



RESOLUCION N° 64
ACTA N° 10 – 26/02/2026.

VISTO: La Providencia N° 03 de fecha 25/02/2026 de la Secretaria de Planificación por la cual remite el **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL CJPPM** y;

CONSIDERANDO

QUE, se solicita la prórroga del Plan Estratégico Institucional (PEI) hasta diciembre del corriente año, en razón a la realización prevista de elecciones para el cambio de autoridades, considerando que cada nueva administración podría establecer criterios y lineamientos distintos así como un nuevo plan de gobierno.-----

QUE, La Ley 122/93 "QUE UNIFICA Y ACTUALIZA LAS LEYES N° 740/78, 958/82 y 1226/86, RELATIVAS AL REGIMEN DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL MUNICIPAL conforme al Artículo 27° Inc. b) refiere que son atribuciones del Consejo" b) Aprobar los planes y programas; -----

POR TANTO, el Consejo de Administración en uso de sus atribuciones;

RESUELVE

Art. 1°) APROBAR ,PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL CJPPM como se detalla a continuación...

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CJPPM CONFORME A LA GUÍA DEL PEI

INTRODUCCIÓN

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal es la institución responsable de administrar el sistema previsional del personal municipal del país, mediante la recepción, administración e inversión de los aportes realizados por los afiliados activos, con el fin de garantizar el otorgamiento de los beneficios establecidos en la Ley N.º 122/93 y sus modificaciones. Su función principal es asegurar la protección social, el bienestar económico y la seguridad previsional de los funcionarios municipales activos, jubilados y pensionados.

El sistema de aportes constituye el pilar fundamental del régimen previsional, ya que permite garantizar el otorgamiento de jubilaciones y pensiones a los afiliados, asegurando su estabilidad económica y bienestar social en la etapa de retiro. En este sentido, la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal cumple un rol esencial dentro del sistema de seguridad social, contribuyendo a la protección económica y social de los funcionarios municipales del país.

En este marco, el presente Plan Estratégico Institucional (PEI) se constituye en una herramienta fundamental de planificación, orientada a fortalecer la gestión institucional, garantizar la sostenibilidad financiera del sistema previsional y mejorar la calidad de los servicios brindados a los afiliados y beneficiarios.

2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal se rige por:

Constitución Nacional del Paraguay.

Ley 122/93 y sus modificaciones.



- Ley N.º 1535/99 de Administración Financiera del Estado.
- Ley de presupuesto y decretos reglamentarios.
- Normas previsionales vigentes.
- Normas de la Contraloría General de la República.
- Lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

3. ELABORACIÓN DEL PEI

3.1 Acta de compromiso del consejo de administración y equipo directivo.

Implementación de la norma de requisitos mínimos para sistemas de control interno – MECIP 2015

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal a través del Presidente, los Miembros del Consejo de Administración y los Directores, manifiestan su firme compromiso de asumir, apoyar de manera directa, permanente y activa, e impulsar la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno – MECIP:2015. Instan a todos los servidores públicos de la institución a adoptar e implementar los métodos, procedimientos y mecanismos necesarios, a fin de consolidar el Control Interno como una herramienta efectiva para el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las metas institucionales.

Este compromiso se materializará mediante la emisión de los actos administrativos necesarios que garanticen la continuidad, sostenibilidad y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en cumplimiento del mandato constitucional y legal que rige a la institución, en particular lo establecido en la Ley N.º 1535/1999 "De Administración Financiera del Estado" y la Resolución N.º 377/16 de la Contraloría General de la República, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno – Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP:2015.

De igual manera, se comprometen a considerar las recomendaciones y observaciones derivadas de las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Institucional y los órganos de control externo, como insumos fundamentales para el fortalecimiento del sistema de control interno, la mejora continua de la gestión institucional y el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

En constancia de lo expresado, se suscribe la presente Acta de Compromiso, como muestra de la voluntad institucional de fortalecer el Sistema de Control Interno y consolidar una gestión eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los fines sociales de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal.

3.2 Definición de Política Institucional

"Somos una Institución encargada de recibir los aportes de personal municipal y administrarlos eficientemente para brindar a sus afiliados los beneficios previstos en la Ley N.º 122/93 y sus modificaciones, con el compromiso de cumplir con las normativas del MECIP:2015. Satisfacer las necesidades específicas de nuestros afiliados mediante el uso eficaz de los recursos, fomentando el espíritu de servicio en nuestros funcionarios. Nos comprometemos en impulsar las medidas necesarias para el logro de nuestros objetivos mediante la mejora continua de nuestros procesos estratégico, misionales y de apoyo"

3.3 Conformación del Equipo Técnico PEI

- Comité de control interno: Todos los Directores de la Institución.

3.4. Cronograma de trabajo

Procesos	Actividad	Tiempo
Inicio del proceso	Organización y planificación	Mes 1
Recolección de información	Obtención de datos	Mes 1–2
Diagnóstico institucional	Análisis FODA	Mes 2–3
Formulación estratégica	Objetivos, metas, indicadores	Mes 3–4
Elaboración del documento	Redacción del PEI	Mes 4–5
Aprobación y difusión	Aprobación y publicación	Mes 5–6

3.5 Actores clave

Internos:

- Consejo de Administración



Misión: "Otorgar los beneficios de la Jubilación y Pension a todo trabajador Municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal certificado y comprometido en el servicio de calidad"

- Dirección Ejecutiva
- Funcionarios
- **Externos:**
- Municipalidades
- Afiliados activos
- Jubilados y pensionados
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Contraloría General
- Secretaría Técnica de Planificación

4. DEFINICIONES MISIONALES:

4.1 Marco Estratégico General: La Caja contribuye al eje de:

- Protección Social
- Seguridad Social
- Desarrollo Institucional
- Sostenibilidad financiera.

4.2 Misión: "Otorgar los beneficios de la jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

Visión: "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

4.3. Valores Éticos

Transparencia: Forma de hacer visible la función institucional, ejecutándola de acuerdo con las normas legales, aceptando y facilitando que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés; implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada. Suministramos a los afiliados y partes interesadas en forma oportuna, completa y veraz la información que se nos solicita, y rendimos cuentas periódicamente a la sociedad sobre la utilización que hemos dado a los recursos institucionales y los resultados obtenidos en nuestra gestión.

Compromiso: Compartir la misión y visión de la institución, y orientar las actuaciones personales hacia el logro de los objetivos institucionales. Asumimos voluntariamente como propias las orientaciones estratégicas de la institución, poniendo nuestro mayor esfuerzo en el servicio brindado hacia el gran objetivo de administrar transparentemente los fondos jubilatorios.

Empatía: Capacidad de experimentar personalmente los sentimientos y las sensaciones que otro está sintiendo. Actuamos con sensibilidad y comprensión del sentimiento que experimentan los usuarios del servicio para reconocer y satisfacer sus necesidades asociadas con nuestra labor cotidiana.

Servicio: Brindamos una atención cordial y trabajamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, vinculadas a nuestra gestión.

Integridad: Somos coherentes con nuestros valores y convicciones dentro y fuera de la institución a través de un comportamiento acorde con nuestros propios valores y los valores institucionales.

Vinculado con el plan nacional de desarrollo 2030

Act. 1 y 2, objetivos 2.1.3 Universalizar la cobertura de seguridad social

Act. 3, Objetivo, 2.1.4 Aumentar la inclusión financiera para la población

5. ANALISIS SITUACIONAL

5.1 Análisis FODA

5.2 Análisis Externo

Oportunidades

- La creación de la Superintendencia de Jubilaciones y Pensiones.
- Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Políticas Nacionales de inclusión financiera.
- Posibilidad de alianzas estratégicas Interinstitucionales.
- Avances tecnológicos aplicables a la digitalización Institucional.
- Ampliación de cobertura previsional a trabajadores municipales no incorporados a través de la Ley 7445.



Visión: "Ser una Institución que garantiza la sostenibilidad del sistema Jubilatorio Municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"



Amenazas

- No aprobación o modificaciones adversas de la Ley N° 122/93.
- Morosidad en la transferencia de aportes por parte de Municipios.
- Inestabilidad laboral del sector municipal.
- Restricciones presupuestarias del sector público.
- Resistencia al cambio tecnológico por parte de afiliados o grupos de interés.
- Ausencia de política de Estado sostenida en materia de seguridad social.
- Riesgo reputacional derivado de información tergiversada.

5.3 Análisis Interno

Fortaleza

- Compromiso del Consejo de Administración con la implementación del MECIP 2015.
- Sistemas informático nuevo y actualizado.
- Plan Estratégico y Planes Operativos formalmente definidos y evaluados periódicamente.
- Cobertura territorial a través de 13 filiales.
- Existencia de activos financieros y bienes de renta que constituyen un respaldo patrimonial clave y fortalecen la sostenibilidad del sistema mediante la generación de ingresos complementarios y estabilidad anticíclica.
- Personal con idoneidad técnica y experiencia en gestión previsional.
- Buena articulación y comunicación institucional.
- Autonomía administrativa conforme a su Carta Orgánica.

Debilidades

- Bajo nivel de digitalización y alta dependencia de procesos en papel.
- Procesos operativos extensos y burocráticos.
- Infraestructura edilicia deteriorada y equipamiento obsoleto.
- Dependencia financiera de transferencias municipales.
- Deficiencias en canales de comunicación a afiliados.
- Déficit financiero constante en relación a la cantidad pago de haberes y cantidad actual de aportantes.

5.4 Matriz estratégica cruzada

La presente matriz permite vincular los factores internos y externos identificados en el FODA con acciones estratégicas orientadas a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento institucional.

