



## CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor Entidad Previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

Acta N° 2.716 del 16 de febrero de 2026 - Pág.1

### RESOLUCIÓN N° 050/26

POR LA QUE SE APRUEBA Y PONE EN VIGENCIA LA ACTUALIZACIÓN VERSIÓN 03 DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO DE LA CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (CJPPA).-----

VISTOS: La Resolución N° 377/2016 de la Contraloría General de la República, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno que actualiza el marco normativo del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP 2015; la Resolución del Consejo de Administración N° 703/22 del 27 de diciembre de 2022 por la que se modifica y actualiza el Manual de Políticas de Talento Humano de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ANDE, el Interno MECIP N° 03/26 de fecha 09 de febrero de 2026 de la Coordinación del MECIP que presenta la propuesta de modificación y actualización de dichas Políticas, analizadas conjuntamente con el área de Recursos Humanos de la Institución; y-----

CONSIDERANDO: Que, la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno del MECIP 2015 constituye un instrumento gerencial que favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mejoramiento de la gestión y la cualificación profesional en el ejercicio del Control Interno, promoviendo la gestión basada en procesos, la administración de los riesgos y la mejora continua, con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los fines sociales de la Institución;-----

Que, por el Acta de Compromiso N° 06/26, el Presidente de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ANDE y los Miembros del Consejo de Administración se comprometen a promover la socialización y sensibilización del MECIP, para el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación del impacto de la aplicación del Modelo en la Institución;-----

Que, el Manual de Políticas de Talento Humano es un documento que compendia de manera integral y sistemática, directrices, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de distintas actividades promoviendo las mejores prácticas de gestión en función a la Misión, Visión y Valores Institucionales;-----

Que, para la implantación efectiva de la Norma de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno del MECIP, corresponde la revisión y actualización de normativas internas;-----  
Por tanto, en uso de sus atribuciones,



**LA MISIÓN DE LA CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ANDE:** Vigilar y proteger los beneficios previstos en su Carga Orgánica, con una administración sólida e innovadora, contribuyendo al bienestar financiero de sus afiliados.



**CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor Entidad Previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

Acta N° 2.716 del 16 de febrero de 2026 - Pág.2

**RESOLUCIÓN N° 050/26**

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
RESUELVE:

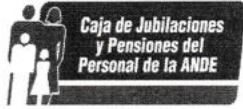
- 1° Aprobar la actualización Versión 03 del Manual de Políticas de Talento Humano de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ANDE, el cual forma parte de la presente Resolución y tendrá vigencia a partir de su suscripción.-----
- 2° Dejar sin efecto la Resolución N°703/22 del 27 de diciembre de 2022 por la que se modifica y actualiza el Manual de Políticas de Talento Humano de la Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ANDE.-----
- 3° Comunicar y archivar.-----

**ES COPIA**

  
*Patricia P. Horvitzberger C.*  
Secretaría General



*FDO* : Ing. ALAN PATRICK ACHAR ESPÍNOLA  
" : Ing. Luis Daniel Torres Figueredo  
" : Ing. Alfredo Osvaldo Argüello Cáceres  
" : Sra. Lourdes Patricia Morales Meza  
" : Ing. Miguel Rafael Otazú Montanaro



# CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

---

# MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

**RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN N° 050/26 DEL 16/02/2026**

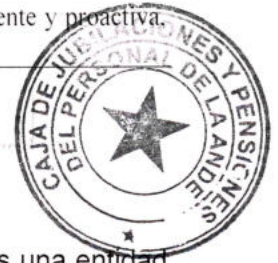


---

**LA MISIÓN DE LA CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ANDE:** Asegurar y proteger los beneficios previstos en la Carta Orgánica, con excelencia en la administración de los recursos, contribuyendo al bienestar de sus afiliados.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



### INTRODUCCIÓN

La Caja de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ANDE, en adelante **la CAJA**, es una entidad autárquica, cuyas actividades y ámbito de competencia están comprendidos en el campo de la Seguridad Social del Paraguay, garantizada al pueblo paraguayo en la Constitución Nacional, y cuyos nobles propósitos están establecidos en su Carta Orgánica, Ley N° 71/68 y sus modificaciones.

