



Caja de Jubilaciones  
y Pensiones del  
Personal de la ANDE

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 e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial.

---

# PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

## OPLA-0003

### “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI”

RESPONSABLE DEL PROCESO:  
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

MACROPROCESO: M1-FORMULACIÓN DE  
ESTRATEGIAS

APROBADO POR RESOLUCIÓN P/N° 01/2022  
DEL 07/01/2022

**LA MISIÓN DE LA CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ANDE:** Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados.



MACRO- PROCESO:	M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	OPLA - 0003	PAG 1/12			
Res. Aprob.:	P/N° 01/2022	Res. Modif.:					
Fecha:	07/01/2022	Fecha:					
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:	GGE Interino Lic. Miguel A. Luga B.	Aprobado:	PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

## FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

### 1. OBJETIVO

Establecer los criterios a seguir para la Formulación de los Objetivos Estratégicos y las Estrategias componentes del Plan Estratégico de la CJPPA.

### 2. ALCANCE

Análisis del Ambiente Externo, del Ambiente Interno, de la Posición Competitiva y FODA, establecimiento de Objetivos Estratégicos y generación y formulación de Estrategias.

### 3. UNIDADES AFECTADAS

Consejo de Administración  
Presidencia  
Gerencia General  
Secretaría General  
Organización y Planificación  
Responsables de Unidades Administrativas.

### 4. NORMATIVA ASOCIADA

4.01 Ley N° 71/68 – Orgánica de la CJPPA y sus modificaciones, Leyes N° 1042/83, N° 1300/87 y N° 6196/19.

#### Disposiciones Específicas

4.02 En cada ejercicio, generalmente dentro del último trimestre, el Jefe del OPLA solicitará autorización por Interno a la PRE, el inicio de las actividades relacionadas a la elaboración del Plan Estratégico Institucional y, así como la aprobación del cronograma correspondiente.

4.03 Las reuniones de Formulación Estratégica deberán realizarse indefectiblemente con suficiente antelación de modo que el término de la Planificación Estratégica, como un todo, coincida con el inicio del ejercicio al cual corresponde.

4.04 En el proceso de planificación se utilizarán las herramientas de la calidad a fin de lograr la máxima racionalización del tiempo de planificación, de evitar la superposición de estrategias o

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	OPLA - 0003	PAG 2/12
Res. Aprob.:	P/N° 01/2022	Res. Modif.:		
Fecha:	07/01/2022	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
				Lic. Miguel A. Lugo B.
				Aprobado:
				PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

planes del mismo alcance y de identificar cuáles son de mayor importancia e incidencia, estableciendo ponderaciones y relaciones de afinidad entre los FCE mediante el análisis con la matriz FODA.

4.05 A criterio de la PRE podrán participar del presente proceso otros funcionarios y/o asesores externos, cuya experiencia y trayectoria profesional podrían ser consideradas para la toma de decisiones.

## 5. TÉRMINOS, CONCEPTOS Y ABREVIATURAS

- 5.01 **Plan Estratégico Institucional:** Instrumento de elaboración de los Planes de corto, mediano y largo alcance, entendidos éstos como Estrategias destinadas al aseguramiento de la sobrevivencia de la Institución, basados en el análisis de la situación interna de la misma y su relación con el entorno. PEI
- 5.02 **Directriz:** Meta establecida con las medidas para lograrla.
- 5.03 **Estrategia:** Medida creativa concebida durante las jornadas de Planificación Estratégica para el logro de un determinado objetivo.
- 5.04 **Factores Críticos de Éxito:** Elementos o variables internos y externos que deben ser identificados y valorados, que soportan o amenazan el logro de los objetivos de la Institución e incluso su existencia. FCE
- 5.05 **Misión:** Motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización; define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que proyecta hacer y para quien lo va a hacer.
- 5.06 **Visión:** Exposición clara que indica hacia donde se dirige la Institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los afiliados, de la aparición de nuevas regulaciones, normativas, etc.
- 5.07 **Valores:** Referencias, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia su realización y que le permiten conducirse con actitudes y conductas aceptadas por los grupos sociales que integra.
- 5.08 **Objetivo:** Resultado que la Institución espera alcanzar en un determinado tiempo, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- 5.09 **Meta:** Objetivo que se desea alcanzar, con valor representativo y plazo en que