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fortalezas	✓ Utilizar la cobertura territorial y capacidad técnica del personal para ampliar la incorporación de nuevos afiliados y fortalecer la sostenibilidad del sistema. ✓ Aprovechar la autonomía administrativa y los activos financieros para impulsar la modernización tecnológica y digitalización de procesos. ✓ Fortalecer alianzas interinstitucionales	✓ Fortalecer la gestión de recaudación utilizando la estructura organizativa existente para reducir el riesgo de morosidad municipal. ✓ Utilizar activos financieros como oportunidades de inversiones o convenios cooperación interinstitucional. ✓ Reforzar la comunicación institucional para contrarrestar riesgos reputacional. ✓ Consolidar la planificación estratégica





Misión: "Otorgar los beneficios de la Jubilación y Pension a todo trabajador Municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal certificado y comprometido en el servicio de calidad"

	para mejorar la gestión previsional y la inclusión financiera. ✓ Expandir cobertura previsional (Ley 7445), promoviendo que los municipios incorporen a sus trabajadores contratados al régimen previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal con el apoyo la Superintendencia de Jubilaciones y pensiones.	como herramienta para enfrentar cambios normativos. ✓ Fortalecer la capacidad técnica, jurídica y financiera de la institución para anticipar y mitigar el impacto de eventuales reformas a la Ley 122/93.
DEBILIDADES	✓ Implementar un plan progresivo de modernización tecnológica aprovechando avances digitales disponibles. ✓ Gestionar cooperación técnica interinstitucional para actualizar sistemas informáticos. ✓ Desarrollar programas de capacitación interna para disminuir brechas tecnológicas. ✓ Modernizar infraestructura edilicia mediante: Convenios interinstitucionales. Programas nacionales de fortalecimiento institucional ✓ Fortalecer canales de comunicación digital: Portales web transaccionales. Aplicaciones móviles.	✓ Modernizar sistemas informáticos para reducir vulnerabilidades tecnológicas. ✓ Reducir dependencia financiera crítica: Fortalecer política de inversiones. Establecer mecanismos automáticos de transferencia. ✓ Implementar un plan de mantenimiento y mejora de infraestructura. ✓ Plan de contingencia ante restricciones presupuestarias públicas: Priorización de gastos esenciales. Protocolos escalonados de activación financiera. ✓ Fortalecer mecanismos de control y seguimiento para evitar impactos derivados de cambios normativos o políticos.





6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Definición de objetivos estratégicos

1. **Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios** mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.
4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.

6.2 Áreas responsables del cumplimiento de cada objetivo estratégico

1. **Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios** mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.

Direcciones responsables: Secretaria General, Afiliados, Recaudaciones, Asesoría Jurídica, Administración, S. Consejo, Capital Humano.

2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).

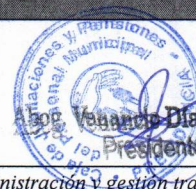
Direcciones responsables: Asesoría Jurídica, Afiliados, Recaudaciones, S. Consejo, Secretaria General. Planificación.

3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.

Direcciones responsables: Inversiones, Tics, UOC, Capital Humano, Auditoría Interna, Administración, Asesoría Jurídica, Afiliados, Secretaria General, S. Consejo, S. Planificación, Recaudaciones, UTA y Gabinete.

4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.

Direcciones responsables: TICs, UTA, Auditoría, Gabinete, Capital Humano y Afiliados.





Misión: "Otorgar los beneficios de la Jubilación y Pension a todo trabajador Municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal certificado y comprometido en el servicio de calidad"

6.3 Objetivos estratégicos v Resultados intermedios Institucionales

<u>Tema</u>	<u>Problema y/o necesidad</u>	<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Resultado Intermedio Institucional</u>
Pago de haberes y otros	Retraso de los municipios en los pagos, lo que genera un alto índice de morosidad y afecta la estabilidad financiera de los beneficiarios y del sistema previsional.	Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.	Pago de haberes jubilatorios y otros en tiempo y forma
Seguridad social	El sistema jubilatorio enfrenta un déficit constante de aproximadamente G. 2500. millones mensuales lo que afecta la sostenibilidad financiera de la CJPPM si no se incorporan todos los trabajadores municipales. Es necesario ampliar la base de afiliados para asegurar la cobertura y solvencia financiera del sistema a largo plazo	Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Trabajadores Municipales (permanentes, contratados y jornaleros), incluidos en el sistema Jubilatorio de la Caja Municipal.
Funcional	Las instalaciones y procesos actuales son insuficientes o ineficientes, afectando la calidad del servicio a los afiliados. Existe la necesidad de modernizar y mantener la infraestructura para mejorar la eficiencia, seguridad y atención al público.	Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.	Modernización de infraestructura edilicia, tecnológica y de
Comunicación	Falta de credibilidad y pérdida de confianza por hechos anteriores (incendio y robo), generando desconfianza de los afiliados y otros	Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.	Efectiva comunicación interna y externa



Visión: "Ser una Institución que garantiza la sostenibilidad del sistema Jubilatorio Municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"





Misión: "Otorgar los beneficios de la Jubilación y Pension a todo trabajador Municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal certificado y comprometido en el servicio de calidad"

	públicos. Se requiere reforzar la comunicación institucional, la rendición de cuentas y la transparencia de todas las acciones de la gestión actual.		
--	---	--	--

6.4 Criterios de validación de Objetivos Estratégicos

CRITERIOS	SI	NO
Consistencia con la Misión por efecto: Son consistentes con la misión, ya sea por los efectos o resultados esperados en los afiliados	X	
Fundamentación del problema/necesidad: Explicita la relación, con el problema necesidad principal que aborda. Una problemática por Objetivo estratégico	X	
Consistencia con el Marco Estratégico General: Son consistentes con las prioridades identificadas y vinculadas al PND.	X	
Distinto a Funciones Institucionales: El Objetivo Estratégico no se confunde con las funciones regulares de la Institución o programa (está redactado expresando un logro o resultado)	X	
Factibilidad (Plazo, recursos y responsabilidad): Son Factibles de realizar en plazos determinado y con los recursos disponibles o estimaciones aproximadas	X	
Verificabilidad (objetivo, meta, indicador): Es posible verificar pues los efectos o resultados deseados, se pueden traducir en objetivos más específicos e indicadores susceptibles de revisar y evaluar.	X	
Orientador para verificar las acciones estratégicas: Es lo suficientemente claro y preciso como para orientar la identificación y selección de acciones estratégicas para su obtención.	X	

6.5. Vinculación del PEI al PND Y ODS: Los objetivos estratégicos del PEI se orientan hacia el marco estratégico general en la medida que se alinean con las prioridades provenientes de los niveles superiores de planificación; y el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Al mismo tiempo los objetivos del PND se vinculan con los Objetivos ODS (utilizando la metodología elaborado por CEPAL). Las vinculaciones se observan en los siguientes cuadros:

Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS		
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 1		
Objetivo	Estratégico	1: Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

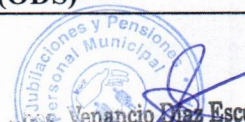
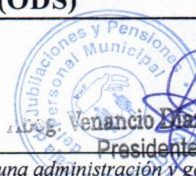
Abog. Venancio Díaz Escobar
Presidente

Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social
Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 2	
Objetivo Estratégico 2: Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social
Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	
objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza objetivo número 2 (dos) hambre cero objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar objetivo número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	

Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 3	
Objetivo Estratégico 3: Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.4 Alcanzar la inclusión financiera de la Población
Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	



Abel González
Secretario
Consejo de Administración



Venancio Díaz Escobar
Presidente

objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza
objetivo número 2 (dos) hambre cero
objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar
objetivo número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros
objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible
objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países
objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles
objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 4	
Objetivo Estratégico 4: Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social 2.1.4 Alcanzar la inclusión financiera de la Población
Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	
objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza	
objetivo número 2 (dos) hambre cero	
objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar	
objetivo número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros	
objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible	
objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países	
objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles	
objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	

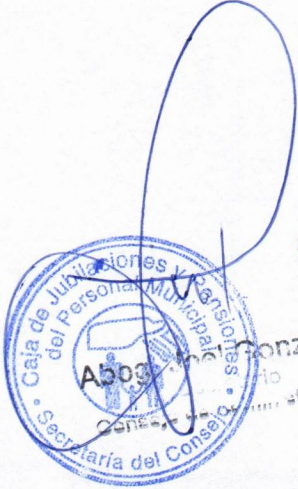
7. **METAS:** Esta diseñado los formatos de evaluación de Metas conforme al Anexo I. Pero en esta ocasión la proyección de Metas será del 2025 al 2026, ya que durante el ejercicio 2025, se solicitó la prórroga del Plan Estratégico Institucional (PEI) hasta diciembre del mismo año, en razón a la realización prevista de elecciones para el cambio de autoridades, considerando que cada nueva administración podría establecer criterios y lineamientos distintos, así como un nuevo plan de gobierno. Dicha prórroga fue aprobada mediante Resolución N.º 71 – Acta N.º 07 de fecha 25 de febrero de 2025. No obstante, al no haberse llevado a cabo el proceso electoral durante el período mencionado, se procedió a la actualización del PEI, incorporando las observaciones formuladas por la Contraloría General de la República (CGR), teniendo en cuenta que durante el presente ejercicio se prevé la realización de las elecciones.

8. **MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI**

8.1 **Seguimiento y Monitoreo al Cumplimiento del PEI 2025 – 2026**

Para asegurar una gestión estratégica eficiente, es fundamental implementar un acompañamiento y monitoreo permanente en todos los niveles funcionales y operativos de la institución. Con este fin, se llevarán a cabo reuniones de trabajo periódicas con los responsables de cada objetivo vinculado, utilizando como base:

- El Plan de Trabajo por Indicadores, que permitirá medir avances de manera objetiva, con un control cuatrimestral.



8. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

8.1 Seguimiento y Monitoreo al Cumplimiento del PEI 2025 – 2026

Para asegurar una gestión estratégica eficiente, es fundamental implementar un acompañamiento y monitoreo permanente en todos los niveles funcionales y operativos de la institución.

Con este fin, se llevarán a cabo reuniones de trabajo periódicas con los responsables de cada objetivo vinculado, utilizando como base:

- El Plan de Trabajo por Indicadores, que permitirá medir avances de manera objetiva, con un control cuatrimestral.
- La Matriz de Riesgos, para identificar y mitigar oportunamente posibles desviaciones, semestral.

El seguimiento se realizará conforme a fechas establecidas, las cuales serán comunicadas vía correo electrónico institucional, garantizando así la continuidad y transparencia en la supervisión del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Se adjuntan los formatos diseñados como Anexos I.