Las **Políticas de Gestión del Talento Humano**, conocidas también como de Gestión de Personas, son los lineamientos enmarcados en la orientación estratégica y operativa institucional, con el fin de facilitar la gestión de los procesos respectivos, atendiendo a la normativa legal vigente en el sector público, Ley N° 7445/2025 de la Función Pública y la Carrera Civil, Ley 213/93 del Código del Trabajo, y la metodología del MECIP; en base al **Código de Buen Gobierno**, aprobado por el Consejo de Administración, que contienen los parámetros para la formulación, ejecución y evaluación de políticas orientadas hacia una gestión legal y socialmente responsable, centrada en la ética, la transparencia y en el compromiso ineludible con el control interno.

La administración del talento humano está regida por principios y valores: Igualdad de derechos y obligaciones, publicidad, idoneidad, méritos, efectividad, eficiencia y eficacia, integridad y transparencia, objetividad e imparcialidad, fiabilidad y validez, concentración, economía procedimental, control administrativo y legalidad, que promueven la profesionalización de los funcionarios, en carácter de Servidores Públicos.

Para la CAJA, sus trabajadores constituyen el capital más importante para contribuir de manera significativa al logro de la Misión institucional y los objetivos estratégicos; por ello sus Políticas de Talento Humano se orientan a implementar, desarrollar y fortalecer las mejores prácticas de gestión, donde las personas se sientan motivadas, comprometidas y capacitadas, para lo cual se deben ofrecer oportunidades de desarrollo, participación en actividades y fomentado el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La finalidad del **Manual de Políticas de Talento Humano** es ser un instrumento que articule políticas de los diferentes ámbitos de acción (subsistemas) de la Unidad de Recursos Humanos, como ser:

1. Gestión de la Planificación de la Gestión de Personas
2. Gestión del Empleo
3. Gestión del Desempeño (Rendimiento)
4. Gestión de la Compensación
5. Gestión de la Capacitación y Formación
6. Gestión del Clima Laboral
7. Gestión de la Inclusión
8. Gestión de la No Discriminación y Buen Trato
9. Gestión de Perspectivas de Género y

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



### 10. Gestión del Bienestar Laboral

#### 1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

La razón de ser de la CAJA es *asegurar y proteger los beneficios previstos en la Carta Orgánica, con excelencia en la administración de los recursos, contribuyendo al bienestar de sus afiliados.* Asimismo, su Visión es *ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.*

La CAJA, para cumplir con su Misión y Visión Institucionales, apoyará y propiciará las acciones o actividades tendientes a procesos que tengan en cuenta sus Valores:

- Respeto
- Transparencia
- Eficiencia y Eficacia
- Integridad
- Responsabilidad
- Sentido de Pertenencia
- Igualdad y la No Discriminación

#### 2. OBJETIVOS

Asumir el compromiso con el desarrollo de las competencias, aptitudes e idoneidad de los funcionarios mediante la aplicación de políticas y prácticas de gestión del talento humano incorporando los derechos y deberes constitucionales que promuevan la justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de los Subsistemas de Recursos Humanos.

#### 3. VIGENCIA

Las Políticas de Talento Humano tendrán una vigencia equivalente al periodo de mandato del Consejo de Administración en ejercicio de sus funciones como Máxima Autoridad Institucional.

La CAJA podrá revisarlas periódicamente para asegurar que resulten adecuadas y pertinentes a los objetivos, compromisos y planes institucionales, así como coherente con las normativas de los diferentes entes de control.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## **MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO**



### **LEY N.º 7445 DE LA CARRERA CIVIL COMO MARCO NORMATIVO.**

La institución adopta y aplica los principios, derechos, obligaciones y procedimientos establecidos en la Ley N° 7445 de la Carrera Civil y su normativa reglamentaria, como marco rector para la gestión del talento humano en el sector público.

