y reclamaciones del seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia (SVDS), equivalente a un 8.6% del total recibidas. Las quejas y reclamaciones más frecuentes por tipo y causas en el seguro de pensión son las siguientes:

- Tardanza en la entrega de los beneficios de la pensión por vejez, sobrevivencia y discapacidad y sobrevivencia.
- Solicitud de traspaso de la Cuenta de Capitalización Individual (CCI, Ley 87-01) al Sistema de Reparto (Ley 379).
- Tardanza y denegación en la entrega de los estados de Cuenta de Capitalización Individual (CCI, Ley 87-01)
- Denegación de la pensión por discapacidad
- Denegación de la pensión por sobrevivencia
- Tardanza en la entrega de la pensión por discapacidad
- Retraso en el pago de la pensión

A la fecha, permanecen en el CNSS cientos de casos de reclamaciones de traspaso de CCI a Reparto por ingreso tardío a la ley 87-01.

Persisten los problemas de acceso a los beneficios de las pensiones de sobrevivencia, actualmente los familiares de miles de afiliados al sistema de pensión que han fallecidos no han recibido los beneficios que les otorga la ley.

Los afiliados que viven en el interior del país tienen problemas de acceso a los servicios que ofrecen las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). En la actualidad las AFP solo ofrecen servicios en la ciudad Capital y Santiago, dejando desprovistos de servicios a los afiliados que residen en las demás provincias del país.

A 20 años de iniciado el Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS), se presentan grandes retos y desafíos que debemos enfrentar para darle solución a los graves problemas que se evidencian en el SDSS y que afectan a los afiliados, sobre todo, en aspectos relacionados con los seguros de salud y pensión.

Es necesario fortalecer la coordinación y comunicación entre los actores principales del sistema, se necesita mayor cooperación y colaboración interinstitucional para buscarle solución a los múltiples problemas que aún persisten en el SDSS.

La DIDA ha externado la necesidad de un gran dialogo nacional con todos los actores del SDSS, en procura de buscarle solución a los problemas que persisten en el sector y que afectan la calidad de vida de los afiliados en el corto, mediano y largo plazo.

## Análisis situacional

El diseño de estrategias para alcanzar los objetivos, precisa de un análisis previo para conocer la situación, tanto de la institución como del entorno que le rodea.

Es por ello, que la herramienta de formulación estratégica clásica para desarrollar este diagnóstico, es la Matriz FODA, cuyo principal objetivo es conocer las fortalezas y debilidades actuales, como también las amenazas y oportunidades de mejoras que pudieran identificarse.

Así mismo, permite realizar un análisis de la situación actual de la institución, ya que se evalúan los factores internos y externos que inciden en la prestación de los servicios, a partir de los cuales se pueden identificar las áreas de mejora para la toma de decisiones.

**Fortaleza (F):** elementos internos que la DIDA posee y que representan una ventaja competitiva, es decir, aquellos elementos que hacen la DIDA fuerte en la actividad que realiza, así como en la consecución de sus objetivos estratégicos.

**Oportunidades (O):** elementos externos que la DIDA, podría aprovechar para su beneficio, es decir, aquellos elementos que podrían hacer crecer a la DIDA en las actividades que se realizan, así como cumplir con sus objetivos estratégicos.

**Debilidades (D):** elementos internos que presentan una oportunidad de mejora para la DIDA y que representan una desventaja competitiva, es decir, aquellos elementos que hacen a la DIDA débil en la actividad que realiza, así como en la consecución de sus objetivos estratégicos.



**Amenazas (A):** elementos externos que podrían afectar adversamente a la DIDA, es decir, aquellos elementos que podrían hacer decrecer a la DIDA en la actividad que realiza o no cumplir con sus objetivos estratégicos.

### **Fortalezas identificadas**

- Contacto directo y de primera mano con el afiliado y población en general, convirtiéndonos en sensores del SDSS.
- Alto nivel de aceptación y satisfacción por parte de los afiliados.
- Capital humano competente, con amplio sentido del compromiso y responsabilidad social, identificado con su rol institucional, su Misión y Visión.
- Marco normativo sólido, desde sus inicios.
- Personalidad jurídica, con autonomía presupuestaria, descentralizada, adscrita al Ministerio de Trabajo, definida en la Ley 87-01 y la Ley 13-20.
- Credibilidad y posicionamiento ante la opinión pública y otras entidades del SDSS, con una imagen bien valorada.