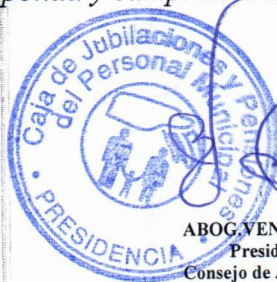
8.2 Reportes e informes de evaluación de los programas

Los reportes e informes serán recepcionados en la Secretaría de Planificación, por parte de los responsables de cada objetivo estratégico, tendrá un plazo de hasta cinco (5) días hábiles posteriores al término de cada cuatrimestre. Aquellos responsables del Plan de trabajo por indicadores que no cumplan con el envío de sus reportes e informes dentro del plazo estipulado más arriba, serán sancionados conforme al Reglamento Interno a través de la Dirección de Capital Humano, quien establecerá los mecanismos.

9. RESULTADO ESPERADO

Cumplir con la visión institucional a través de la ejecución efectiva de las acciones estratégicas definidas en el presente documento, utilizando indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y la responsabilidad de cada área, asegurando el cumplimiento de la misión institucional y su alineación con los objetivos estratégicos y las políticas de desarrollo.

Art. 2º) ANOTAR, notificar a quienes corresponda y cumplido archivar.-----



b.1) Identificación de Riesgos por cada objetivo estratégico

		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015			
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO (CCCE)					
COMPONENTE: ADMINISTRACION DEL RIESGO (AR)					
ESTANDAR: IDENTIFICACION DE RIESGO (IR)					
FORMATO: IDENTIFICACION DE RIESGOS- Objetivos Institucionales (OI)					
CÓDIGO: AR-IR-OI-41					
VERSIÓN I					
OBJETIVOS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	Morosidad	Demora en la recepción de transferencias por parte de los Municipios, afectando la disponibilidad de fondos.	Incumplimiento de la Ley 122/93 para las transferencias municipales.	Falta de liquidez municipal, debilidades administrativas o ausencia de seguimiento efectivo.	Retraso en el pago de haberes jubilatorios y otras obligaciones institucionales.
	Inestabilidad	Situación caracterizada por la alta rotación de personal, precarización laboral o discontinuidad en las relaciones de empleo municipal, que impacta negativamente en la regularidad de los aportes previsionales y en la sustentabilidad financiera de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal.	Gobiernos municipales	Cambios frecuentes de gestión política municipal, cada cinco años.	Mayor incertidumbre en la proyección de ingresos previsionales futuros.
	Déficit	Situación en la que los fondos transferidos por los Municipios resultan insuficientes para cubrir en tiempo y forma los pagos de haberes jubilatorios, pensiones y demás obligaciones previsionales de la Caja.	Áreas administrativas y financieras municipales	Prioridad de otros gastos municipales por sobre las obligaciones previsionales	Aumento del riesgo de desfinanciamiento y pérdida de sostenibilidad del sistema previsional.
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Resistencia	Dificultad para lograr que los Municipios incorporen al sistema jubilatorio a la totalidad de sus trabajadores (permanentes, contratados y jornaleros), afectando la ampliación de la base de afiliados	Gobiernos municipales	Incumplimiento de la Ley por parte de municipios.	Reducción de ingresos, insostenibilidad actual.
	Desafiliación	Disminución o estancamiento en el ingreso de nuevos aportantes al sistema previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal, lo que afecta el equilibrio financiero entre aportes y obligaciones previsionales.	Municipios	Aumento de modalidades de contratación no permanentes o fuera del régimen previsional.	Disminución de aportes y contribuciones previsionales.
	Descontrol	Insuficiencia de sistemas y procedimientos que permitan verificar y asegurar la correcta afiliación de todos los trabajadores municipales al sistema jubilatorio.	Servidores Públicos/Municipios	Recursos humanos y tecnológicos limitados para tareas de fiscalización.	Pérdida de ingresos previsionales potenciales.
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	Carencia	Limitación o falta de fondos para ejecutar inversiones en infraestructura edilicia, tecnológica y en sistemas de gestión operativa, afectando la mejora del servicio a los afiliados.	Contexto económico-financiero	Prioridad de otros gastos operativos o previsionales.	Postergación o reducción de proyectos de modernización.
	Obsolescencia	Dificultades en la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modalidades de trabajo por parte del personal, afectando el aprovechamiento del uso de tecnología.	Personal de la Caja Cultura organizacional	Trámites en papel, falta de modernización	Alto tiempo de respuesta, saturación de atención, reclamos.
	Desactualización	Existencia de una estructura organizativa formal que no refleja la realidad operativa actual de la institución, debido a cambios en funciones, áreas o responsabilidades que no han sido debidamente incorporados al organigrama, generando desorden administrativo y afectando la eficiencia de la gestión.	Gestión administrativa y organizacional	Requiere autorización de entes externos	Funciones duplicadas, superposición o vacíos en funciones y responsabilidades.
4. Garantizar la transparencia de la gestión institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	Ineficiencia	Deficiencias en los sistemas de atención telefónica y otros canales de contacto (presenciales, digitales o virtuales) que dificultan la comunicación efectiva entre la institución y los afiliados.	Sistemas tecnológicos de comunicación	Recursos insuficientes, tecnología obsoleta.	Reclamos, mala imagen, desinformación.
	Desinformación	Disfusión de información incorrecta, incompleta o distorsionada sobre la institución, sus servicios o prestaciones, por parte de terceros ajenos a la organización.	Actores externos (medios, intermediarios, redes sociales, referentes no oficiales) Contexto comunicacional externo	Divergentes con intereses particulares.	Conflictos, pérdida de credibilidad institucional.
	Opacidad	Restricciones o dificultades para difundir de manera adecuada y transparente los resultados de la gestión institucional, afectando la rendición de cuentas y la comunicación con los afiliados y la comunidad.	Autoridades institucionales/ Marco normativo y administrativo/ Áreas de comunicación y gestión	Restricciones legales, burocracia, falta de herramientas.	Disminución de transparencia y control social.
Elaborado por: Secretaría de Planificación					Fecha: 22/12/2025
Revisado por: Control Interno					Fecha: 28/12/2025
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°					Fecha:



b.2) Calificación y evaluación del riesgo por cada objetivo estratégico



Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal

Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015

COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO (IRP)



MUNICIPALIDAD DE POTOSÍ

COMPONENTE: ADMINISTRACION DEL RIESGO (AR)

ESTANDAR: ANALISIS DEL RIESGO (ADR)

FORMATO: Calificación y evaluación de Riesgo-Objetivos institucionales (OI)

CÓDIGO: AR-ADR-01

VERSIÓN 1

OBJETIVOS	Riesgos	CALIFICACIÓN			Evaluación	Medidas de respuesta
		Probabilidad	Impacto	Calificación		
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	Morosidad	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Inestabilidad	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
	Déficit	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluye a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Resistencia	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
	Desafiliación	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Descontrol	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	Carencia	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
	Obsolescencia	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Desactualización	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
4. Garantizar la Transparencia de la gestión institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	Ineficiencia	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
	Desinformación	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Opacidad	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR

Elaborado por:

Revisado por: Comité de Control Interno

Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°

Fecha: 22/12/2025

Fecha: 28/12/2025

Fecha:

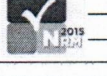


Abog. Verónica Díaz Escobar
Presidente

b.3) Ponderación de Riesgo por cada objetivo estratégico.

		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015			
PONDERACION PROCESOS Y RIESGOS (PPR)					
COMPONENTE: ADMINISTRACION DEL RIESGO (AR)					
ESTANDAR: VALORACION DEL RIESGO (VR)					
FORMATO: Ponderación de Riesgo y Objetivos Institucionales (PROI)				CÓDIGO: AR-VR-01	
VERSIÓN I					
PONDERACIÓN OBJETIVOS INSTITUCIONALES			PONDERACIÓN DE RIESGOS DE LOS OBJETIVOS		
Objetivos Institucionales	Ponderación %		Riesgos	Ponderación %	
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	30		Morosidad	30%	
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)	35		Desafiliación	35%	
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	15		Obsolescencia	15%	
4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	20		Desinformación	20%	
Total:		100	Total:		100%
Elaborado por:				Fecha: 22/12/2025	
Revisado por: Comité de Control Interno				Fecha: 29/12/2025	
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°				Fecha:	

b.4) Identificación y evolución del riesgo de los objetivos estratégicos.

		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015										
PRIORIZACIÓN RIESGO Y PROCESO (PRP)												
COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN (CP)												
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (IER)												
CÓDIGO: GP-PRP-01												
VERSIÓN I												
Riesgos	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.		2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)		3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.		4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional		Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo	
	% Ponderación obj Institucional	30%		35%		15%		20%				100%
	% Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso			
Morosidad	30%	60	5,4							5,4	1	
Desafiliación	35%			60	7,35					7,35	2	
Obsolescencia	15%					60	1,35			1,35	4	
Desinformación	20%							60	2,4	2,4	3	
Total Proceso		100%										
Elaborado por:				Fecha: 22/12/2025		Fecha: 26/01/2026						
Revisado por: Comité de Control Interno				Fecha: 29/12/2025		Fecha:						
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°						Fecha:						



Abog. Venancio Díaz Escobar
Presidente

b.5) Priorización del Riesgo significativo



Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal

Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015
MAPA DE RIESGOS-PROCESOS (MRP)
Priorización de Riesgo



COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN (CP)
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIEGOS (IVR)

CÓDIGO: GP-MRP-01
VERSIÓN I

RIESGOS	DESCRIPCIÓN	TOTAL PUNTAJE RIESGO	PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Desafiliación	Disminución o estancamiento en el ingreso de nuevos aportantes al sistema previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal, lo que afecta el equilibrio financiero entre aportes y obligaciones previsionales.	7,35	1
Morosidad	Demora en la recepción de transferencias por parte de los Municipios, afectando la disponibilidad de fondos.	5,4	2
Obsolescencia	Difusión de información incorrecta, incompleta o distorsionada sobre la institución, sus servicios o prestaciones, por parte de terceros ajenos a la organización.	2,4	3
Desinformación	Dificultades en la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modalidades de trabajo por parte del personal, afectando el aprovechamiento del uso de tecnología.	1,35	4

Elaborado por:
Revisado por: Comité de Control Interno
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°

Fecha:22/12/2025
Fecha: 29/12/2025

b.6) Definición de política operacional del riesgo significativo



Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal

DEFINICIÓN POLÍTICAS DE OPERACIÓN - PROCESOS (DPO)



COMPONENTE: CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN (CI)
PRINCIPIO : CONTROL OPERACIONAL (CO)

CÓDIGO: GP-DPO-
VERSIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO AL PROCESO: Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad d sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).