En ese sentido, las políticas y prácticas de talento humano se regirán por los siguientes lineamientos generales:

#### **Legalidad y mérito.**

El ingreso, permanencia, promoción y desvinculación de los servidores públicos se realizarán conforme a los principios de legalidad, igualdad de oportunidades, transparencia y mérito, priorizando la idoneidad y las competencias para el cargo.

#### **Profesionalización del servicio público.**

La institución promoverá la capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo continuo de sus funcionarios, con el fin de fortalecer la profesionalización y la calidad del servicio público.

#### **Derechos y obligaciones.**

Se garantizará a los servidores públicos el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones previstas en la Ley de la Carrera Civil, así como en las demás normas aplicables.

#### **Gestión transparente.**

Los procesos de gestión de personas se documentarán y administrarán de manera objetiva y verificable, asegurando la trazabilidad de las decisiones y el acceso a la información conforme a la normativa vigente.

#### **Régimen disciplinario.**

La aplicación de medidas disciplinarias se realizará respetando el debido proceso, el derecho a la defensa y los procedimientos establecidos en la legislación correspondiente.

La Unidad de Recursos Humanos será responsable de velar por la correcta aplicación de estas disposiciones, así como de proponer actualizaciones al presente manual cuando se produzcan modificaciones en el marco normativo de la Carrera Civil.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



### I. POLÍTICAS GENERALES

1. Asumir el compromiso con el desarrollo de competencias, habilidades, aptitudes, actitudes e idoneidad del personal, por medio de políticas y prácticas de Gestión del Talento Humano, así como cumpliendo con las disposiciones legales vigentes.
2. Orientar las gestiones de administración del Talento Humano hacia el modelo de Gestión por Competencias, con un enfoque de desarrollo humano para el logro de la Misión y Visión Institucionales.
3. Desarrollar procesos de Gestión de Personas que incluyan mecanismos que garanticen una dotación de personal altamente identificada y comprometida con la Institución, calificada y permanentemente motivada para prestar servicios de calidad y calidez a los afiliados y público en general, con vocación de servicio de manera a alcanzar o superar las metas y objetivos Institucionales.
4. Promover el trabajo en equipo sobre la base de conductas respetuosas, solidarias, equitativas y justas, así como una cultura emprendedora, creativa y de competitividad.
5. Apoyar el proceso de comunicación bidireccional entre la Institución y los colaboradores, como vía principal en el tratamiento expeditivo de las cuestiones del trabajo y del personal.
6. Promover el liderazgo efectivo capaz de estimular, favorecer y mantener un ambiente laboral positivo en un entorno de respeto.
7. Promover el modelo de Gestión por Procesos, desarrollando actividades orientados a los objetivos estratégicos, basados en una cultura organizacional de Gestión de la Calidad, generando registros y evidencias, para la mejora continua de los servicios.
8. Fortalecer el cumplimiento de pautas de conductas éticas y desarrollando los valores de igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia, eficacia, integridad y transparencia.
9. Realizar los esfuerzos necesarios para solucionar, en cada ámbito de responsabilidad, los conflictos de intereses y diferencias que pudieran suscitarse.
10. Respetar los compromisos y beneficios económicos contraídos a través del Contrato Colectivo de Condiciones de Trabajo (CCCT) suscrito por la Institución y sus colaboradores, de acuerdo a las posibilidades financieras de la Caja.
11. Desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial conforme a la Misión Institucional.
12. Ofrecer oportunidades de aprendizaje a través de Programas de Pasantías como contribución a la consolidación educativa y la preparación para el trabajo.