### **Oportunidades identificadas**

- Fortalecimiento y expansión de la cobertura de servicios a nivel nacional.
- Interconexión con todas las entidades del SDSS.
- Acuerdos y alianzas interinstitucionales.
- Automatización de procesos y trámites de los productos y servicios apoyados en la transformación digital, a los fines de reducir los tiempos de respuestas a los afiliados.
- Ampliar los proyectos educativos con la creación de una Escuela Nacional de la Seguridad Social.
- Fortalecimiento de las competencias del personal y la infraestructura de las oficinas

## Debilidades identificadas

- Insuficientes equipos tecnológicos para resolver la demanda interna de la institución.
- Falta de personal para responder a la demanda de información, defensoría y asesoría legal de los afiliados.
- Infraestructura o planta física limitada, no habilitada para ofrecer un servicio con calidad a los afiliados.
- Falta de acceso o interconectividad entre las instancias del sistema y ausencia de sistemas integrados de información.
- Los procesos internos de la DIDA no están automatizados, lo que no va acorde con los nuevos tiempos.

## Amenazas identificadas

- Migración del personal hacia otras instancias por la falta de incentivos y un salario competitivo.
- Disminución o eliminación de la partida asignada a través de la ley general de presupuesto.
- Disminución de los recaudos y/o ingresos por concepto Ley 13-20 ante fenómenos y situaciones externas que impidan cumplir con los planes y proyectos aprobados.
- Falta de respuesta y solución oportuna por parte de las entidades del SDSS de los casos remitidos por la institución, lo que pone en tela de juicio nuestra credibilidad en la población.

## Marco Legal

- Constitución de la República Dominicana
- Ley 13-20 de fecha 7 de febrero 2020 de Seguridad Social
- Ley 87-01 de fecha 9 de mayo 2001 de Seguridad Social
- Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030)
- Ley 498-06 Sistema de Planificación e Inversión Pública
- Ley 496-06 de Presupuesto
- Ley 247-12 de la Administración Pública

## **Funciones de la DIDA, según el Marco Legal de la Ley 13-20 y 87-01 sobre Seguridad Social.**

- a) Promover el Sistema Dominicano de Seguridad Social e informar a los afiliados sobre sus derechos y deberes; mediante la creación de un CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la Relación de Clientes) y una aplicación informática móvil y de escritorio que permita una relación de comunicación permanente con cada uno de los usuarios y contribuyentes del sistema;
- b) Recibir reclamaciones y quejas, así como tramitarlas y darles seguimiento hasta su resolución final;
- c) Asesorar, acompañar y promover asistencia jurídica a los afiliados en sus recursos amigables contenciosos, por denegación de prestaciones, mediante los procedimientos y recursos establecidos por la presente ley y sus normas complementarias;
- d) Asesorar a los afiliados en sus recursos amigables contenciosos por denegación de prestaciones, mediante los procedimientos y recursos establecidos por la presente ley y sus normas complementarias;
- e) Realizar estudios sobre la calidad y oportunidad de los servicios de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP, el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), las ARS y las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y difundir sus resultados para contribuir a la decisión informada del afiliado;
- f) Medir la calidad y oportunidad en la entrega de prestaciones e informaciones a los afiliados

## **Lineamientos Estratégicos del PEI 2021-2024**

El Plan Estratégico Institucional 2021-2024 consta de 2 Ejes Estratégicos, 5 Objetivos Estratégicos y 19 líneas de acción que definen la producción programática, con una claridad de propósitos guiadas por la Misión y Visión institucional de hacia dónde nos dirigimos en los próximos cuatro años.

Los Objetivos Estratégicos tienen como propósito, lograr metas que contribuyan al progreso y al logro de la Misión y Visión en el corto y mediano plazo, maximizando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades y evitar las amenazas.

## Marco Estratégico Institucional

### Misión

Resguardar el derecho de las personas a la seguridad social en todas las etapas de la vida, a través de la promoción, información, educación, monitoreo, ejerciendo la orientación y defensa de los afiliados al Sistema Dominicano de Seguridad Social.

