

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Caja de Retiros, Jubilaciones  
y Pensiones de la Policía Federal

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2018-2023 de la Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal (PEI 2018-2023) instituye los lineamientos que regirán las actividades de la Institución en los próximos cinco años en el marco de las políticas públicas del Gobierno Nacional.

Esta versión ampliada, incluye nuevos objetivos, considerando las responsabilidades emanadas del Decreto 760/18, que instrumenta la incorporación al Organismo de los afiliados y beneficiarios de Gendarmería Nacional y Prefectura Naval Argentina.

Presentar el Plan Estratégico implica un compromiso que asume la CAJA con sus afiliados y beneficiarios, en concordancia a los cambios constantes en los procesos, que requiere una dinámica institucional para adaptarse a los nuevos paradigmas, que permita lograr mayor eficacia, eficiencia y transparencia en los servicios que brinda. Es por ello que la capacitación y formación de su gente, las condiciones de seguridad del ambiente de trabajo y el buen clima laboral resultan ser prioritarios para el desarrollo de la transformación de la CAJA, optimizando la administración de sus recursos.

**I - MISIÓN, VISIÓN  
Y VALORES**

# I - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal, creada en el marco del Decreto-Ley N° 15.943/1946 norma ratificada por la Ley N° 13.593, administra las prestaciones contributivas de la seguridad social a cargo del Estado, relacionadas con el personal de la Policía Federal Argentina, la Agencia Federal de Inteligencia, los Servicios de Inteligencia Naval, de Ejército y de la Fuerza Aérea, la Policía de Seguridad Aeroportuaria, la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal y la Dirección Nacional de Inteligencia Estratégica Militar. A partir de enero del año 2017 se incorporó la Policía de la Ciudad de Buenos Aires a través de un Convenio entre esa Fuerza y la CAJA, ya que, todo el personal transferido de la PFA a la CABA, ya era aportante del Organismo.

Al cierre del ejercicio 2017 tenía a su cargo 55.857 beneficiarios entre retirados, jubilados y pensionados, y 66.669 afiliados en actividad de los distintos Organismos Aportantes. Con la administración de personal de Gendarmería Nacional y Prefectura Naval, el universo administrado aproximado será de 130.000 afiliados y 85.000 beneficiarios.

La transformación planteada desde el Directorio, parte de una Misión, Visión y Valores orientados a lograr un cambio cultural, que sea el artífice de las modificaciones estructurales a realizar, sin perder de vista la identidad institucional.

La MISIÓN da sentido a la razón de ser de la CAJA:

“Garantizar el ejercicio del derecho de la seguridad social de cada afiliado o de sus derechohabientes, sobre las prestaciones cuya administración le ha delegado el Estado, desarrollando los métodos y herramientas necesarios para su cumplimiento, y asegurar de esta forma, la eficacia y eficiencia en el otorgamiento y posterior pago del beneficio”.

La VISIÓN que da sustento al compromiso de asumir la tarea cotidiana es:

“Aspirar ser reconocida como Organismo modelo del sector público en la Argentina y ejemplo de la Seguridad Social de regímenes especiales, que genere confianza en los beneficiarios, en la comunidad y proporcione prestigio a sus empleados”.

Los Valores que prioriza la Institución y considera vitales para el logro de las metas planteadas son:

# I - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Respeto, cordialidad, compromiso y celeridad en el servicio a los beneficiarios y al personal.
- Comunicación, transparencia y eficiencia en las tareas.
- Iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo para impulsar el cambio.

La Visión debe instalarse en cada uno de los empleados del Organismo. La discusión organizada en talleres, las comunicaciones al personal mediante publicaciones y presentaciones dinámicas, los trabajos en comisión, los incentivos a la creatividad, etc. permitirán durante los primeros momentos, desarrollar la mística apropiada para provocar los cambios.

El presente Plan Estratégico está alineado con el Plan de Modernización del Estado aprobado por el Decreto N° 434/2016.

En este contexto, el Organismo se plantea alcanzar un alto grado de la calidad de servicios en la atención de las prestaciones sociales, a través de los siguientes lineamientos estratégicos:

## **Referidos a la Gestión**

- Diseñar estrategias alineadas a la Misión y Visión planteadas.
- Vincular anualmente este Plan Estratégico con la formulación y programación presupuestaria.
- Diseñar y desarrollar sistemas de control de gestión operacional que permita el logro de los objetivos.