### II. POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

#### 1. Gestión de la Planificación

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



- 1.1 Realizar el diagnóstico de necesidades de talento humano (dimensionamiento) basada en los requerimientos para la ejecución de procesos y/o actividades, fundamentada en el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, el Presupuesto Anual y los Programas y Proyectos a ser desarrollados por las Áreas Misionales y de Apoyo.
- 1.2 Evaluar las necesidades institucionales, cuantitativas y cualitativas a corto y mediano plazo según las normativas internas y legales vigentes.
- 1.3 Revisar los Perfiles de Cargos en función de los Objetivos Estratégicos y al entorno de la Seguridad Social nacional.
- 1.4 Contar con funcionarios competentes e íntegros, que desempeñen sus funciones con alta eficiencia y proyecten su carrera profesional en la Institución.

### 2. Gestión del Empleo

#### 2.1 **Reclutamiento**

- 2.1.1 Ofrecer oportunidades de empleo a la comunidad en puestos de trabajo de carácter temporal y permanente, a través de Concursos Públicos de Oposición, Concursos de Oposición, Concursos de Oposición Internos.
- 2.1.2 Velar para que las ofertas laborales cumplan el principio de la igualdad de condiciones en los requerimientos y en la selección.
- 2.1.3 Atraer a personas altamente calificadas, íntegras e idóneas, apoyados en una imagen de estabilidad, competitividad y de remuneraciones adecuadas en el mercado salarial.
- 2.1.4 Generar propuestas laborales orientadas a Personas con Discapacidad (PcD).

#### 2.2 **Selección**

- 2.2.1 Realizar procesos internos y externos de selección para cumplir con los objetivos Institucionales, para promover o incorporar personas altamente competentes, íntegras y con vocación de servicio en la Institución.
- 2.2.2 Garantizar los principios y valores de igualdad de oportunidades, integridad, publicidad, mérito, efectividad, eficacia y eficiencia, transparencia, objetividad e imparcialidad, fiabilidad y validez, economía procedimental, control administrativo y legalidad de los concursos internos y externos, ajustadas a disposiciones legales y reglamentarias,.
- 2.2.3 Dar preferencia a la selección interna en los casos de cobertura de nuevos cargos creados y en los de reposición de personal, acorde a los perfiles.

#### 2.3 **Inducción**

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y productiva orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.



## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- 2.3.1 Acompañar el proceso de adaptación e integración del nuevo funcionario, asegurando su compromiso con la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales.
  - 2.3.2 Proporcionar entrenamiento individual referente a la Institución (legislación, fines, planes, autoridades y estructura organizacional), las actividades a desarrollar, productos, servicios, procesos, procedimientos y normativas relacionadas con su puesto de trabajo.
  - 2.3.3 Propiciar la integración y el sentido de pertenencia a través de pasantías breves en todas las unidades administrativas, en el marco de un relacionamiento interpersonal ameno, de respeto, apoyo mutuo y armonía.
  - 2.3.4 Capacitar sobre el Código de Ética, los Protocolos de Buen Gobierno, MECIP, los Manuales de Políticas Institucionales, el Reglamento Disciplinario y cualquier otra normativa de cumplimiento obligatorio.
- 2.4 **Movilidad**
- 2.4.1 Planificar y organizar las necesidades de movilidad interna en las distintas dependencias de la CAJA, mediante el análisis previo de las competencias, perfil y potencial del personal.
  - 2.4.2 Posibilitar traslados de funcionarios a otras dependencias, en un marco de respeto mutuo.
  - 2.4.3 Brindar oportunidades de capacitación a los funcionarios trasladados, orientadas al logro de los objetivos de la unidad administrativa.
  - 2.4.4 Facilitar a los colaboradores trasladados un proceso de adaptación e integración oportuno, integral y eficaz en los nuevos ambientes y su equipo de trabajo.
  - 2.4.5 Posibilitar la incorporación de funcionarios de otras entidades, por medio de Comisionamientos.
- 2.5 **Reinducción**
- 2.5.1 Planificar y desarrollar anualmente Jornadas de Reinducción, conjuntamente con los Responsables de todas las dependencias de la CAJA, actividades sobre temas transversales:
    - 2.5.1.1. Misión y Visión Institucionales;
    - 2.5.1.2. Principios y Valores Éticos;
    - 2.5.1.3. Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual;
    - 2.5.1.4. Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP
    - 2.5.1.5. Código de Buen Gobierno;
    - 2.5.1.6. Código de Ética;