### Visión

Ser la entidad referente en el desarrollo de un modelo integral de atención ciudadana, cultura y educación en seguridad social, para el reconocimiento y acceso al derecho universal y constitucional de la población dominicana a la seguridad social.

### 1.3-Valores

Los valores definidos para la institución por los funcionarios y técnicos que participaron en los procesos de formulación del PEI 2021-2024 son los siguientes:

- **Calidad:** Fomentamos una cultura de calidad y mejora continua en la prestación de los servicios para la satisfacción de los usuarios.
- **Equidad:** Servir con eficiencia, igualdad e imparcialidad a todos los usuarios que solicitan nuestros servicios sin considerar su raza, sexo, edad, religión y condición socioeconómica o ideológica.
- **Solidaridad:** Apoyo, respaldo y ayuda de manera desinteresada a todos los afiliados al SDSS y población en general.
- **Transparencia:** Actuamos de forma clara y rendimos cuentas de nuestro accionar en el manejo de los recursos de forma oportuna, dentro del marco legal y los principios éticos.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos a dar el máximo de nuestras capacidades y lo mejor de nosotros para sacar adelante las tareas encomendadas.
- **Integridad:** Actuamos siempre apegados a normas y principios éticos, mediante un comportamiento honesto y confiable.

## Ejes y Objetivos Estratégicos 1

El Eje Estratégico 1 es la línea, ruta o sendero que deberá seguir el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021-2024), profundizando en la razón de ser de la institución para alcanzar el propósito fundamental del mismo, ordenando su desarrollo en 3 grandes objetivos. El eje estratégico es el centro en torno a los cuales giran todo lo demás, proporcionan orden y claridad al PEI 2021-2024 y está alineado con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP)

Los 3 objetivos estratégicos definen lo que se quiere lograr durante todo el horizonte del PEI 2021-2024, manteniendo la coherencia con la Misión y Visión institucional y dan respuestas a los principales problemas prioritarios identificados en el análisis situacional.

### Eje Estratégico 1:

1-Información, Orientación, Educación y Defensoría en Seguridad Social.

### Objetivos estratégicos:

- 1.1-Mejorar el acceso a los servicios de información, defensoría y promoción del SDSS.
- 1.2-Empoderar a la población dominicana sobre sus derechos y deberes mediante la capacitación en Seguridad Social.
- 1.3-Fortalecer la defensoría y asesoría legal de los Afiliados al SDSS.

## Lineamientos con las Políticas Gubernamentales, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030) y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

### 1-Lineamientos con el Plan de Gobierno 2021-2024

#### Acceso a una salud universal:

- Impacto de políticas: Acceso universal a salud y seguridad social integral y de calidad
- Resultados: Garantizada la cobertura universal de aseguramiento en salud de la población.

#### Hacia una política integral de creación de oportunidades:

- Impacto de políticas: Acceso universal a salud y seguridad social integral y de calidad

- Resultados: Implementada la cobertura de seguridad social a trabajadores/as por cuenta propia e informales

## 2-Lineamientos con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030)

- 2.2-Salud y seguridad social integral
- 2.2.1 Garantizar el derecho de la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud.
- 2.2.1.12 Asegurar a la población la provisión efectiva de información en torno a su derecho a la salud y a la seguridad social en salud, tomando en cuenta las necesidades de los distintos grupos poblacionales, ciclos de vida y un enfoque preventivo.

## 3-Lineamientos con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)

- 5-Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- 16-Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- 4-Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.



## Objetivos estratégicos y Líneas de Acción Vinculados a la Misión y Visión institucional

Objetivos estratégicos 1.1, 1.2 y 1.3: Estos objetivos apuntan al cumplimiento del rol institucional de promover, defender, capacitar e informar sobre el SDSS, vinculando sus líneas de acción con la Misión y Visión de la institución.