## **Referidas a la Operación**

- Efectuar la reingeniería de los procesos sustantivos y de apoyo. Fortalecer la cultura de la calidad.
- Consolidar la infraestructura de sistemas de información.
- Diseñar e instrumentar un sistema único de seguimiento de trámites.
- Preservar los Recursos Propios del Organismo conforme a lo normado en el Decreto Ley N° 15.943 ratificado por la Ley N° 13.593.
- Ampliar la oferta de bocas de pagos disponibles para los beneficiarios.
- Generar Programas de desendeudamiento de afiliados y beneficiarios.

## **Referidas a los Recursos Humanos**

- Formalizar la gestión del conocimiento.
- Fortalecer las capacidades y competencias del personal.

# I - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Crear mecanismos de promoción e incentivos a los agentes por sus resultados en cuanto a productividad, innovaciones, mejoras y cumplimiento de las metas propuestas.
- Diseñar e implementar un sistema de entrenamiento y capacitación para todos los niveles del Organismo conforme a cada perfil de cargo o puesto.
- Desarrollar regímenes de carrera sustentados en el mérito, la transparencia, el respeto a la ética pública y la igualdad de oportunidades.

Por tanto, la CAJA se compromete a cumplir con los siguientes Objetivos:

**OBJETIVO 1:** Implementar un sistema de control que disminuya situaciones de error e impida situaciones de fraude, en concordancia con los lineamientos del PEN (Área de Control y Prevención del Fraude).

- Mejorar el sistema de Supervivencia de beneficiarios.
- Optimizar el servicio al beneficiario acotando el gasto prestacional, evitando "Costos de la No Calidad".
- Reafiliación de los aportantes.
- Profundización e informatización del control de organismos aportantes.

**OBJETIVO 2:** Fijar estándares de eficiencia respecto a la Cartera de Litigiosidad (Dirección de Asuntos Jurídicos).

- Reformular los procedimientos aplicables respecto a reclamos administrativos y demandas judiciales a contestar, en beneficio de la defensa de los intereses del Organismo.
- Analizar la posibilidad de desarrollar un Sistema de Gestión Transaccional Judicial con el objeto de disminuir la litigiosidad ante la CAJA.

**OBJETIVO 3:** Aumentar la calidad de las prestaciones (Dirección de Beneficiarios).

- Desarrollar un Prototipo de Prestaciones por fallecimiento de beneficiarios. Elaborar un procedimiento de verificación de la historia laboral de beneficiarios.
- Otorgar Reconocimiento de servicios al cese del afiliado
- Estandarizar procedimientos en los procesos de otorgamiento de beneficios conforme a la normativa específica.

**OBJETIVO 4:** Profesionalizar los Recursos Humanos (Dirección de Recursos Humanos y Organización).

# I - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Adaptar la Estructura Organizacional para alcanzar nuevos objetivos del Organismo.
- Jerarquizar el Plantel de Directores a través de un Plan de Carrera definido acorde al nuevo Modelo de Gestión de la CAJA.
- Consolidar un régimen para el personal de planta permanente y transitoria acorde al nuevo Modelo.
- Fomentar una nueva Cultura Institucional tendiente a un mayor compromiso del personal.
- Establecer un Sistema de Incentivos.

**OBJETIVO 5:** Fortalecer los Sistemas de Información y Comunicación (Dirección de Informática).

- Modernizar la gestión de los sistemas informáticos y su equipamiento. Diseñar una Base de Datos de la historia laboral de los afiliados a la CAJA. Crear un Sistema Único de Datos de los Organismos Aportantes.
- Mantener una comunicación interactiva con el personal y los beneficiarios, a través de distintos medios.
- Desarrollar una cultura digital en la organización.
- Implementar de manera progresiva el Trámite a Distancia (TAD).

**OBJETIVO 6:** Establecer criterios de planificación presupuestaria que materialicen las metas planteadas por el Organismo (Dirección de Administración).

- Implementar el Sistema Integrado de Administración Financiera (E-Sidif). Instrumentar políticas de arancelamiento por servicios a terceros.