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	OPLA - 0003	PÁG 3/12
Res. Aprob.:	P/N° 01/2022	Res. Modif.:		
Fecha:	07/01/2022	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
				GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.
				Aprobado:
				PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

- se pretende alcanzar ese objetivo.
- 5.10 **Análisis del Ambiente Externo:** Proceso a través del cual la Institución identifica los factores estratégicos del entorno y diferencia entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente). AE
- 5.11 **Análisis del Ambiente Interno:** Proceso a través del cual la Institución identifica sus factores internos (conjunto de recursos y capacidades actuales y potenciales) y diferencia entre fortalezas (factores que influyen positivamente) y debilidades (factores que influyen negativamente). AI
- 5.12 **Oportunidades:** Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Institución y que permiten alcanzar objetivos. O
- 5.13 **Amenazas:** Situaciones negativas que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la supervivencia de la Institución. A
- 5.14 **Fortalezas:** Factores que la Institución controla, capacidades y habilidades que posee, actividades que se desarrollan positivamente en el logro de objetivos. F
- 5.15 **Debilidades:** Variables que provocan una posición desfavorable a la Institución, recursos que carece, habilidades que no posee y que atentan contra la obtención de objetivos. D
- 5.16 **Matriz Fortaleza-Oportunidades-Debilidades-Amenazas:** Disposición matricial para facilitar la generación de estrategias FODA
- 5.17 **Plan de Corto Alcance:** Planes previstos de ejecutarse desde el próximo ejercicio. PCA
- 5.18 **Plan de Mediano Alcance:** Planes previstos de ejecutarse dentro de los próximos 2 a 3 años. PMA
- 5.19 **Plan de Largo Alcance:** Planes previstos de ejecutarse dentro de los próximos 4 a 5 años. PLA
- 5.20 **Indicador de Proceso:** Indicador que refleja el desempeño de un proceso. IP
- 5.21 **Indicador de Avance:** Indicador que refleja, generalmente en porcentaje, el grado de ejecución de un plan operativo. IA
- 5.22 **Indicador de Gestión:** Integración de los valores de los indicadores de los procesos y los de avance de los planes operativos, que reflejan el desempeño del responsable de los mismos. IG
- 5.23 **Matriz de Análisis Interno/Externo:** Herramienta de evaluación de una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	<b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	<b>OPLA - 0003</b>	PAG 4/12
Res. Aprob.:	<b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:		
Fecha:	<b>07/01/2022</b>	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
				GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.
			Aprobado:	PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

(Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

- 5.24 **Perspectiva Financiera:** En esta dimensión, los principales objetivos son asegurar la rentabilidad de las inversiones realizadas en el negocio y gestionar adecuadamente los riesgos involucrados en el mismo. Las metas financieras deben estar alineadas con la planificación estratégica de la empresa y las variables de ingresos y productividad aparecen como óptimos indicadores de rendimiento de las acciones ya realizadas y como un medio de proyectar las futuras.
- 5.25 **Perspectiva del Cliente:** El objetivo aquí es supervisar claramente cómo la empresa entrega valor para sus clientes, a través de indicadores de satisfacción y resultados (como las encuestas) y siempre teniendo en cuenta el plazo, la calidad, el coste y el rendimiento del producto o servicios.
- 5.26 **Perspectiva del Proceso Interno:** Los objetivos estratégicos de esta perspectiva están relacionados directamente con los procesos claves de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de la Institución como de los clientes.
- 5.27 **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:** Su objetivo es garantizar el crecimiento de la compañía a mediano y largo plazo a través de inversiones en equipos, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios y en la formación de recursos humanos. Se hace un análisis exhaustivo con el fin de que se pueda identificar cuál infraestructura de la empresa puede y debe recibir la aplicación de los recursos.