**Cuadro No. 1**

Objetivo estratégico	Líneas de acción
1.1- Mejorar el acceso a la información defensoría y promoción del SDSS.	1.1.1-Campañas de promoción y difusión del SDSS
	1.1.2-Fortalecimiento y uso de las redes sociales para promover el SDSS.
	1.1.3-Impulsar la aplicación de un CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la Relación de Clientes) que promueva el Sistema Dominicano de Seguridad Social e informe a los afiliados sobre sus derechos y deberes.
	1.1.4-Impulsar una aplicación informática móvil y de escritorio que permita una relación de comunicación permanente con cada uno de los usuarios y contribuyentes del sistema.
	1.1.5-Fortalecer el contenido de las charlas, talleres y conferencias de orientación y educación sobre el SDSS.
1.2-Empoderar a la población dominicana sobre sus derechos y deberes mediante la capacitación en Seguridad Social.	1.2.1-Impulsar la Escuela Nacional de la Seguridad Social
1.3-Fortalecer la defensoría y asesoría legal de los Afiliados al SDSS	1.3.1-Fortalecimiento y automatización de los servicios de orientación, defensoría y asesoría legal sobre el SDSS.
	1.3.2-Impulsar la creación de una aplicación informática que automatice las estadísticas de orientación y defensoría.
	1.3.3-Desarrollo de un modelo de servicios de las reclamaciones, quejas y denuncias del SDSS.
	1.3.4-Garantizar la respuesta oportuna en gestión de quejas y reclamaciones.

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 2**

Programación Metas de Producción Terminal Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 1					
Productos terminales	Unidad de medida	Programación por año			
		2021	2022	2023	2024
Información y asesoría legal	Personas asistidas	1,446,807	1,663,828	1,830,211	2,013,232
Promoción, educación y difusión sobre el SDSS	Actividades de promoción	2,884	3,172	3,490	3,840
Servicios de defensoría legal	Población afiliada asistida	35,476	39,024	42,926	47,219
Servicios de capacitación en seguridad social a grupos de interés en los territorios	Personas capacitadas	500	1,000	1,000	1,000
Instalación de oficinas de servicios provinciales	Oficinas instaladas	8	3	3	3
	Puntos de información instalados en PSS	0	10	10	15

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 3**

Necesidades Financieras para la Producción Terminal, Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 1					
Productos terminales	Unidad de medida	Programación financiera por año en RDS			
		2021	2022	2023	2024
Información y asesoría legal	Personas asistidas	305,192,596	309,320,631	311,276,285	320,352,988
Promoción, educación y difusión sobre el SDSS	Población general	73,980,674	81,368,480	89,525,480	96,503,680
Servicios de defensoría legal	Población general asistida	99,332,800	110,267,202	120,192,800	132,213,200
Servicios de capacitación en seguridad social a grupos de interés en los territorios	Personas capacitadas	6,000,000	3,000,000	3,120,000	3,244,000
Instalación de oficinas de servicios provinciales	Número de oficinas instaladas	10,000,000	3,900,000	4,056,000	4,218,240
	Puntos de información instalados en PSS	0	6,430,000	6,687,200	6,954,688

Fuente PLADES, Fuente financiamiento: Presupuesto nacional y recursos propios

**Cuadro No. 4-A**

Resultados Instituciones Plan Estratégico Institucional 2021-2024							
Eje Estratégico 1							
Resultados	Indicador	línea base		Meta por Años			
		Año	Valor	2021	2022	2023	2024
Incrementado el nivel de conocimiento de la población sobre sus derechos y deberes en seguridad social	% De la población con conocimientos sobre los derechos y deberes en la Seguridad Social	2016	77%	79%	83%	86%	90%
Incrementado el nivel de conocimiento de la población sobre sus derechos y deberes en seguridad social	Porcentaje de las actividades de promoción y educación difundidas.	2019	100%	90%	91%	92%	94%
Incrementado el nivel de conocimiento de la población sobre sus derechos y deberes en seguridad social	Porcentaje de la población meta afiliada capacitada en seguridad social	2019	100%	100%	100%	100%	100%
Incrementado el nivel de conocimiento de la población sobre sus derechos y deberes en seguridad social	Porcentaje de hombres que recibieron orientación e información sobre los beneficios del subsidio de maternidad y lactancia.	2019	0%	150	200	200	200