CARGO RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA OPERACIONAL: Director

No.	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
1	Desafiliación	Solicitudes cuatrimestrales de Seguimiento de la incorporación de nuevos aportantes a traves de VUP	Desarrollo de campañas de información y concientización, mes: de negociacion interinstitucional, monitoreo y evaluación continu

Elaborado por:
Revisado por: Comité de Control Interno
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°

Fecha:22/12/2025
Fecha: 29/12/2025
Fecha:



Abog. Venancio Díaz Escobar
Presidente



Misión: "Otorgar los beneficios de la Jubilación y Pension a todo trabajador Municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal certificado y comprometido en el servicio de calidad"

b.7) controles derivados de la evaluación de riesgos significativos

		NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS - MECIP 2015			
		CONTROLES DERIVADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS SIGNIFICATIVOS (CDERS)		CÓDIGO: GP-CDERS- VERSIÓN	
COMPONENTE: CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN (CI)					
PRINCIPIO: CONTROL OPERACIONAL (CO)					
Objetivo Estratégico	Riesgos	Puntaje	DEFINICIÓN DE CONTROLES		
			DESCRIPCIÓN DE CONTROLES EXISTENTES	NUEVAS ACCIONES DE CONTROL	
Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)	Desafiliación	7,35	Evaluaciones semestrales de incorporación de nuevos aportantes en la VUP	Evaluación constantes del porcentaje del cumplimiento de la Ley 7445, garantizando la incorporación de al menos 30% del plantel de contratados y jornaleros para el aporte obrero patronal	
Elaborado por:				Fecha: 22/12/2025	
Revisado por: Comité de Control Interno				Fecha: 29/12/2025	
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°				Fecha:	

Art. 2º) ANOTAR, notificar a quienes corresponda y cumplido archivar.

ABOG. JOEL GONZALEZ.
Secretario del Consejo de Administración.

EDO.: Juan Amarilla,
Viviana Brioschi,
Gustavo Gomez,
Justo Gamarra,
Fátima María Stella Galeano, Miembros del Consejo

ABOG. VENANCIO DIAZ
Presidente del Consejo de Administración.



ACTA N° 02/2026
COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Guía de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Estratégico Institucional

En la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay, siendo las nueve horas del día veinte de febrero del año dos mil veintiséis, se reúnen en la Institución Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal, los integrantes del Comité de Control Interno (CCI): Abog. Edgar Acevedo, Lic. Ignacia Riquelme, Lic. Rodolfo Cañete, Dra. Lourdes García, Lic. Myriam Martínez, Abog. Arnaldo Cardozo, Econ. Belén Ortiz, Lic. Paola Rodríguez, Abog. Joel González, Abog. Orlando Martínez, Sr. Oscar Spelt y Lic. Karina Torales.

La reunión se realiza con el objeto de debatir y consensuar aspectos relacionados con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Primer punto: Se procede a la lectura de la Guía del Plan Estratégico Institucional, la cual fue aprobada por Resolución N° 113, Acta N° 12 del año 2023. En tal sentido, el Comité de Control Interno resuelve actualizar la Versión II de la mencionada guía, considerando los lineamientos establecidos en la Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional emitida por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

Segundo punto: Se da lectura al Plan Estratégico Institucional vigente, que abarcaba el periodo comprendido entre los años 2024 y 2025. Sin embargo, debido a que el Consejo de Administración, por cuestiones electorales, continuaba ejerciendo la representación legal de la Institución, se dispuso la extensión del PEI por un año adicional.

Asimismo, se analizan los cambios realizados y la situación actual de la Institución, considerando la necesidad de trabajar en la actualización del PEI conforme a la visión de las actuales autoridades institucionales, hasta tanto se regularicen las elecciones y se conforme un nuevo Consejo de Administración electo por el periodo correspondiente de cinco años.

Tercer punto: El Comité de Control Interno resuelve establecer la vigencia del Plan Estratégico Institucional (PEI) hasta el año 2026, en atención a la situación expuesta anteriormente y considerando que se prevé la realización de elecciones institucionales durante el presente año.

Cuarto punto: Se analiza el contenido del Plan Estratégico Institucional conforme a la naturaleza, misión, visión y valores institucionales. En este sentido, el Equipo PEI resuelve actualizar el contenido del documento conforme a las observaciones realizadas por la Contraloría General de la República (CGR), y aprueba los formatos correspondientes para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

Quinto punto: El Comité de Control Interno resuelve incorporar la vinculación del Plan Estratégico Institucional con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, asegurando que los objetivos estratégicos institucionales se encuentren alineados con los ejes de fortalecimiento institucional, eficiencia en la gestión, transparencia y sostenibilidad del sistema de protección social. Esta vinculación se desarrolla de manera transversal, permitiendo que las acciones estratégicas de cada área contribuyan al cumplimiento de los objetivos nacionales, garantizando una gestión eficiente, responsable y orientada a resultados, en concordancia con las políticas públicas vigentes. En consecuencia, se aprueba su incorporación como parte de la actualización del Plan Estratégico Institucional con vigencia hasta el año 2026.

No habiendo otro punto que tratar, se da por finalizada la reunión, siendo las once horas del mismo día.

En constancia, firman los asistentes al pie de la presente Acta.

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Mg. Rodolfo Cañete
Dirección de FIC

Lic. Ignacia Riquelme
Directora de Administración y Finanzas

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CJPPM **CONFORME A LA GUÍA DEL PEI**

1. INTRODUCCIÓN

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal es la institución responsable de administrar el sistema previsional del personal municipal del país, mediante la recepción, administración e inversión de los aportes realizados por los afiliados activos, con el fin de garantizar el otorgamiento de los beneficios establecidos en la Ley N.º 122/93 y sus modificaciones. Su función principal es asegurar la protección social, el bienestar económico y la seguridad previsional de los funcionarios municipales activos, jubilados y pensionados. El sistema de aportes constituye el pilar fundamental del régimen previsional, ya que permite garantizar el otorgamiento de jubilaciones y pensiones a los afiliados, asegurando su estabilidad económica y bienestar social en la etapa de retiro. En este sentido, la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal cumple un rol esencial dentro del sistema de seguridad social, contribuyendo a la protección económica y social de los funcionarios municipales del país.

En este marco, el presente Plan Estratégico Institucional (PEI) se constituye en una herramienta fundamental de planificación, orientada a fortalecer la gestión institucional, garantizar la sostenibilidad financiera del sistema previsional y mejorar la calidad de los servicios brindados a los afiliados y beneficiarios.

2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal se rige por:

- Constitución Nacional del Paraguay.
- Ley 122/93 y sus modificaciones.
- Ley N.º 1535/99 de Administración Financiera del Estado.
- Ley de presupuesto y decretos reglamentarios.
- Normas previsionales vigentes.
- Normas de la Contraloría General de la República.
- Lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N.º de Acta N.º Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

[Signature]
Director de Asuntos Jurídicos

[Signature]
Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

[Signature]
Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

[Signature]
Lic. Karina Torale
Auditoría Interna Interi

[Signature]
Oscar Spill Loza
Director de Recaudaciones

[Signature]
Abog. Joel González
Secretaría de Planificación

[Signature]
Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

[Signature]
Mg. Rodolfo Carrete
Dirección de TIC



3. ELABORACIÓN DEL PEI

3.1 Acta de compromiso del consejo de administración y equipo directivo.

Implementación de la norma de requisitos mínimos para sistemas de control interno – MECIP 2015

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal a través del Presidente, los Miembros del Consejo de Administración y los Directores, manifiestan su firme compromiso de asumir, apoyar de manera directa, permanente y activa, e impulsar la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno – MECIP:2015. Instan a todos los servidores públicos de la institución a adoptar e implementar los métodos, procedimientos y mecanismos necesarios, a fin de consolidar el Control Interno como una herramienta efectiva para el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las metas institucionales.

Este compromiso se materializará mediante la emisión de los actos administrativos necesarios que garanticen la continuidad, sostenibilidad y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en cumplimiento del mandato constitucional y legal que rige a la institución, en particular lo establecido en la Ley N.º 1535/1999 "De Administración Financiera del Estado" y la Resolución N.º 377/16 de la Contraloría General de la República, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno – Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP:2015.

De igual manera, se comprometen a considerar las recomendaciones y observaciones derivadas de las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Institucional y los órganos de control externo, como insumos fundamentales para el fortalecimiento del sistema de control interno, la mejora continua de la gestión institucional y el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

En constancia de lo expresado, se suscribe la presente Acta de Compromiso, como muestra de la voluntad institucional de fortalecer el Sistema de Control Interno y consolidar una gestión eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los fines sociales de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal.

3.2 Definición de Política Institucional

"Somos una Institución encargada de recibir los aportes de personal municipal y administrarlos eficientemente para brindar a sus afiliados los beneficios previstos en la Ley N.º 122/93 y sus modificaciones, con el compromiso de cumplir con las normativas del MECIP:2015. Satisfacer las necesidades específicas de nuestros afiliados mediante el uso eficaz de los recursos, fomentando el espíritu de servicio en nuestros funcionarios. Nos comprometemos en impulsar las medidas necesarias para el logro de nuestros objetivos mediante la mejora continua de nuestros procesos estratégico, misionales y de apoyo"

3.3 Conformación del Equipo Técnico PEI

- Comité de control interno: Todos los Directores de la Institución.

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N.º de Acta N.º Fecha:

Visión: "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones
Auditoría Interna Interinstitucional

Mg. Rodolfo Cañel
Dirección de TIC



3.4. Cronograma de trabajo

Procesos	Actividad	Tiempo
Inicio del proceso	Organización y planificación	Mes 1
Recolección de información	Obtención de datos	Mes 1-2
Diagnóstico institucional	Análisis FODA	Mes 2-3
Formulación estratégica	Objetivos, metas, indicadores	Mes 3-4
Elaboración del documento	Redacción del PEI	Mes 4-5
Aprobación y difusión	Aprobación y publicación	Mes 5-6

3.5 Actores clave

- Internos:

- Consejo de Administración
- Dirección Ejecutiva
- Funcionarios

- Externos:

- Municipalidades
- Afiliados activos
- Jubilados y pensionados
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Contraloría General
- Secretaría Técnica de Planificación

4. DEFINICIONES MISIONALES:

4.1 Marco Estratégico General: La Caja contribuye al eje de:

- Protección Social
- Seguridad Social
- Desarrollo Institucional
- Sostenibilidad financiera.