## II - MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

## II - MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

Para llevar adelante el Plan Estratégico de la Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal, es preciso establecer condiciones que lo faciliten, entre las cuales se destaca la posibilidad de disponer de recursos humanos de con ducción con el nivel de excelencia necesario para liderar dicho proceso, y dirigir la gestión del Organismo bajo condiciones de funcionamiento cambiantes.

La implementación del Plan prevé un plazo de CINCO (5) años e implica establecer una estructura orgánico-funcional adecuada.

No sólo es preciso reorganizar la estructura funcional correspondiente al primer nivel operativo de la Institución, conforme al nuevo perfil de organización y gestión, sino que además, resulta imprescindible profesionalizar y jerarquizar a todos los recursos humanos.

Por lo expuesto, es necesario desplegar una tarea de integración y coordinación de acciones, que debe ser afrontada con coherencia, agilidad y unidad de criterio.

En términos específicos, el PEI se asienta en el "Modelo de Gestión Organizacional basado en el logro de Objetivos/Resultados", es decir, en el análisis de las capacidades del talento humano, siendo éstos, desglosados en actividades y productos finales y/o intermedios que pueden ser de carácter tangible e intangible.

El objetivo de la propuesta es presentar diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como son desarrollo humano, condiciones laborales y productividad, teniendo en cuenta las cualidades personales y la calidad de vida del individuo, asociadas a la dimensión "desarrollo humano"; el diseño organizacional, con sus diferentes componentes en cuanto a estructura, formas organizativas, definición de estrategias, procesos, comunicación y escenarios de talento humano, en asociación con la dimensión de "condiciones laborales"; y, finalmente, los factores de producción (trabajo, capital, tecnología e información) como aspectos asociados a la dimensión "productividad", todo lo anterior, en la búsqueda de un desarrollo competitivo para la Organización.

De esta manera, el análisis se presenta como la fundamentación para construir indicadores asociados a la ejecución de actividades y resultados, bajo condiciones establecidas a partir del despliegue y desagregación de objetivos, en conjunto con el establecimiento de metas que corresponden con los requerimientos organizacionales.

**III - PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN**

### III - PLAN DE TRANSFORMACIÓN

El Plan Estratégico de la Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal está estructurado en dos etapas.

La primera consiste en la elaboración de un diagnóstico y la implementación de un plan de contingencia a corto plazo.

En esta etapa se identificará y priorizará las principales áreas de mejora de la CAJA y las medidas de carácter urgente a ser llevadas a cabo.

En la segunda etapa se continuará con el diseño y la puesta en marcha de los proyectos que componen el plan propiamente dicho, que hacen a la reforma estructural del Organismo.

No obstante ello, el eje central de la CAJA es la "transformación" que permita brindar adecuados niveles de servicio, acompañando las modificaciones que se generen desde la órbita del Ministerio de Seguridad acordes al Plan de Modernización del Estado.

Es necesario también prever la dinámica del ámbito de actuación del Organismo para poder determinar el plan de acción.

En este punto, es menester proceder a la medición del impacto de crecimiento de las actividades a desarrollar, en virtud del Decreto 760/18.

Ambas etapas permitirán un Organismo ágil y moderno, con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que podrá asumir mayores responsabilidades, coherentes con la transformación pretendida.

Ello no es posible sin reconstruir sus procesos operativos y de gestión.

El programa de cambio o "Transformación Estructural" abarca desde el punto de vista funcional, todos los procesos o ciclos de administración del Organismo.

Los procesos principales son:

1. Gestión de los Recursos Humanos.
2. Gestión de aportes y contribuciones.
3. Gestión de servicios.
4. Gestión de beneficios.

### III - PLAN DE TRANSFORMACIÓN

5. Pago de beneficios.
6. Control del fraude.
7. Gestión de la red de atención.
8. Información de gestión.
9. Gestión Transaccional Judicial.

En este marco, la CAJA se encuentra ante el gran desafío de mantener un grado óptimo en la prestación de sus servicios, en un ámbito de control eficaz, y en un ambiente de cambio, crecimiento y transformación.