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 4-B**

Resultados Instituciones Plan Estratégico Institucional 2021-2024							
Eje Estratégico 1							
Resultados	Indicador	línea base		Meta por Años			
		Año	Valor	2021	2022	2023	2024
Incrementado el nivel de conocimiento de la población sobre sus derechos y deberes en seguridad social	Porcentaje de adultos mayores que recibieron orientación e información sobre igualdad de derechos y oportunidades en la seguridad social	2019	0%	50%	100%	100%	100%
Ampliado el acceso de la población a información y defensoría legal a nivel nacional.	% De oficinas provinciales programadas instaladas	2019	47%	72%	81%	91%	100%
Ampliado el acceso de la población a información y defensoría legal a nivel nacional.	% De quejas y reclamaciones resueltas por tipos de seguros	2019	81%	82%	84%	86%	88%
Ampliado el acceso de la población a información y defensoría legal a nivel nacional.	Porcentaje de puntos de información instalados en Prestadores de Servicios de Salud por provincias	2020	100%	0%	100%	100%	100%

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 5**

Producción Terminal período 2021-2024					
Productos Terminales	Medios de verificación	Responsables	Involucrados	Gestión de riesgos	
				Riesgos asociados	Mitigación de riesgos
Información y asesoría legal	Reportes estadísticos e informes	Dirección de Orientación y Defensoría	Dirección de Promoción y Comunicación	Rebote de la pandemia COVID 19	Revisión de las metas y actividades
Promoción y difusión sobre el SDSS	Reportes estadísticos e informes	Dirección de Promoción y Comunicación	Todas las direcciones	Rebote de la pandemia COVID 19	Revisión del PEI y POA 2021
Servicios de defensoría legal	Reportes estadísticos e informes	Dirección de Orientación y Defensoría	Todas las direcciones	Rebote de la pandemia COVID 19	Revisión de las metas y actividades
Servicios de capacitación en seguridad social	Informes de capacitación	Dirección de Promoción y Comunicación	Todas las direcciones	Falta de fondos del presupuesto nacional y que disminuyan los recursos propios de la Ley de recaudo 13-20.	Gestión de recursos a tiempo, uso de facilitadores internos y el uso de plataforma virtual
Instalación de oficinas de servicios provinciales	Informes de oficinas instaladas	Dirección General y Administrativa	Todas las direcciones	Falta de fondos del presupuesto nacional y que disminuyan los recursos propios de la Ley de recaudo 13-20.	Revisión de las metas programadas en el cuatrienio 2021-2024

Fuente: PLADES

## 1.4-Ejes y Objetivos Estratégicos 2

El Eje Estratégico 2 es la línea, ruta o sendero que deberá seguir el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021-2024) profundizando en la razón de ser de la institución para alcanzar el propósito fundamental del mismo, ordenando su desarrollo en 2 grandes objetivos. El eje estratégico es el centro en torno a los cuales giran todo lo demás, proporcionan orden y claridad al PEI 2021-2024 y está alineado con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP)

Los 2 objetivos estratégicos definen lo que se quiere lograr durante el horizonte del PEI 2021-2024, manteniendo la coherencia con la misión y visión institucional y dan respuestas a los principales problemas prioritarios identificados en el análisis situacional.

### Eje Estratégico 2:

Calidad y Oportunidad de los Servicios del SDSS.

### Objetivos estratégicos:

- 2.1-Monitorear la calidad de la prestación de los servicios que ofrece el SDSS
- 2.2-Desarrollar y fortalecer la gestión institucional.

**Lineamientos con las Políticas Gubernamentales, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).**

### 1-Lineamientos con el Plan de Gobierno 2021-2024

Acceso a una salud universal:

- Impacto de políticas: Acceso universal a salud y seguridad social integral y de calidad
- Resultados: Garantizada la cobertura universal de aseguramiento en salud de la población.

#### Gestión de datos para el análisis y la toma de decisiones:

- Impacto de políticas: Garantizada información de calidad para la gestión del desarrollo
- Resultados: Incrementada la producción de estadística e indicadores sociales complementarios provenientes de encuestas.

#### Hacia un Estado Moderno e Institucional:

- Impacto de políticas: Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
- Resultados: Reformadas estructural, funcional y normativamente las instituciones y organismos públicos para la modernización y eficientización del Estado.

#### Hacia la transformación digital:

- Impacto de políticas: Acceso universal y uso productivo de las tecnologías digitales
- Resultados: Aumentada la cantidad de residentes conectados al internet de banda ancha

### 2-Lineamientos con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030)

- 2.2-Salud y seguridad social integral
- 2.2.2 Universalizar el aseguramiento en salud para garantizar el acceso a servicios de salud y reducir el gasto de bolsillo.
- 2.2.2.4 Desarrollar, con participación y veeduría de la población, un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios de salud de las prestadoras públicas y privadas.