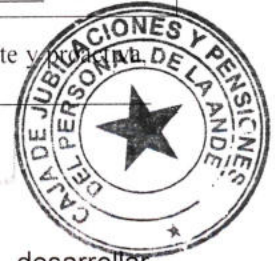
**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



- 2.5.1.7. Manuales de Políticas Institucionales;
  - 2.5.1.8. Procedimientos o prácticas; y
  - 2.5.1.9. Normativas internas y legales vigentes.
  - 2.5.1.10 Informaciones sobre la Seguridad Social en el Paraguay
  - 2.5.2 Propiciar un ambiente de identificación, compromiso y adhesión, fortaleciendo el sentido de pertenencia y de la calidad en el servicio.
  - 2.5.3 Promover la internalización de los valores institucionales, orientado a la excelencia en la gestión, fomentando actitudes positivas, sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos estratégicos
  - 2.5.4 Reorientar a los funcionarios en las normas legales y administrativas, así como las innovaciones dadas en la Institución que afecten a los cargos y a su cultura.
  - 2.5.5 Desarrollar jornadas de socialización de nuevas disposiciones institucionales o nacionales.
- 2.6 **Teletrabajo o trabajo a distancia**
- 2.6.1 Posibilitar el desarrollo del trabajo a distancia, en base a situaciones o circunstancias específicas para cumplir con los objetivos y servicios que presta la Institución.
  - 2.6.2 Definir procedimiento, tipo de labores, criterios de productividad, sistemas de verificación, evaluación y control habilitados para esta modalidad.
- 2.7 **Desvinculación y Retiro**
- 2.7.1 Reconocer la valía del funcionario próximo a jubilarse para la Institución, desarrollando planes de desvinculación.
  - 2.7.2 Establecer Planes de Sucesión o sistemas que aseguren la transferencia de conocimientos de las personas en etapa de pre-jubilación, a fin de aprovechar su experiencia.
  - 2.7.3 Prever en todos los casos de desvinculación procedimientos para entrega de equipos, documentos, expedientes pendientes, entrega de copia del legajo, aceptación de renuncia u otros documentos de rigor.
- 2.8 **Gestión Administrativa de los Mandos Medios**
- 2.8.1 Responsabilizar a quienes cumplan funciones de Jefatura en todas las Unidades Administrativas de la gestión efectiva de los recursos humanos de su ámbito de competencia, en lo referente a planificar, seleccionar, entrenar, desarrollar, motivar, controlar y accionar correctivamente de ser necesario.
  - 2.8.2 Establecer que Jefes y/o Responsables deben intermediar efectivamente como canal de comunicación eficiente y veraz entre las autoridades y el personal a su cargo.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.



## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- 2.8.3 Incentivar a Jefes y/o Responsables sobre la importancia de desarrollar periódicamente reuniones de trabajo con su equipo, identificando puntos de mejora continua y oportuna
  - 2.8.4 Ejercer un liderazgo participativo, de compromiso y de acompañamiento constante en las cuestiones operativas y del personal.
  - 2.8.5 Supervisar constantemente el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes; debiendo impulsar, gestionar y monitorear el acatamiento.
  - 2.8.6 Incentivar acciones de control interno mediante el cumplimiento de lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP).
  - 2.8.7 Fomentar la conducta ética enunciada en el Código de Ética Institucional.
  - 2.8.8 Incentivar el cumplimiento de las disposiciones legales, así como las contenidas en el Código de Buen Gobierno, Manuales de Políticas, Procedimientos u otros.
  - 2.8.9 Concientizar a los funcionarios de los resultados esperados, en sintonía con los objetivos estratégicos Institucionales y los desafíos de sus puestos de trabajo.
  - 2.8.10 Incentivar la solidaridad y la atención con calidez entre compañeros y terceros en general.
- 2.9 **Gestión de la Unidad de Recursos Humanos**
- 2.9.1 Respetar los derechos y obligaciones atribuidos a los colaboradores por la legislación, los acuerdos y las normas emanadas de la Institución.
  - 2.9.2 Disponer un sistema de gestión que agilice y descentralice la administración de recursos humanos.
  - 2.9.3 Mantener actualizado el sistema de informaciones de recursos humanos a fin de facilitar el gerenciamiento proactivo y efectivo.
  - 2.9.4 Planificar e implementar acciones de provisión información pública.
  - 2.9.5 Acompañar de forma permanente la aplicación y la efectividad de las Políticas de Talento Humano.
  - 2.9.6 Orientar las gestiones de acompañamiento, control y autocontrol hacia los resultados del trabajo del personal, sin obviar los aspectos actitudinales y comportamentales de cada persona, en el marco de las normativas emanadas de la Institución y de los organismos superiores de control del Estado.
  - 2.9.7 Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de organismos de control interno y externo.
- 2.10 **Pasantías**
- 2.10.1 Disponer de oportunidades de pasantía laboral a estudiantes del nivel Medio, como contribución a la educación para el trabajo.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y profesional, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



- 2.10.2 Ofrecer a los estudiantes universitarios oportunidades de perfeccionamiento y adquisición de conocimientos teóricos y prácticos sobre el ámbito laboral.
- 2.10.3 Fomentar en los Pasantes un sentido de seriedad, responsabilidad y calidad en las actividades que le compete desarrollar.
- 2.10.4 Integrar a los Pasantes en las actividades de capacitación general.

### 3. Gestión del Desempeño

- 3.1 Acompañar de manera continua y sistemática el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo con el objetivo de corregir deficiencias y detectar potencialidades.
- 3.2 Realizar anualmente el Programa de Evaluación del Desempeño utilizando herramientas adecuadas para medir nivel de efectividad de las competencias y potencial, que objetivas, transparentes, oportunas y permitan lograr la mejora continua y el cumplimiento eficiente de los objetivos.
- 3.3 Proporcionar retroalimentación orientadas a corregir conductas que se desvían de lo esperado, así como al desarrollo de las personas, estimulando el mérito.
- 3.4 Facilitar información objetiva y eficaz para promociones del Personal, en virtud a los resultados de Programas de Evaluación del Desempeño, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Plan de Cargos, Carreras y Salarios (PCC&S) y las normativas vigentes.
- 3.5 Utilizar los resultados de Programas de Evaluación del Desempeño para elaborar planes de capacitación y de ajustes o mejoría del rendimiento laboral.
- 3.6 Incorporar herramientas o mecanismos que fomenten la autorregulación, el autocontrol y la autogestión, para un efectivo Sistema de cOntrol Interno.

### 4. Gestión de la Compensación

- 4.1 Gestionar el Plan de Cargos, Carreras y Salarios que propicie el desarrollo laboral e individual de los funcionarios.
- 4.2 Contar con una estructura de cargos, carreras y salarios fundada en la **meritocracia**, con una diversidad de cargos y funciones que jerarquice los niveles de responsabilidades, con obligaciones, responsabilidades y las competencias propias y.
- 4.3 Mantener remuneraciones justas y equitativas, equilibradas internamente y compatibles con el mercado y la capacidad financiera de la Institución.
- 4.4 Establecer con claridad las condiciones y perspectivas de crecimiento profesional, en consonancia con los resultados, las oportunidades, las necesidades y las vacancias existentes.
- 4.5 Gestionar compensaciones económicas y no económicas, en base al desempeño individual y colectivo, garantizando la aplicación de los Valores Institucionales

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y proactiva orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



buscando una mejora continua de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