4.2 Misión: "Otorgar los beneficios de la jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. José González
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. Gareta
Dirección de Planificación

Mg. Rodolfo Ganete
Dirección de TIO

Abog. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Asesoría Interna Interina

Oscar Sp. Loza
Director de Recaudaciones

Lic. Paola Rodriguez
Encargada
Secretaría de Planificación



4.3 Visión: "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

4.4 Valores Éticos

- **Transparencia:** Forma de hacer visible la función institucional, ejecutándola de acuerdo con las normas legales, aceptando y facilitando que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés; implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada. Suministramos a los afiliados y partes interesadas en forma oportuna, completa y veraz la información que se nos solicita, y rendimos cuentas periódicamente a la sociedad sobre la utilización que hemos dado a los recursos institucionales y los resultados obtenidos en nuestra gestión.
- **Compromiso:** Compartir la misión y visión de la institución, y orientar las actuaciones personales hacia el logro de los objetivos institucionales. Asumimos voluntariamente como propias las orientaciones estratégicas de la institución, poniendo nuestro mayor esfuerzo en el servicio brindado hacia el gran objetivo de administrar transparentemente los fondos jubilatorios.
- **Empatía:** Capacidad de experimentar personalmente los sentimientos y las sensaciones que otro está sintiendo. Actuamos con sensibilidad y comprensión del sentimiento que experimentan los usuarios del servicio para reconocer y satisfacer sus necesidades asociadas con nuestra labor cotidiana.
- **Servicio:** Brindamos una atención cordial y trabajamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, vinculadas a nuestra gestión.
- **Integridad:** Somos coherentes con nuestros valores y convicciones dentro y fuera de la institución a través de un comportamiento acorde con nuestros propios valores y los valores institucionales.

4.5 Vinculado con el plan nacional de desarrollo 2030

Act. 1 y 2, objetivos 2.1.3 Universalizar la cobertura de seguridad social

Act. 3, Objetivo, 2.1.4 Aumentar la inclusión financiera para la población

Eduar D. Cárdenas Ch.
Director de Asuntos Jurídicos

5. ANALISIS SITUACIONAL

5.1 Análisis FODA

5.2 Análisis Externo

Oportunidades

- La creación de la Superintendencia de Jubilaciones y Pensiones.
- Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Delén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joe González
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Cephh

Mg. Rodolfo Canete
Dirección de Tric



- Políticas Nacionales de inclusión financiera.
- Posibilidad de alianzas estratégicas Interinstitucionales.
- Avances tecnológicos aplicables a la digitalización Institucional.
- Ampliación de cobertura previsional a trabajadores municipales no incorporados a través de la Ley 7445.

Amenazas

- No aprobación o modificaciones adversas de la Ley N° 122/93.
- Morosidad en la transferencia de aportes por parte de Municipios.
- Inestabilidad laboral del sector municipal.
- Restricciones presupuestarias del sector público.
- Resistencia al cambio tecnológico por parte de afiliados o grupos de interés.
- Ausencia de política de Estado sostenida en materia de seguridad social.
- Riesgo reputacional derivado de información tergiversada.

5.3 Análisis Interno

Fortaleza

- Compromiso del Consejo de Administración con la implementación del MECIP 2015.
- Sistemas informático nuevo y actualizado.
- Plan Estratégico y Planes Operativos formalmente definidos y evaluados periódicamente.
- Cobertura territorial a través de 13 filiales.
- Existencia de activos financieros y bienes de renta que constituyen un respaldo patrimonial clave y fortalecen la sostenibilidad del sistema mediante la generación de ingresos complementarios y estabilidad anticíclica.
- Personal con idoneidad técnica y experiencia en gestión previsional.
- Buena articulación y comunicación institucional.
- Autonomía administrativa conforme a su Carta Orgánica.

Debilidades

- Bajo nivel de digitalización y alta dependencia de procesos en papel.
- Procesos operativos extensos y burocráticos.
- Infraestructura edilicia deteriorada y equipamiento obsoleto.
- Dependencia financiera de transferencias municipales.
- Deficiencias en canales de comunicación a afiliados.
- Déficit financiero constante en relación a la cantidad pago de haberes y cantidad actual de aportantes.

5.4 Matriz estratégica cruzada

La presente matriz permite vincular los factores internos y externos identificados en el FODA con acciones estratégicas orientadas a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento institucional.

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Oscar Spill Loza
Director de Recaudaciones

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Presidente
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Gaphh

Mg. Rodolfo Carreto
Dirección de Vig.

Edgar Delgado Ch.
Director de Asuntos Jurídicos

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torale
Auditoría Interna Interi



ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fortalezas	✓ Utilizar la cobertura territorial y capacidad técnica del personal para ampliar la incorporación de nuevos afiliados y fortalecer la sostenibilidad del sistema. ✓ Aprovechar la autonomía administrativa y los activos financieros para impulsar la modernización tecnológica y digitalización de procesos. ✓ Fortalecer alianzas interinstitucionales para mejorar la gestión previsional y la inclusión financiera. ✓ Expandir cobertura previsional (Ley 7445), promoviendo que los municipios incorporen a sus trabajadores contratados al régimen previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal con el apoyo la Superintendencia de Jubilaciones y pensiones.	✓ Fortalecer la gestión de recaudación utilizando la estructura organizativa existente para reducir el riesgo de morosidad municipal. ✓ Utilizar activos financieros como oportunidades de inversiones o convenios cooperación interinstitucional. ✓ Reforzar la comunicación institucional para contrarrestar riesgos reputacional. ✓ Consolidar la planificación estratégica como herramienta para enfrentar cambios normativos. ✓ Fortalecer la capacidad técnica, jurídica y financiera de la institución para anticipar y mitigar el impacto de eventuales reformas a la Ley 122/93.

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Oscar Spelt Loza
Director de Recaudación

Mg. Rodolfo Canete
Dirección de TIC



DEBILIDADES	✓ Implementar un plan progresivo de modernización tecnológica aprovechando avances digitales disponibles. ✓ Gestionar cooperación técnica interinstitucional para actualizar sistemas informáticos. ✓ Desarrollar programas de capacitación interna para disminuir brechas tecnológicas. ✓ Modernizar infraestructura edilicia mediante: Convenios interinstitucionales. Programas nacionales de fortalecimiento institucional ✓ Fortalecer canales de comunicación digital: Portales web transaccionales. Aplicaciones móviles.	✓ Modernizar sistemas informáticos para reducir vulnerabilidades tecnológicas. ✓ Reducir dependencia financiera crítica: Fortalecer política de inversiones. Establecer mecanismos automáticos de transferencia. ✓ Implementar un plan de mantenimiento y mejora de infraestructura. ✓ Plan de contingencia ante restricciones presupuestarias públicas: Priorización de gastos esenciales. Protocolos escalonados de activación financiera. ✓ Fortalecer mecanismos de control y seguimiento para evitar impactos derivados de cambios normativos o políticos.
--------------------	--	---

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Definición de objetivos estratégicos

1. Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Enon. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Mg. Rodolfo Canete
Dirección de TIC

Abg. Armando Cardozo
Director de Gabinete

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Capital

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interim

Oscar Espelt Loza
Director de Recaudaciones



3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.

4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.

6.2 Áreas responsables del cumplimiento de cada objetivo estratégico

1. Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.

Direcciones responsables: Secretaria General, Afiliados, Recaudaciones, Asesoría Jurídica, Administración, S. Consejo, Capital Humano.

2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).

Direcciones responsables: Asesoría Jurídica, Afiliados, Recaudaciones, S. Consejo, Secretaria General, Planificación.

3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.

Direcciones responsables: Inversiones, Tics, UOC, Capital Humano, Auditoria Interna, Administración, Asesoría Jurídica, Afiliados, Secretaria General, S. Consejo, S. Planificación, Recaudaciones, UTA y Gabinete.

4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.

Direcciones responsables: TICs, UTA, Auditoria, Gabinete, Capital Humano y Afiliados.

6.3 Objetivos estratégicos v Resultados intermedios Institucionales

Tema	Problema necesidad	v/o	Objetivo Estratégico	Resultado Intermedio Institucional
------	-----------------------	-----	-------------------------	--

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoria Interna Interin

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Paola Rodriguez
Encargada
Secretaria de Planificación

Oscar Spill Loza
Director de Recaudaciones

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Secretario de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Mg. Rodolfo Canete
Dirección de TIC



Pago de haberes y otros	Retraso de los municipios en los pagos, lo que genera un alto índice de morosidad y afecta la estabilidad financiera de los beneficiarios y del sistema previsional.	Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.	Pago de haberes jubilatorios y otros en tiempo y forma
Seguridad social	El sistema jubilatorio enfrenta un déficit constante de aproximadamente G. 2500. millones mensuales lo que afecta la sostenibilidad financiera de la CJPPM si no se incorporan todos los trabajadores municipales. Es necesario ampliar la base de afiliados para asegurar la cobertura y solvencia financiera del sistema a largo plazo	Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Trabajadores Municipales (permanentes, contratados y jornaleros), incluidos en el sistema Jubilatorio de la Caja Municipal.
Funcional	Las instalaciones y procesos actuales son insuficientes o ineficientes, afectando la calidad del servicio a los afiliados. Existe la necesidad de modernizar y mantener la infraestructura	Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para	Modernización de infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa

Edgar D. Acevedo Ch.
Director de Asuntos Jurídicos

Abg. Arnaldo Cardo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Capih

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Oscar Spelt Loza
Director de Recaudaciones

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Consejo de Administración

Mg. Rodolfo Capete
Dirección de TIC



	para mejorar la eficiencia, seguridad y atención al público.	los afiliados.	
Comunicación	Falta de credibilidad y pérdida de confianza por hechos anteriores (incendio y robo), generando desconfianza de los afiliados y otros públicos. Se requiere reforzar la comunicación institucional, la rendición de cuentas y la transparencia de todas las acciones de la gestión actual.	Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.	Efectiva comunicación interna y externa Institucional