### 3-Lineamientos con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)

- 16-Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

## Objetivos estratégicos y Líneas de Acción vinculados a la Misión y Visión institucional

Este objetivo estratégico 2.1 apunta al cumplimiento del rol institucional de realizar estudios sobre la calidad y oportunidad de los servicios que brinda el SDSS y medir la calidad y oportunidad en

la entrega de prestaciones e informaciones a los afiliados al SDSS, relacionado sus líneas de acción con la misión y visión institucional.

**Cuadro No. 6**

Objetivo estratégico 2.1	Líneas de acción
2.1-Monitorear la calidad de la prestación de los servicios que ofrece el SDSS.	2.1.1-Desarrollo y fortalecimiento de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de los servicios que presta el SDSS.
	2.1.2-Desarrollo de estudios de opinión que mida la calidad, conocimiento y satisfacción de los servicios que ofrece el SDSS.
	2.1.3-Desarrollo y fortalecimiento de un sistema de encuestas presencial y on-line que mida el nivel de satisfacción de los servicios que ofrece la institución.

Fuente: PLADES

Este objetivo estratégico 2.2 apunta a fortalecer la gestión interna institucional, vinculando sus líneas de acción con las áreas comunes y los servicios de apoyo.

**Cuadro No. 7**

Objetivo estratégico 2.2	Líneas de acción
2.2-Desarrollar y fortalecer la gestión institucional.	2.2.1-Desarrollo y transformación digital
	2.2.2-Fortalecer la calidad de los servicios institucionales.
	2.2.3-Desarrollo y transformación administrativa y financiera.
	2.2.4-Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y profesional del recurso humano.
	2.2.5-Fortalecimiento de la planificación institucional y la asignación de los recursos del presupuesto.
	2.2.6-Desarrollo y fortalecimiento de las estrategias de comunicación y la imagen institucional
	2.2.7-Desarrollo y fortalecimiento de la transparencia de la gestión interna.
	2.2.8-Desarrollar y fortalecer las relaciones de cooperación con organismos internacionales.

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 8**

Metas de Producción Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 2					
Productos terminales	Unidad de medida	Programación por año			
		2021	2022	2023	2024
Estudios de opinión sobre el SDSS	Instituciones del SDSS	2	2	2	2
Monitoreo de la calidad de los servicios del SDSS.	Prestadoras de servicios monitoreadas	4	4	4	4
Implementación de servicios en línea	Servicios en línea disponibles	2	3	3	6
<b>Productos intermedios</b>					
Manuales de políticas y procedimientos	Manuales publicados	3	10	10	10
Sistema de ciberseguridad	Ciberseguridad implementado	0	1	1	1
Aplicación de comunicación informática (CRM)	Aplicación informática	0	1	1	1
Sistema unificado de servicios, quejas y reclamaciones del SDSS.	Cantidad de sistemas	0	1	1	1

Fuente: PLADES

**Cuadro No. 9**

Necesidades Financieras para Producción Terminal e intermedia, Vinculada a los Objetivos Estratégicos del Eje 2					
Productos terminales	Unidad de medida	Programación financiera por año en RDS			
		2021	2022	2023	2024
Estudios de opinión sobre el SDSS	Estudios realizados	4,000,000	4,160,000	4,326,400	4,499,456
Sistema de Monitoreo de la calidad de los servicios del SDSS implementado	Informes de monitoreo realizados	0	0	0	0
Implementación de servicios en línea	Servicios en línea disponibles	0	0	0	0
<b>Productos intermedios</b>					
Manuales de políticas y procedimientos	Manuales actualizados	0	0	0	0
Sistema de ciberseguridad	Ciberseguridad implementado	1,500,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Aplicación de comunicación informática (CRM)	Aplicación informática	1,500,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Sistema unificado de servicios, quejas y reclamaciones del SDSS.	Cantidad de sistemas	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000