- 5.28 **Procedimiento Administrativo**
- 5.29 **Formulario**
- 5.30 **Consejo de Administración**
- 5.31 **Presidencia**
- 5.32 **Gerencia General**
- 5.33 **Secretaría General**

PA  
FORM  
CA  
PRE  
GGE  
SEGE

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	OPLA - 0003	PAG 5/12
Res. Aprob.:	P/N° 01/2022	Res. Modif.:		
Fecha:	07/01/2022	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
				GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.
			Aprobado:	PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL - PEI

5.34 Organización y Planificación

OPLA

5.35 Unidades Administrativas

UA's

## 6. FORMULARIOS Y PROCEDIMIENTOS VINCULADOS

### 6.01 Formularios vinculados a este procedimiento

FORM N°	DESCRIPCIÓN
92	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)
93	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
94	Matriz FO
95	Matriz FA
96	Matriz DO
97	Matriz DA

### 6.02 Otros Procedimientos vinculados

PA	DESCRIPCIÓN
OPLA-0004	Elaboración del Plan Operativo Anual - POA

## 7. DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- 7.01 El **CA** es responsable del estudio y aprobación del Plan Estratégico Institucional establecido, generalmente, para un periodo de 5 años.
- 7.02 La **PRE** es responsable de la gestión de aprobación de los Objetivos Estratégicos y de las Estrategias en esta instancia, por Resolución del CA, la que incluirá, además, la aprobación de la Misión, la Visión y los Valores Institucionales.
- 7.03 El **OPLA** es responsable de coordinar la preparación de la logística, convocar y dirigir las reuniones, tomar registro oficial de los temas tratados en las deliberaciones, formular las conclusiones consensuadas para su aprobación final.
- 7.04 Las **UA's** son responsables del estudio y análisis de los FCE en las reuniones como base para el definición de Objetivos Estratégicos y el desarrollo de Estrategias, con miras a lograr el máximo aprovechamiento de la experiencia y creatividad de los participantes, en un ambiente proactivo y sinérgico en beneficio de la Institución.

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	<b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	<b>OPLA - 0003</b>	PAG 6/12
Res. Aprob.:	<b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:		
Fecha:	<b>07/01/2022</b>	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
				GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.
			Aprobado:	PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

7.05 Responsable de la gestión del proceso es el **OPLA**. A los efectos de acompañar la performance del mismo, mensualmente deberá reportar información relacionada con los indicadores de proceso definidos en este PA en el Informe de Gestión del Dpto.

## 8. PROCEDIMIENTO

### INICIO DE PROCESO DE PLANIFICACION Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- 8.01 Cada año, un mes antes por lo menos del inicio de las jornadas de Planificación Estratégica, el **OPLA** elabora un Interno solicitando autorización para iniciar las actividades relacionadas a la elaboración del Plan Estratégico Institucional y la aprobación del cronograma tentativo para el efecto y lo remite a la GGE.
- 8.02 La **GGE** recibe el Interno y el cronograma, lo verifica y providencia a la PRE.
- 8.03 La **PRE** recibe el Interno y el cronograma de actividades de planificación, los analiza y aprueba con su rúbrica y los remite a la SEGE.
- 8.04 La **SEGE** recibe el Interno y el cronograma de actividades aprobado y los remite al OPLA.
- 8.05 El **OPLA** recibe el Interno y cronograma de actividades de planificación aprobados. Con quince (15) días de anticipación a la fecha prevista para la reunión de inicio del proceso del Planificación Estratégica, el OPLA remite el Informe de Ejecución del PE del período anterior, como antecedente a ser tenido en cuenta en las jornadas de planificación para su distribución entre las UA's, además los FORM. 92 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y FORM. 93 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y, un listado de Valores contenidos en el Código de Ética Institucional, para que cada UA seleccione o agregue los valores que consideren más importantes.

### IDENTIFICACION Y PONDERACION DE FCE

- 8.06 Las **UA's** reciben el Informe de Ejecución del PE del período anterior, el listado de Valores y los FORM.'s N° 92 y 93, de manera a identificar y/o incluir los factores que consideren de mayor relevancia con relación a la misión de la Caja, analizando la situación del entorno de la Institución y su posible influencia sobre ella, considerando las Oportunidades (O) y Amenazas (A) existentes y potenciales del mismo y; la situación al interior de la Institución y las ventajas o desventajas que aquella pueda significar para la misma, considerando las Fortalezas (F) y Debilidades (D) internas.