6.4 Criterios de validación de Objetivos Estratégicos

CRITERIOS	SI	NO
Consistencia con la Misión por efecto: Son consistentes con la misión, ya sea por los efectos o resultados esperados en los afiliados	X	
Fundamentación del problema/necesidad: Explicita la relación, con el problema necesidad principal que aborda. Una problemática por Objetivo estratégico	X	
Consistencia con el Marco Estratégico General: Son consistentes con las prioridades identificadas y vinculadas al PND.	X	
Distinto a Funciones Institucionales: El Objetivo Estratégico no se confunde con las funciones regulares de la Institución o programa (está redactado expresando un logro o resultado)	X	

Edgar D. Jarama Ch.
Director de Asuntos Jurídicos

Abg. Amalio Cardoza
Director de Gabinete

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Oscar Spill Loza
Director de Recaudaciones

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Mg. Rodolfo Gajete
Dirección de TICS

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Abog. Joel González
Consejo de Administración

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"



Factibilidad (Plazo, recursos y responsabilidad): Son Factibles de realizar en plazos determinado y con los recursos disponibles o estimaciones aproximadas	X	
Verificabilidad (objetivo, meta, indicador): Es posible verificar pues los efectos o resultados deseados, se pueden traducir en objetivos más específicos e indicadores susceptibles de revisar y evaluar.	X	
Orientador para verificar las acciones estratégicas: Es lo suficientemente claro y preciso como para orientar la identificación y selección de acciones estratégicas para su obtención.	X	

6.5. Vinculación del PEI al PND Y ODS

Los objetivos estratégicos del PEI se orientan hacia el marco estratégico general en la medida que se alinean con las prioridades provenientes de los niveles superiores de planificación; y el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Al mismo tiempo los objetivos del PND se vinculan con los Objetivos ODS (utilizando la metodología elaborado por CEPAL). Las vinculaciones se observan en los siguientes cuadros:

Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 1	
Objetivo Estratégico 1: Asegurar el pago de haberes jubilatorios y otros beneficios mediante gestiones permanentes y efectivas ante los municipios, garantizando transferencias oportunas y en forma.	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social
Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 2	
Objetivo Estratégico 2: Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Consejo de Administración

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Oscar Spill Loza
Director de Recaudaciones

Mg. Rodolfo Cañet
Dirección de TIC

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Abog. D. Cardozo Ch.
Dirección de Asuntos Jurídicos



Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)

objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza
objetivo número 2 (dos) hambre cero
objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar objetivo
número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros
objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico
sostenido, inclusivo y sostenible
objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países
objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles
objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y
producción sostenibles

Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS

Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico 3: Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa mediante inversiones diversificadas y sostenibles, con el fin de garantizar un servicio eficiente y de calidad para los afiliados.

Plan Nacional de Desarrollo
(PND):
Objetivo Estratégico

Plan Nacional de Desarrollo
(PND):
Objetivo Específico

2.1 Promover el Empleo y seguridad Social

2.1.4 Alcanzar la inclusión financiera de la Población

Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)

objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza
objetivo número 2 (dos) hambre cero
objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar objetivo
número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros
objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico
sostenido, inclusivo y sostenible
objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países
objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles
objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y
producción sostenibles

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Consejo de Administración

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

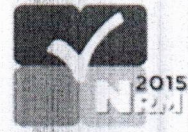
Mg. Rodolfo Canete
Dirección de TIC

Oscar Spili Loza
Director de Recaudaciones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Edgardo Ch...
Dirección de Asuntos Jurídicos



Matriz para la vinculación del PEI al PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico 4	
Objetivo Estratégico 4: Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional.	
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico
2.1 Promover el Empleo y seguridad Social	2.1.3 Universalizar la cobertura de la Seguridad Social 2.1.4 Alcanzar la inclusión financiera de la Población
Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	
objetivo número 1 (uno) fin de la pobreza objetivo número 2 (dos) hambre cero objetivo número 3 (tres) garantizar una vida sana y promover el bienestar objetivo número 5 (cinco) lograr la igualdad entre los géneros objetivo número 8 (ocho) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible objetivo número 10 (diez) reducir la desigualdad en y entre los países objetivo número 11 (once) ciudades y comunidades sostenibles objetivo número 12 (doce) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	

7. METAS: Esta diseñado los formatos de evaluación de Metas conforme al Anexo I.

Pero en esta ocasión la proyección de Metas será del 2025 al 2026, ya que durante el ejercicio 2025, se solicitó la prórroga del Plan Estratégico Institucional (PEI) hasta diciembre del mismo año, en razón a la realización prevista de elecciones para el cambio de autoridades, considerando que cada nueva administración podría establecer criterios y lineamientos distintos, así como un nuevo plan de gobierno. Dicha prórroga fue aprobada mediante Resolución N.º 71 – Acta N.º 07 de fecha 25 de febrero de 2025.

No obstante, al no haberse llevado a cabo el proceso electoral durante el período mencionado, se procedió a la actualización del PEI, incorporando las observaciones formuladas por la Contraloría General de la República (CGR), teniendo en cuenta que durante el presente ejercicio se prevé la realización de las elecciones.

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Capmh

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Lic. Karina Torales
Auditora Interna Interina

Econ. Mg. Belén Ortíz
Dirección de Inversiones

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N.º de Acta N.º Fecha:

Oscar Loza
Director de Recaudaciones

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Mg. Rodolfo Canet
Dirección de TIC



8. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI

8.1 Seguimiento y Monitoreo al Cumplimiento del PEI 2025 – 2026

Para asegurar una gestión estratégica eficiente, es fundamental implementar un acompañamiento y monitoreo permanente en todos los niveles funcionales y operativos de la institución.

Con este fin, se llevarán a cabo reuniones de trabajo periódicas con los responsables de cada objetivo vinculado, utilizando como base:

- El Plan de Trabajo por Indicadores, que permitirá medir avances de manera objetiva, con un control cuatrimestral.
- La Matriz de Riesgos, para identificar y mitigar oportunamente posibles desviaciones, semestral.

El seguimiento se realizará conforme a fechas establecidas, las cuales serán comunicadas vía correo electrónico institucional, garantizando así la continuidad y transparencia en la supervisión del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

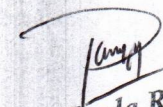
Se adjuntan los formatos diseñados como Anexos I.

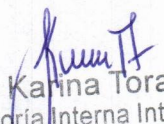
8.2 Reportes e informes de evaluación de los programas

Los reportes e informes serán recepcionados en la Secretaría de Planificación, por parte de los responsables de cada objetivo estratégico, tendrá un plazo de hasta cinco (5) días hábiles posteriores al término de cada cuatrimestre. Aquellos responsables del Plan de trabajo por indicadores que no cumplan con el envío de sus reportes e informes dentro del plazo estipulado más arriba, serán sancionados conforme al Reglamento Interno a través de la Dirección de Capital Humano, quien establecerá los mecanismos.

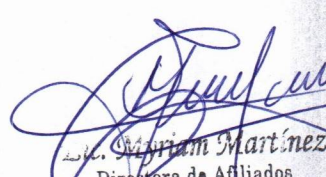
9. RESULTADO ESPERADO

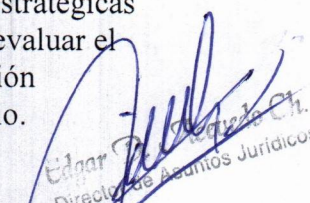
Cumplir con la visión institucional a través de la ejecución efectiva de las acciones estratégicas definidas en el presente documento, utilizando indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y la responsabilidad de cada área, asegurando el cumplimiento de la misión institucional y su alineación con los objetivos estratégicos y las políticas de desarrollo.


Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación


Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina


Oscar Villalobos
Director de Rescudaciones


Lic. Miriam Martínez
Directora de Afiliados

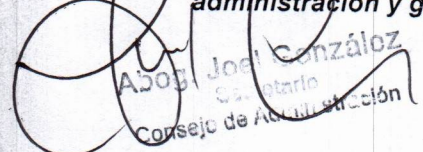

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

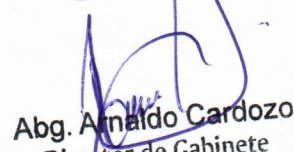
Elaborado por: Paola Rodríguez-Dirección de Planificación

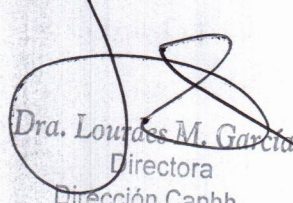
Verificado y controlado: CCI

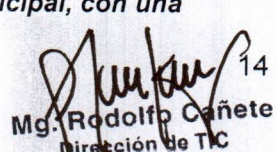
Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"


Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración


Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete


Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh


Mg. Rodolfo Cañete
Dirección de TIC



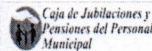
Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal

Misión "Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"



Anexo I

a) Mapa estratégico de la Planeación – Componente de control estratégico



NORMA DE REQUISITOS MINIMOS - MECIP 2015
Plan de trabajo por indicadores de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal - Año 2025