Fuente PLADES, Fuente financiamiento: Presupuesto Nacional y Recursos propios

**Cuadro No. 10**

Resultados Plan Estratégico Institucional 2021-2024							
Eje Estratégico 2							
Resultados	Indicador	Línea base		Metas por año			
		Año	Valor	2021	2022	2023	2024
Aumentado el nivel de satisfacción de las personas usuarias del SDSS	% De la población afiliada satisfecha con la calidad y oportunidad de los servicios que le brinda el SDSS.	2016	85%	87%	88%	90%	91%
Aumentado el nivel de satisfacción de las personas usuarias del SDSS	% De la población afiliada satisfecha con la calidad y oportunidad de los servicios que le brinda el SDSS.	2019	85%	87%	88%	90%	91%
DIDA fortalecida mediante el desarrollo de aplicaciones informáticas	Porcentaje de manuales de políticas y procedimientos actualizados y/o implementados por dirección y los manuales que los conforman.	2020	9	33%	100%	100%	100%
	Porcentaje de automatización de los servicios brindados	2019	0	100%	100%	100%	100%
DIDA fortalecida mediante el desarrollo de aplicaciones informáticas	Porcentaje de implementación de ciberseguridad en la institución	2019	0	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de implementación de comunicación informática (CRM) con los afiliados al SDSS	2019	0	0	100%	100%	100%
	Porcentaje de implementación del sistema unificado de servicios, quejas y reclamaciones del SDSS.	2019	0	0	100%	100%	100%

Fuente: PLADES



**Cuadro No. 11**

Producción Terminal Período 2021-2024					
Productos terminales	Medios de verificación	Responsables	Involucrados	Gestión de riesgos	
				Riesgos asociados	Mitigación de riesgos
Estudios de opinión sobre el SDSS	Informes de estudios realizados	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las direcciones	Falta de fondos del presupuesto nacional y que disminuyan los recursos propios de la Ley de recaudo 13-20.	Revisión de costos de los estudios
Monitoreo de la calidad de los servicios del SDSS	Informes de monitoreo realizados	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las direcciones	No disponibilidad de suficiente información estadísticas	Gestionar el uso de otros recursos disponibles en el SDSS
Implementación de servicios en línea		Dirección de orientación y defensoría	Todas las direcciones	Falta de recursos para adquirir tecnología moderna	Uso de tecnología alternativa
<b>Productos intermedios</b>					
Manuales de políticas y procedimientos	Manuales publicados	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las direcciones	Falta de personal especializado	Contratación de personal
Sistema de ciberseguridad		Dirección de tecnología de la información y comunicación	Todas las direcciones	Falta de recursos para contratación de consultoría	Uso de personal interno
Aplicación de comunicación informática (CRM)		Dirección de promoción y capacitación	Todas las direcciones	Falta de recursos para adquirir la aplicación e implementarla	Uso de recursos propios
Sistema unificado de servicios, quejas y reclamaciones del SDSS.		Dirección de orientación y defensoría	Todas las direcciones	Falta de recursos internos	Colaboración económica de todas las instituciones del sistema

Fuente: PLADES

## Anexos

### Ficha de Indicadores

Unidad Ejecutora: Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> % De la población con conocimientos sobre los derechos y deberes en la Seguridad Social	<b>Línea Base:</b> 77% <b>Año:</b> 2016 <b>Valor meta:</b> 90% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	Meta
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Año: Valor:
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de personas encuestadas con conocimientos sobre los derechos y deberes en la Seguridad Social, respecto al total de personas encuestadas	
<b>Característica del Indicador</b>	
Clasificación: <b>Impacto</b> , Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Anual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de todos los afiliados encuestados con conocimiento divididas entre todos los afiliados encuestados, multiplicado por 100	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Por sexo, edad y nacional	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
Observaciones: Ningunas	

Fuente: PLADES

Unidad Ejecutora: Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de las actividades de promoción y educación difundidas	<b>Línea Base:</b> 100% <b>Año:</b> 2019 <b>Valor meta:</b> 94% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> % de actividades de promoción y difusión realizadas	
<b>Característica del Indicador</b>	
Clasificación: Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> mensual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de actividades de promoción y difusión realizadas divididas entre el total de actividades de promoción y difusión planificadas x 100	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Nacional y provincial.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES



<b>Unidad Ejecutora:</b> Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de la población meta afiliada capacitada en seguridad social	<b>Línea Base:</b> 622 <b>Año:</b> 2019 <b>Valor meta:</b> 100
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Proporción de las personas que recibieron capacitación en seguridad social respecto a la meta de capacitación programada para el periodo	
<b>Característica del Indicador</b>	
<b>Clasificación:</b> Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Número de personas que recibieron capacitación sobre seguridad social dividido entre la meta de capacitación programada para el periodo X 100	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Nacional, provincia, sexo y por edad	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES

<b>Unidad Ejecutora:</b> Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de oficinas provinciales programadas instaladas	<b>Línea Base:</b> 47% <b>Año:</b> 2019 <b>Valor meta:</b> 100% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de oficinas provinciales instaladas en cada provincia del país.	
<b>Característica del Indicador</b>	
Clasificación: Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Calculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de las oficinas provinciales instaladas en cada provincia divididas entre el total de provincias del país, multiplicados por 100.	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Oficinas instaladas por provincias.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES

<b>Unidad Ejecutora:</b> Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> % de quejas y reclamaciones resueltas por tipo de seguros	<b>Línea Base:</b> 81% <b>Año:</b> 2019 <b>Valor meta:</b> 88% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	Meta
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Año: Valor:
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de defensoría legal dadas a la población asistidas.	
<b>Característica del Indicador</b>	
<b>Clasificación:</b> Impacto, Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Calculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de todas las quejas y reclamaciones resueltas divididas sobre el total de las quejas y reclamaciones recibidas, multiplicadas 100	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Reclamaciones resueltas por sexo, edad y oficinas provinciales	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
Observaciones:	

Fuente: PLADES

<b>Unidad Ejecutora:</b> Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de puntos de información instalados en Prestadoras de Servicios de Salud (PSS) por provincias	<b>Línea Base:</b> 2 <b>Año:</b> 2020 <b>Valor meta:</b> 15 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de puntos de información instaladas en Prestadoras de Servicios de Salud (PSS)	
<b>Característica del Indicador</b>	
Clasificación: Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de los puntos de información instaladas en PSS dividido entre el total de puntos de información proyectados, multiplicados por 100.	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Puntos de información instalados por provincias.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES

Unidad Ejecutora: Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de la población afiliada satisfecha con la calidad y oportunidad de los servicios del SDSS.	<b>Línea Base:</b> 85% <b>Año:</b> 2016 <b>Valor meta:</b> 91% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de personas encuestadas satisfechas por los servicios recibidos del SDSS respecto al total de personas encuestadas	
<b>Característica del Indicador</b>	
Clasificación: Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Anual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de los afiliados encuestados satisfechos divididos entre todos los afiliados encuestados, multiplicados por 100.	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Por sexo, edad y nacional.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES



<b>Unidad Ejecutora:</b> Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)	
<b>Información General del Indicador:</b>	
<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de satisfacción de los usuarios por el servicio brindado.	<b>Línea Base:</b> 92% <b>Año:</b> 2016 <b>Valor meta:</b> 100% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Nivel de satisfacción mostrado por los usuarios de los servicios que le presta la institución	
<b>Característica del Indicador</b>	
<b>Clasificación:</b> Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Anual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
<b>Cálculo y especificación de datos</b>	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de las personas encuestadas que muestran satisfacción por los servicios recibidos en la DIDA, divididos entre el total de encuestados, multiplicados por 100.	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Por sexo, edad y nacional.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES

Unidad Ejecutora: Dirección General de Información y Defensa de los Afiliados a la Seguridad Social (DIDA)

Información General del Indicador:

<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de automatización de los servicios brindados.	<b>Línea Base:</b> 0% <b>Año:</b> 2016 <b>Valor meta:</b> 100% 2024
<b>Línea Estratégica:</b>	<b>Meta:</b>
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Año:</b>
	<b>Valor:</b>
<b>Descripción del Indicador:</b> Porcentaje de servicios automatizados en línea, respecto al total de servicios automatizados en línea programados en el periodo x 100.	
Característica del Indicador	
Clasificación: Impacto, <b>Eficiencia</b> , Eficacia, Calidad, Economía	
<b>Frecuencia de medición:</b> Anual	<b>Unidad de Medida:</b> Por ciento (%)
Cálculo y especificación de datos	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Sumatoria de los servicios automatizados en línea, divididos entre el total de servicios programados para ser automatizados en el periodo, multiplicados por 100.	
<b>Desagregación demográfica y geográfica:</b> Por sexo, edad y nacional.	
<b>Fuente del dato:</b> Base datos DIDA	
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: PLADES