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO-PROCESO:	<b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	<b>OPLA - 0003</b>	PAG 7/12
Res. Aprob.:	<b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:		
Fecha:	<b>07/01/2022</b>	Fecha:		
Preparado:		Analizado:		Revisado:
OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.	PRE	Aprobado: Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

Una vez realizada la identificación y/o inclusión de los FCE con su correspondiente ponderación y la selección de Valores Institucionales, las UA's los remiten al OPLA para su tabulación.

- 8.07 El **OPLA** recibe los FORM.'s 92 y 93 con los FCE ponderados y realiza la tabulación de manera a ordenarlos según su importancia y peso, así como el listado de Valores. Dichos FORM.'s con los FCE ordenados se remiten nuevamente a las UA, mientras que el listado de Valores considerados más relevantes permanecen en su custodia para presentarlas en el día de la reunión de Planificación.
- 8.08 Las **UA's** reciben nuevamente los FORM.'s 92 y 93 con los FCE de mayor relevancia y califican los Factores Externos dándoles pesos (entre 1 y 10) por su importancia a futuro para la CJPPA y calificándolas pertinentemente (entre 1 y 4) con respecto a las Estrategias actuales y; los Factores Internos dándoles pesos (entre 1 y 10) por su importancia actual para la Institución y calificándolas pertinentemente (entre 1 y 2 para las Debilidades y entre 3 y 4 para las Fortalezas), y los devuelve al OPLA.

### PLANILLAS FO – FA – DO – DA

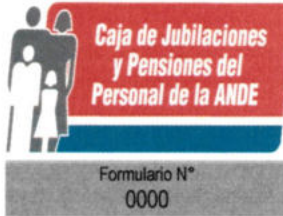
- 8.09 El **OPLA** recibe los FORM.'s 92 y 93 con los FCE clasificadas y calificadas en Fortalezas o Debilidades y Oportunidades o Amenazas, de manera a tabularlas y elaborar los FORM. 94 Matriz de Estrategias "FO" (Fortalezas-Oportunidades), FORM. 95 Matriz de Estrategias "FA" (Fortalezas-Amenazas), FORM. 96 Matriz de Estrategias "DO" (Debilidades-Oportunidades) y FORM. 97 Matriz de Estrategias "DA" (Debilidades-Amenazas) necesarias para la generación nuevas Estrategias, de acuerdo al grado de relación entre los FCE seleccionados. Las mismas se remiten a las UA's.
- 8.10 Las **UA's** reciben los FORM. 94, 95, 96 y 97 con las cuales se generarán las nuevas Estrategias en el día de la jornada de Planificación.
- 8.11 El **OPLA** comunica oportunamente, con la anuencia de la PRE, la fecha, la hora y el lugar de la reunión de Planificación y coordina con el **DADM** y el **CTIC** la preparación de la logística de apoyo (alimentos, bebidas, café, notebook, proyector, equipos audiovisuales, etc.).

### JORNADA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### REVISIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES INSTITUCIONALES.

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO: <b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>		PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO <b>OPLA - 0003</b>		PAG <b>8/12</b>
Res. Aprob.: <b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:			
Fecha: <b>07/01/2022</b>	Fecha:			
Preparado: <b>OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez</b>	Analizado: <b>OPLA CP Juan Carlos Vázquez</b>	Revisado: <b>GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.</b>	Aprobado: <b>PRE Ing. Andrés Ramírez B.</b>	

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

8.12 El día de la reunión, el **OPLA**, con la presencia de los Miembros del CA, la PRE, la GGE, los Responsables de UA's y otros funcionarios y/o asesores externos, quienes dejan constancia de su participación firmando el listado de asistencia, inicia la jornada de Planificación Estratégica de acuerdo con el cronograma aprobado con la revisión de la Visión, de la Misión y de los Valores Institucionales.

Se da lectura a las redacciones actuales de los mismos, poniéndose a consideración de la plenaria a efectos de que los presentes emitan sugerencias para el nuevo periodo a planificar.

8.13 Una vez definidas las nuevas redacciones de la Misión, la Visión y los Valores Institucionales, el **OPLA** presenta el Informe de Ejecución del PE del periodo anterior, se analiza el nivel de cumplimiento de los Objetivos y Estrategias y su potencial vigencia para el próximo periodo, volviendo a considerarlos para incluirlos o descartarlos.