**IV - ACCIONES DE  
IMPLEMENTACIÓN  
INMEDIATA**

## IV - ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA

### ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

Por Decreto N° 407 del 2 de mayo de 2005 se aprobó la Estructura Organizativa de primer nivel operativo del Organismo y por Resolución CRJPPF N° 6/2005 se aprobó la Estructura Organizativa de segundo nivel operativo.

Atento al Plan Estratégico definido para afrontar la transformación de la Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal, resulta necesario generar las modificaciones de estructura para llevar adelante lo planificado.

Por ello, se trabajó sobre los procesos descriptos en el Plan, tratando de adecuar el funcionamiento a los nuevos objetivos expuestos.

La propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos/resultados, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo éstas, la dimensión de desarrollo humano, la dimensión condiciones laborales, y la dimensión productividad. Las mismas se entrelazan permitiendo la identificación de factores "clave" para el éxito organizacional.

### PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A partir de la adecuación de la estructura, los procesos que le han servido de fundamento condicionan los puestos de trabajo para llevarlos adelante.

El desarrollo de la descripción técnica de los perfiles de los diferentes puestos y cargos, permitirá la selección del personal adecuado y definirá los planes de capacitación y evaluación del desempeño.

Esto conduce a la profesionalización de los recursos humanos, ya que al definirse un Nomenclador coherente con los objetivos buscados, resulta factible diseñar un Plan de Carrera, que brinde seguridad en el cumplimiento de las tareas y transparencia en promociones y ascensos.

La forma de hacerlo es, tomando en cuenta la normativa de empleo público aplicable en general, adaptarla al Plan Estratégico para la CAJA, tal como acontece en otros Organismos del Estado Nacional.

## IV - ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA

### PLAN DE CAPACITACIÓN

En línea con lo expuesto en el punto anterior, se debe elaborar un "Plan de Capacitación" que apunte a lograr que el personal esté altamente competente para acompañar el proceso de transformación requerido.

Como pautas generales, y teniendo en cuenta la experiencia de los planes que acompañaron transformaciones similares en otros Organismos del Estado, se deberá poner especial énfasis en:

- Dotar de transparencia a todos los procesos de trabajo.
- Promover la polifuncionalidad.
- Establecer sistemas y parámetros de calidad en las tareas.
- Orientar a la Organización hacia el trabajo en equipo.
- Respetar el principio de cascada para la comunicación de estrategias.

El plan de capacitación deberá dividirse en tres niveles: Alta Dirección, Mandos Medios y Personal en General, siguiendo los lineamientos actuales del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

### PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

A través de este proyecto se intenta lograr la comprensión por parte del personal, del sentido de los cambios y su coherencia con el marco general de Modernización del Estado que definió el Gobierno Nacional, las prestaciones y servicios que brinda la CAJA y un profundo compromiso e identificación con el Plan de Transformación.

Por otra parte, su finalidad apunta no sólo a mantener informado al personal sobre las actividades y procedimientos realizados por el Organismo, sino también, a lograr una clara comunicación de la Presidencia hacia los Directores, de los Directores entre sí, de ellos hacia los Mandos Medios, y de éstos a su personal.

### PLAN DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

El Plan de Mejora de la Productividad en el modelo de gestión seleccionado, se relaciona con lo denominado "DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD" que, en términos organizacionales, es entendida como la relación existente de resultados, sean éstos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, ya sean desde la perspectiva económica, trabajo, capital, información y/o tecnología, y que en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano.

## IV - ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA

De esta forma, se encuentran indicadores de productividad, entendidos como el análisis de variables que miden la participación conjunta de los factores productivos, a partir de:

Análisis de costos: Es el proceso de identificación de recursos monetarios necesarios para llevar a cabo un proyecto, un proceso y/o un producto, con el fin de tomar la decisión de financiamiento.

Análisis de procesos: Estudio de características del proceso en términos de optimización y efectividad.

Análisis de equipos de trabajo: Estudio de rendimiento productivo en términos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de una labor por cada individuo y/o grupo de trabajo.

Optimización de equipo productivo: Estudio de rendimiento de equipos y tecnología.

### **CONCLUSION**

En resumen, podemos considerar que las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de resultados, tanto tangibles como intangibles, finales y/o intermedios a partir del cumplimiento de objetivos.