CODIGO: CJPMP/PEI/01

VERSION I

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANEACION
PRINCIPIO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Metas	Plan de Acción (TAREAS A REALIZAR)	Recursos	Indicadores	Responsables de la ejecución	FECHA INICIA	FECHA DE CIERRE	AVANCES DE METAS %		Resultado de las metas	Observaciones
											PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE		
Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad	Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración moderna y tecnológica	1. Realizar pensiones permanentes ante los Municipios, para asegurar los beneficios en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros	Realizar el seguimiento y fortalecimiento de la Plataforma Virtual Única de Prestación como herramienta clave para la gestión institucional, que permita la emisión de certificados de cumplimiento previsional y el monitoreo de acuerdos previsionales vigentes. Se debe contar con la verificación de cumplimiento de obligaciones previsionales, respecto en procesos administrativos, elementos, formalización de los tiempos de tramitación mediante la digitalización de procesos, sustituyendo el traslado físico de documentación por procedimientos electrónicos inmediatos	Reducir los tiempos entre los depósitos realizados por los Municipios y la facturación a fin de disminuir y facilitar la emisión de certificados de cumplimiento	Coordinar reuniones de las áreas afectadas a fin de desarrollar una propuesta que impulse a los municipios la entrega de los documentos con mayor rapidez. Informes trimestrales a ser proveídos a la Unidad de Transparencia - Informes por Impulsar la rendición sobre la utilización de la plataforma a fin de que Municipios y Beneficiarios puedan evaluar las gestiones de forma más ágil y rápida	Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos financieros Recursos normativos y legales	Cantidad de Municipios que se encuentran al día con la transparencia de las referencias realizadas a los afiliados y la correcta utilización de la plataforma VUP	Recaudaciones TIC	01/02/2025	30/11/2025	92%	60%	76%	
							Porcentaje de convenios con costos pagados según lo pactado	Atesa Jundica Secretara General/Secretaria del Consejo Jubilatorio	01/02/2025	30/11/2025	76%	10%	84%	
							Sistema de seguimiento y verificación de los datos del Sistema SCL	Recaudaciones/ Inversiones TIC/ Asesoría jurídica/AF	01/02/2025	30/11/2025	10%	9%	7%	
							Aprobación de la Ley modificatoria	Presidente/Consejo de Administración/Asesoría Jurídica/Secretaria General/Secretaria del Consejo Jubilatorio	01/02/2025	30/11/2025	10%	2%	5%	
							Meses de pago de haberes cumplido	Presidente/Consejo de Administración/Asesoría Jurídica/Secretaria General/Secretaria del Consejo Jubilatorio/Planificación/AF/TIC	01/02/2025	30/11/2025	70%	70%	73%	
		2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que otorga a los trabajadores Municipales permanentes contratados y contratistas	Realizar el estudio sobre el impacto financiero del cumplimiento de la Ley 7.145, garantizando la incorporación gradual del plan de contratos y compromisos para el aporte obrero y patronal, para la sostenibilidad y estabilidad del sistema previsional de la CJPMP	Identificar la cantidad de trabajadores contratados y contratistas municipales fuera del sistema previsional	Identificar y analizar de la normativa vigente aplicable, identificación de requisitos regionales, deudas, obligaciones o incumplimientos. Establecimiento de ordenes Municipales y administrativos. Elaboración del Manual, variación jurídica e institucional del documento "Conformación de un equipo técnico especializado Digitalización de	Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos financieros Recursos normativos y legales	Cantidad de trabajadores Municipales fuera del Sistema previsional de la CJPMP	Recaudaciones/ Inversiones TIC/ Gabinete/Planificación/Asesoría Jurídica/AF	01/02/2025	30/11/2025	70%	100%	85%	
			Plan de inversiones sobre bienes de renta a fin de lograr el fortalecimiento de la cartera de créditos institucionales, promoviendo la recuperación del capital, la generación de rendimientos financieros y el fortalecimiento y sostenimiento de los fondos previsionales, en beneficio del sistema jubilatorio municipal	Fortalecer la estabilidad financiera del régimen jubilatorio municipal	Diagnóstico financiero y planeación estratégica, identificación y evaluación de oportunidades de inversión, implementación y ejecución del plan de inversión. Recuperación de Activos Inmovilizados. Generación de nuevas fuentes de ingresos. Puesta en marcha de proyectos significativos. Contratos públicos		Aumento sostenido de los ingresos pasivos institucionales que contribuyan al fortalecimiento financiero del sistema jubilatorio municipal	Presidente/Consejo de Administración/Asesoría Jurídica/Secretaria General/Secretaria del Consejo Jubilatorio/Planificación/Comisión de Fomento/AF/Auditoría Interna/Recaudaciones	01/02/2025	30/11/2025	45%	80%	63%	
		3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados	Plan de modernización tecnológica para garantizar la seguridad, trazabilidad, agilidad de las operaciones, optimizar los procesos mediante el uso de herramientas digitales, actualizadas, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo tiempos y costos, y aumentando la calidad del servicio	Implementación del 90% del Sistema SCL	Cumplir con las políticas de planeación Selección, inducción, reinducción, formación y capacitación constante. Desarrollar la evaluación de desempeño y planes de carrera de talento humano		Nº de cumplimiento de políticas de gestión de talento humano	Capital Humano/Presidente/Consejo de Administración/Gestión de	01/02/2025	30/11/2025	80%	80%	82%	
			Plan anual de contrataciones (PAC) conforme a las necesidades y a la disponibilidad financiera	Implementación del 90% de la disponibilidad Financiera	Identificación de necesidades por cada área. Composición de requerimientos. Verificación de disponibilidad presupuestaria. Priorización según impacto institucional con el comité de selección. Puesta en marcha de contratación conforme al tipo financiero.		% de implementación del PAC	UOCOF	01/02/2025	30/11/2025	20%	13%	23%	No se pudo adicionar la totalidad del plan debido a la falta de disponibilidad financiera
			Modernizar y armonizar los reglamentos, instituciones para optimizar la gestión administrativa y mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios	Actualizar y armonizar el 60% de los reglamentos institucionales durante el ejercicio fiscal 2025	Diagnóstico Normativo, Revisión Técnica y Jurídica, participación y validación interna. Aprobación formal, implementación y socialización. Seguimiento		% de reglamentos actualizados y aprobados	Planificación/Auditoría Interna/Asesoría Jurídica/Secretaria General/Secretaría del Consejo	01/02/2025	30/11/2025	52%	68%	60%	
		4. Garantizar la transparencia de la gestión institucional a través de una efectiva comunicación institucional	Implementación del Plan de Comunicación Institucional orientado a fortalecer la confianza y claridad de la información interna y externa, reduciendo el riesgo de corrupción, promoviendo la transparencia y modernización con el fin de generar confianza y consolidar una relación efectiva con los públicos de interés	Cumplimiento del 90% del Manual de Comunicación Institucional	Actualización del Manual de comunicación Socialización del Manual de Comunicación. Búsqueda de integración, informe de Medios de comunicación utilizados. Desarrollo del Plan de comunicación Institucional		% de cumplimiento del Manual de Comunicación Institucional	TIC/Gabinete/UOC/Capital Humano/Asesoría Jurídica/Asesoría de Planeación/Consejo de Administración	01/02/2025	30/11/2025	80%	80%	80%	
			Implementar la transparencia en la gestión institucional, reduciendo el riesgo de corrupción, fortaleciendo la rendición de cuentas y contribuyendo al cumplimiento sostenible de los resultados institucionales	Cumplimiento de informes trimestrales de LTA	Cumplir con las leyes de transparencia conforme a sus normativas. Fortalecer la rendición de cuentas. Mejorar los mecanismos de acceso a la información. Fomentar la cultura de transparencia institucional. Socializar las Auditorías y Planes institucionales		Cantidad de informes publicados en la página web y redes sociales institucionales	UOC/AF/Gabinete/TIC	01/02/2025	30/11/2025	70%	70%	71%	

Total logrado

74%

Elaborado por: Comité de Control Interno

Revisado por: Máxima Autoridad

Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°

Fecha: 22/12/2025

Fecha: 18/02/2026

Fecha:

Elaborado por: Paola Rodríguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión: "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Econ. Mg. Beien Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Oscar Spelt Loza
Director de Recaudaciones

Dra. Lourdes
Directora de Auditoría

Mg. Rodolfo Cañete
Dirección de TIC

15



Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal



Misión "Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

b.1) Identificación de Riesgos por cada objetivo estratégico

Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015 COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO (CCCE)			
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO (AR)		CÓDIGO: AR-IR-01-01			
ESTÁNDAR: IDENTIFICACIÓN DE RIESGO (IR)		VERSIÓN I			
FORMATO: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS- Objetivos institucionales (OI)					
OBJETIVOS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	Morosidad	Demora en la recepción de transferencias por parte de los Municipios afectando la disponibilidad de fondos.	Incumplimiento de la Ley 12283 para las transferencias municipales.	Falta de liquidez municipal, debilidades administrativas o ausencia de seguimiento efectivo.	Retraso en el pago de haberes jubilatorios y otras obligaciones institucionales.
	Inestabilidad	Situación caracterizada por la alta rotación de personal, precarización laboral o discontinuidad en las relaciones de empleo municipal que impacta negativamente en la regularidad de los aportes previsionales y en la sustentabilidad financiera de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal.	Gobiernos municipales	Cambios frecuentes de gestión política municipal, cada cinco años.	Mayor incertidumbre en la proyección de ingresos previsionales futuros.
	Déficit	Situación en la que los fondos transferidos por los Municipios resultan insuficientes para cubrir en tiempo y forma los pagos de haberes jubilatorios, pensiones y demás obligaciones previsionales de la Caja.	Áreas administrativas y financieras municipales	Prioridad de otros gastos municipales por sobre las obligaciones previsionales	Aumento del riesgo de desfinanciamiento y pérdida de sustentabilidad del sistema previsional.
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sustentabilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Resistencia	Dificultad para lograr que los Municipios incorporen al sistema jubilatorio a la totalidad de sus trabajadores (permanentes, contratados y jornaleros), afectando la ampliación de la base de afiliados.	Gobiernos municipales	Incumplimiento de la Ley por parte de municipios.	Reducción de ingresos, insostenibilidad actuarial.
	Desafiliación	Disminución o estancamiento en el ingreso de nuevos aportantes al sistema previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal, lo que afecta el equilibrio financiero entre aportes y obligaciones previsionales.	Municipios	Aumento de modalidades de contratación no permanentes o fuera del régimen previsional.	Disminución de aportes y contribuciones previsionales.
	Descontrol	Insuficiencia de sistemas y procedimientos que permitan verificar y asegurar la correcta afiliación de todos los trabajadores municipales al sistema jubilatorio.	Servidores Públicos/Municipios	Recursos humanos y tecnológicos limitados para tareas de fiscalización.	Pérdida de ingresos previsionales potenciales.
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	Carencia	Limitación o falta de fondos para ejecutar inversiones en infraestructura edilicia, tecnológica y en sistemas de gestión operativa, afectando la mejora del servicio a los afiliados.	Contexto económico-financiero	Prioridad de otros gastos operativos o previsionales.	Postergación o reducción de proyectos de modernización.
	Obsolescencia	Dificultades en la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modalidades de trabajo por parte del personal, afectando el aprovechamiento del uso de tecnología.	Personal de la Caja Cultura organizacional	Tútemas en papel, falta de modernización.	Alto tiempo de respuesta, saturación de atención, reclamos.
	Desactualización	Existencia de una estructura organizativa formal que no refleja la realidad operativa actual de la institución, debido a cambios en funciones, áreas o responsabilidades que no han sido debidamente incorporados al organigrama, generando desorden administrativo y afectando la eficiencia de la gestión.	Gestión administrativa y organizacional	Requiere autorización de entes externos	Funciones duplicadas, superposición o vacíos en funciones y responsabilidades.
4. Garantizar la Transparencia de la gestión institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	Ineficiencia	Deficiencias en los sistemas de atención telefónica y otros canales de contacto (presenciales, digitales o virtuales) que dificultan la comunicación efectiva entre la institución y los afiliados.	Sistemas tecnológicos de comunicación	Recursos insuficientes, tecnología obsoleta.	Reclamos, mala imagen, desinformación.
	Desinformación	Difusión de información incorrecta, incompleta o distorsionada sobre la institución, sus servicios o prestaciones, por parte de terceros ajenos a la organización.	Actores externos (medios, intermediarios, redes sociales, referentes no oficiales) Contexto comunicacional externo	Diálogos con intereses particulares.	Conflictos, pérdida de credibilidad institucional.
	Opacidad	Restricciones o dificultades para difundir de manera adecuada y transparente los resultados de la gestión institucional, afectando la rendición de cuentas y la comunicación con los afiliados y la comunidad.	Autoridades institucionales/ Marco normativo y administrativo/ Áreas de comunicación y gestión	Restricciones legales, burocracia, falta de herramientas.	Disminución de transparencia y control social.