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ESTRATÉGICA O MATRIZ DE ANALISIS INTERNO/ EXTERNO DE LA CJJPA

8.14 El **OPLA**, seguidamente, presenta la Matriz MAIE o de la Posición Competitiva de la Institución, de acuerdo a la ubicación relativa del punto representado por los valores indicados y graficados de las ponderaciones de los FCE en un sistema de ejes cartesianos, el cual representa una percepción de los participantes del proceso de planificación sobre la situación de la Institución y que debe influenciar en las estrategias a establecer para mantener o mejorar dicho posicionamiento.

### LA MATRIZ FODA Y GENERACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS

8.15 Las **UA's** y los participantes, a través de los FORM. 94, 95, 96 y 97 indicados en el punto 8.10, generan nuevas Estrategias, de acuerdo al nivel de relación entre los FCE, necesarias asegurar el mantenimiento o mejoramiento de la situación Institucional y el logro de los Objetivos Estratégicos a partir del siguiente período de planificación, las cuales quedan establecidas en la Matriz FODA compiladas por el OPLA.

### PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

8.16 Para evitar la duplicación de las nuevas estrategias con relación a las del PE anterior que serán incorporadas al siguiente periodo, la **PRE** prioriza las estrategias seleccionadas contemplando siempre la atención de las cuatro perspectivas corporativas (Financiera, del Cliente, del Proceso Interno y de Innovación y Aprendizaje)

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".



MACRO- PROCESO:	<b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	<b>OPLA - 0003</b>	PAG 9/12
Res. Aprob.:	<b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:		
Fecha:	<b>07/01/2022</b>	Fecha:		
Preparado:	<b>OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez</b>	Analizado:	<b>OPLA CP Juan Carlos Vázquez</b>	Revisado:
				<b>GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.</b>
			Aprobado:	<b>PRE Ing. Andrés Ramírez B.</b>

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI

## PLANES DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZOS.

Seguidamente establece un calendario anual de ejecución de las estrategias priorizadas, con sus respectivos Indicadores y Valores de Metas proyectadas. De acuerdo a la previsión del año de inicio de su realización, las mismas se clasifican en Estrategias de Corto, Mediano y Largo Alcances.

Finalmente, la PRE autoriza al OPLA a preparar el Informe a ser remitido al CA para su aprobación a fin de iniciar la segunda parte del PE (Desdoblamiento de las Estrategias en Planes de Acción a integrar el Plan Operativo Anual – POA), dando por terminada la jornada de Planificación.

- 8.17 El **OPLA** elabora el Informe de lo actuado en la jornada de Planificación Estratégica, es decir, la Misión, la Visión y los Valores Institucionales, así como los Objetivos Estratégicos y con sus Estrategias y Metas establecidas. Finalizado el mismo, lo remite a la PRE para su revisión y aprobación.
- 8.18 La **PRE** recibe el Informe de la jornada de Planificación Estratégica realizada, lo revisa y, luego lo remite a la GGE para su inclusión en el Orden del Día de la Sesión del CA, prosiguiendo el PA SEGE-0004 Sesiones del Consejo de Administración, Actas y Resoluciones.

## APROBACIÓN DEL PEI POR EL CA

- 8.19 El **CA** estudia y aprueba la Formulación del PE para el próximo periodo, Resolución mediante, y devuelve el documento a la **PRE** para la continuación de las jornadas siguientes (Desdoblamiento de las Estrategias en los Planes Operativos Anuales – POA).
- 8.20 La **PRE** providencia la aprobación del Informe de elaboración del PE y con los antecedentes lo remite a la GGE.
- 8.21 La **GGE** recibe el Informe y los antecedentes y los deriva a la SEGE para preparar las copias autenticadas de la Resolución correspondiente.
- 8.22 La **SEGE** recibe el Informe y los antecedentes, prepara copias autenticadas de la Resolución y con los antecedentes los remite al OPLA para la continuación de las jornadas de planificación.

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".