### 5. Gestión de la Capacitación y Formación

- 5.1 Concientizar que la capacitación es un proceso clave para el desarrollo y motivación del personal, con el fin de elevar tanto la competitividad, fortalecer el talento y fomentar una cultura solidaria de calidad y calidez a nuestros Afiliados y público en general.
- 5.2 Propiciar eventos de capacitación y formación integral orientados a potenciar el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), facilitando oportunidades para concretar iniciativas de formación, actualización y especialización en el puesto de trabajo para la realización plena del funcionario en sus funciones actuales y el logro de una eficaz y eficiente prestación de servicios a los Afiliados y público en general.
- 5.3 Mantener actualizado el capital intelectual desarrollando los conocimientos, las habilidades y las aptitudes según los Perfiles de Puestos.
- 5.4 Implementar estrategias y acciones de educación corporativa para agregar valor a los productos y servicios.
- 5.5 Conceder becas de capacitación que guarden relación con la naturaleza de las funciones que cumplen para la Caja, coyuntural a las necesidades institucionales, o bien que sean de interés estratégico.
- 5.6 Incentivar las mejores prácticas empresariales a través del aprendizaje continuo, alentando la iniciativa y la creatividad, reduciendo la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- 5.7 Implementar estrategias de aprendizaje basadas en E-learning, así como redes y medios sociales para desarrollar las competencias de las personas.
- 5.8 Generar conciencia colectiva de compartir lo aprendido para el beneficio de todos integrando materiales didácticos a la Biblioteca Institucional.
- 5.9 Promover el desarrollo de Instructores Internos, estimulando la formación de formadores institucionales.

### 6. Gestión del Clima Laboral

- 6.1 Propiciar condiciones para fortalecer la solidaridad, compañerismo, aprendizaje y transmisión de conocimientos entre otros y elimine diferencias entre las personas.
- 6.2 Promover un clima laboral equilibrado y de armonía, asegurando la disponibilidad de personas competentes y motivadas, para el logro de las metas institucionales.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y productiva, orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



- 6.3 Proponer esquemas de seguridad en el trabajo, en procura de salvaguardar la integridad de las personas y su entorno.
  - 6.4 Propiciar eventos artísticos, culturales, de esparcimiento y/o deportivos de integración entre compañeros de trabajo, para mejorar el Clima Laboral.
- 7. Gestión de la Inclusión**
- 7.1 Incorporar Personas con Discapacidad (PcD), garantizando el cumplimiento de sus derechos, las exigencias de orden legal y la inclusión efectiva.
  - 7.2 Empezar actividades anuales de sensibilización y capacitación sobre inclusión social y trato preferencial a afiliados que sean PcD.
  - 7.3 Monitorear que los accesos, oficinas, mobiliarios y otros elementos de trabajo sean compatibles con las necesidades de las PcD, generando entornos amigables.
- 8. Gestión de No Discriminación y Buen Trato**
- 8.1 Promover la protección y a promoción de los derechos humanos, en igualdad de condiciones, reconociendo la diversidad de las personas y adoptando las medidas pertinentes para asegurar la realización de ajustes razonables, así como también impulsar jornadas de capacitación y concienciación.
  - 8.2 Evitar hechos de discriminación (exclusión, restricción o preferencia por motivos de raza, linaje, nacionalidad, origen étnico, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, incluida la afiliación a un partido o movimiento político, preferencia sindical, posición económica, edad, sexo, orientación sexual, identidad de género, estado civil, responsabilidades familiares, nacimiento o filiación, cuadro de salud, discapacidad, aspecto físico o cualquier otra condición social para menoscabar, impedir o anular el reconocimiento o ejercicio, en condiciones de igualdad, de derechos y libertades) hacia Afiliados, funcionarios y público en general.
  - 8.3 Incorporar iniciativas de atención y buenas prácticas conducentes a acciones de No Discriminación y Buen Trato en la Institución.
  - 8.4 Prever acciones sobre actitudes y/o conductas discriminativas o de mal trato entre funcionarios o con Afiliados, en atención a las consecuencias psicológicas que generan este tipos de hechos.
- 9. Gestión de Perspectivas de Género**
- 9.1 Promover estrategias orientadas a Perspectivas de Género en la Institución a fin de evitar todo tipo de acoso y/o discriminación, para que funcionarios, hombres y

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027

## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO



mujeres, perciban los mismos beneficios en cuanto a remuneración, carga horaria, promociones e integración a la vida familiar.