Elaborado por: Secretaría de Planificación

Revisado por: Control Interno

Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°

Fecha: 22/12/2025

Fecha: 29/12/2025

Fecha:

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Auditoría Interna Interina

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sustentabilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Mg. Rodolfo Caneto
Dirección de TIC

Lic. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Abg. Amalio Cardozo
Director de Gabinete

Abg. Amalio Cardozo
Director de Asuntos Jurídicos



b.2) Calificación y evaluación del riesgo por cada objetivo estratégico

						
Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015						
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO (IRP)						
COMPONENTE: ADMINISTRACION DEL RIESGO (AR)						
ESTANDAR: ANALISIS DEL RIESGO (ADR)						
FORMATO: Calificación y evaluación de Riesgo- Objetivos Institucionales (OI)		CÓDIGO: AR-ADR-01				
VERSIÓN I						
OBJETIVOS	Riesgos	CALIFICACIÓN			Evaluación	Medidas de respuestas
		Probabilidad	Impacto	Calificación		
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	Morosidad	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Inestabilidad	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
	Déficit	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).	Resistencia	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
	Desafiliación	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Descontrol	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	Carencia	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
	Obsolescencia	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Desactualización	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	Ineficiencia	1	5	5	ACEPTABLE	ACEPTAR EL RIESGO
	Desinformación	3	20	60	RIESGO INACEPTABLE	EVITAR EL RIESGO, PREVENIR EL RIESGO
	Opacidad	2	10	20	MODERADO	PREVENIR EL RIESGO, PROTEGER LA INSTITUCIÓN, COMPARTIR
Elaborado por:						
Revisado por: Comité de Control Interno						
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°						
Fecha: 22/12/2025						
Fecha: 28/12/2025						
Fecha:						

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Auditoría Interna Interina

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Oscar Loza
Director de Recaudaciones

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Adolfo González
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Cap...

Mg. Rodolfo Cañete
Dirección del IC



Misión "Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

b.3) Ponderación de Riesgo por cada objetivo estratégico.

Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015		2015	
		PONDERACION PROCESOS Y RIESGOS (PPR)			
COMPONENTE: ADMINISTRACION DEL RIESGO (AR)					
ESTANDAR: VALORACION DEL RIESGO (VR)					
FORMATO: Ponderación de Riesgo y Objetivos institucionales (PROI)		CÓDIGO: AR-VR-01			
PONDERACIÓN OBJETIVOS INSTITUCIONALES		PONDERACIÓN DE RIESGOS DE LOS OBJETIVOS		VERSIÓN I	
Objetivos institucionales	Ponderación %	Riesgos	Ponderación %		
1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	30	Morosidad	30%		
2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)	35	Desafiliación	35%		
3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados.	15	Obsolescencia	15%		
4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	20	Desinformación	20%		
Total:	100	Total:	100%		
Elaborado por:		Fecha: 22/12/2025			
Revisado por: Comité de Control Interno		Fecha: 29/12/2025			
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°		Fecha:			

b.4) Identificación y evolución del riesgo de los objetivos estratégicos.

Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal		Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015		2015			
		PRIORIZACIÓN RIESGO Y PROCESO (PRP)					
COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN (CP)							
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (IER)		CÓDIGO: GP-PRP-01					
		VERSIÓN I					
Riesgos	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1. Realizar gestiones permanentes ante los Municipios, para asegurar las transferencias en tiempo y forma a fin de cubrir los pagos de haberes jubilatorios y otros.	2. Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)	3. Mejorar la infraestructura edilicia, tecnológica y de gestión operativa a través de inversiones para ofrecer un servicio eficiente a los afiliados	4. Garantizar la Transparencia de la gestión Institucional, a través de una efectiva Comunicación Institucional	Total Puntaje Riesgo	Priorización de Riesgo
	% Ponderación obj Institucional	30%	35%	15%	20%	100%	
	% Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Morosidad	30%	60	5,4				
Desafiliación	35%			60	7,35		
Obsolescencia	15%					60	1,35
Desinformación	20%					60	2,4
Total Proceso	100%						
Elaborado por:		Fecha: 22/12/2025		Fecha: 28/01/2026			
Revisado por: Comité de Control Interno		Fecha: 29/12/2025		Fecha:			
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°		Fecha:					

Edgar D. ...
Director de Asuntos Jurídicos

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Econ. Mg. Belén Ortiz
Dirección de Inversiones

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Abog. Joe González
Secretaría
Consejo de Administración

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Mg. Rodolfo Canete
Dirección del TIG

Oscar ... Loza
Director de Recaudaciones



Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal



Misión "Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

b.5) Priorización del Riesgo significativo

	Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015 MAPA DE RIESGOS-PROCESOS (MRP) Priorización de Riesgo		
COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN (CP) PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIEGOS (IVR)		CÓDIGO: GP-MRP-01 VERSIÓN I	
RIESGOS	DESCRIPCIÓN	TOTAL PUNTAJE RIESGO	PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Desafiliación	Disminución o estancamiento en el ingreso de nuevos aportantes al sistema previsional de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal Municipal, lo que afecta el equilibrio financiero entre aportes y obligaciones previsionales.	7,35	1
Morosidad	Demora en la recepción de transferencias por parte de los Municipios, afectando la disponibilidad de fondos.	5,4	2
Obsolescencia	Difusión de información incorrecta, incompleta o distorsionada sobre la institución, sus servicios o prestaciones, por parte de terceros ajenos a la organización.	2,4	3
Desinformación	Dificultades en la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modalidades de trabajo por parte del personal, afectando el aprovechamiento del uso de tecnología.	1,35	4
Elaborado por:		Fecha: 22/12/2025	
Revisado por: Comité de Control Interno		Fecha: 29/12/2025	
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°			

b.6) Definición de política operacional del riesgo significativo

	DEFINICIÓN POLÍTICAS DE OPERACIÓN - PROCESOS (DPO)		
COMPONENTE: CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN (CI) PRINCIPIO : CONTROL OPERACIONAL (CO)		CÓDIGO: GP-DPO-01 VERSIÓN I	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO AL PROCESO: Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros).			
CARGO RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA OPERACIONAL: Director			
No.	Riesgos (Aspectos Críticos)	Acciones	Políticas de Operación
1	Desafiliación	Solicitudes cuatrimestrales de Seguimiento de la incorporación de nuevos aportantes a través de VUP	Desarrollo de campañas de información y concientización, mesa de negociación interinstitucional, monitoreo y evaluación continua.
Elaborado por:		Fecha: 22/12/2025	
Revisado por: Comité de Control Interno		Fecha: 29/12/2025	
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°		Fecha:	

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"

Mg. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Lic. Paola Rodriguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Dra. Lourdes M. Gar
Directora
Dirección Capnh

Mg. Rodolfo Carrete
Dirección de TIG



Misión "Otorgar los beneficios de jubilación y pensión a todo trabajador municipal a través de una gestión administrativa responsable, innovadora, con personal calificado y comprometido con el servicio de calidad"

b.7) controles derivados de la evaluación de riesgos significativos

NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS - MECIP 2015				
CONTROLES DERIVADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS SIGNIFICATIVOS (CDERS)				
COMPONENTE: CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN (CI)			CÓDIGO: GP-CDERS-01	
PRINCIPIO: CONTROL OPERACIONAL (CO)			VERSIÓN I	
Objetivo Estratégico	Riesgos	Puntaje	DEFINICIÓN DE CONTROLES	
			DESCRIPCIÓN DE CONTROLES EXISTENTES	NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Incrementar el número de nuevos afiliados, para garantizar la sostenibilidad del sistema jubilatorio que incluya a todo trabajador Municipal (permanentes, contratados y jornaleros)	Desafiliación	7,35	Evaluaciones semestrales de incorporación de nuevos aportantes en la VUP	Evaluación constantes del porcentaje del cumplimiento de la Ley 7445, garantizando la incorporación de al menos 30% del plantel de contratados y jornaleros para el aporte obrero y patronal
Elaborado por:			Fecha: 22/12/2025	
Revisado por: Comité de Control Interno			Fecha: 29/12/2025	
Aprobado por: Consejo de Administración - Res. N° - Acta N°			Fecha:	

Lic. Paola Rodríguez
Encargada
Secretaría de Planificación

Oscar Spiller Loza
Director de Rescatados

Lic. Karina Torales
Auditoría Interna Interina

Mg. Rodolfo Cañete
Dirección de TIC

Abog. Joel González
Secretario
Consejo de Administración

Lic. Myriam Martínez
Directora de Afiliados

Econ. Mg. Betén Ortiz
Dirección de Inversiones

Dra. Lourdes M. García
Directora
Dirección Caphh

Abg. Arnaldo Cardozo
Director de Gabinete

Edgar D. Chaves
Director de Asuntos Jurídicos

Elaborado por: Paola Rodriguez-Dirección de Planificación

Verificado y controlado: CCI

Aprobado por: Consejo de Administración por Res. N° de Acta N° Fecha:

Visión; "Ser una institución que garantiza la sostenibilidad del sistema jubilatorio municipal, con una administración y gestión transparente, moderna y tecnológica"