- 9.2 Prever acciones sobre violencia laboral en todas sus facetas, procedimiento de denuncias y sanciones, adoptando el *Protocolo de Actuación ante casos de Violencia Laboral con Perspectiva de Género*, aprobado por la Secretaría de la Función Pública.

### 10. Gestión del Bienestar Laboral

- 10.1 Colaborar con actividades de bienestar social dirigidas al personal y a su familia que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida laboral.
- 10.2 Interceder ante profesionales en los casos que requieran atención psicológica, a nivel emocional, conductual o de trastornos que afecten el ambiente laboral, así como para el adecuado asesoramiento personal.

### 11. Glosario

- 11.1 **Empleado público:** es la Persona que, en virtud de un contrato de empleo público, y por tiempo determinado, se obliga a prestar un servicio determinado a una institución pública, bajo la dirección y dependencia de un superior jerárquico, mediante el pago de una remuneración.
- 11.2 **Funcionario público:** es la persona nombrada mediante acto administrativo para ocupar, de manera permanente o transitoria, un cargo donde desarrolla tareas inherentes a la función de la institución pública al que presta sus servicios, de conformidad con las leyes especiales que regulan las distintas carreras de la función pública y sus normas reglamentarias.
- 11.3 **Servidores Públicos:** denominación genérica que comprende al conjunto de personas en forma permanente o temporal, sea como funcionarios públicos, empleados públicos, o de otro modo, prestan servicios personales a las instituciones públicas en una realización de dependencia y jerárquica, o que ocupan cargos de conducción política, aunque carezca de superior jerárquico.
- 11.4 **Desempeño:** Se refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades, y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos en el manejo emocional.
- 11.5 **Equidad:** Es la expresión de proporcionalidad. En otras palabras, cuando es justa, imparcial y razonable. Condición para la igualdad de oportunidades.

**NUESTRA VISIÓN:** Ser la mejor entidad previsional del país, con una administración eficiente, transparente y orientada a alcanzar y sostener el equilibrio actuarial para el año 2027.



## MANUAL DE POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- 11.6 **Gestión del Talento Humano:** Es un conjunto integrado de procesos de la Institución, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los Servidores Públicos.
- 11.7 **Igualdad de condiciones:** Paridad de las condiciones para el acceso a los recursos, perfeccionado por pautas de equidad, condición necesaria para la no discriminación.
- 11.8 **Persona con Discapacidad:** Es la desventaja relativa resultado de la interacción entre las personas con una o más deficiencias permanentes, ya sean estas físicas, mentales, intelectuales o sensoriales y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás, o limitan su capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria.
- 11.9 **Discriminación:** Es toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que se establezca por motivos de raza, color, linaje, origen nacional, origen étnico, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, incluida la filiación a un partido o movimiento político, preferencia sindical, origen social, posición económica, edad, sexo, orientación sexual, identidad de género, estado civil, embarazo, responsabilidades familiares, nacimiento o filiación, estado de salud, discapacidad, aspecto físico o cualquier otra condición social, que tenga como propósito o resultado menoscabar, impedir o anular el reconocimiento, disfrute o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades.
- 11.10 **Ajustes razonables:** Las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en condiciones equitativas con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.
- 11.11 **Principios y valores:** Fundamentos éticos definidos en el Código de Ética Institucional y en el Planeamiento Estratégico de la CAJA.

Estará a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, mantener actualizados los Términos de esta Política, así como aclarar su contenido a las unidades afectadas.