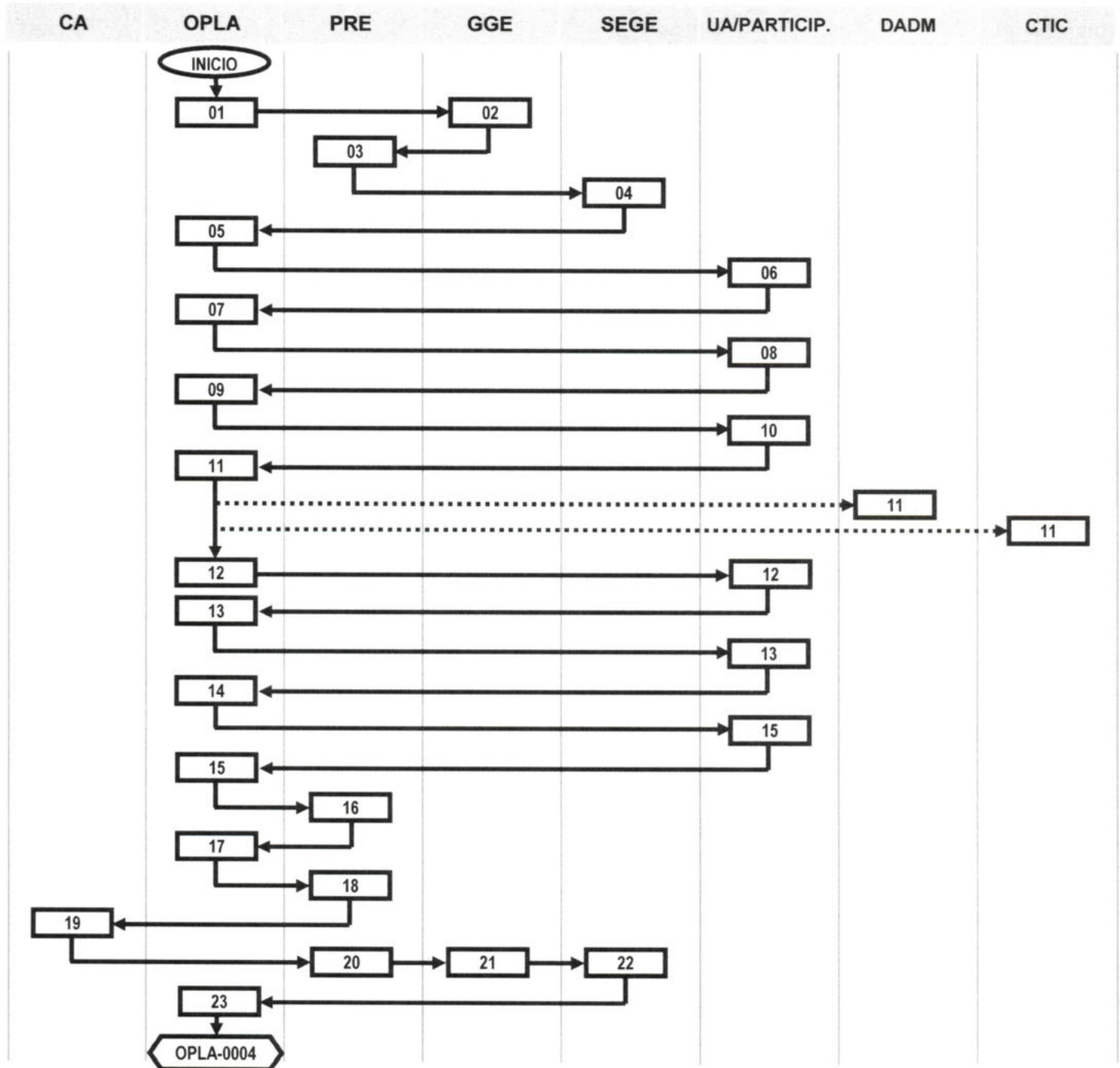
**Caja de Jubilaciones  
y Pensiones del  
Personal de la ANDE**

Formulario N°  
0000

MACRO- PROCESO:	<b>M1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	<b>OPLA - 0003</b>	PAG 11/12
Res. Aprob.:	<b>P/N° 01/2022</b>	Res. Modif.:		
Fecha:	<b>07/01/2022</b>	Fecha:		
Preparado:	OPLA C.P. Juan Carlos Vázquez	Analizado:	OPLA CP Juan Carlos Vázquez	Revisado:
			GGE Interino Lic. Miguel A. Lugo B.	Aprobado:
				PRE Ing. Andrés Ramírez B.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL - PEI

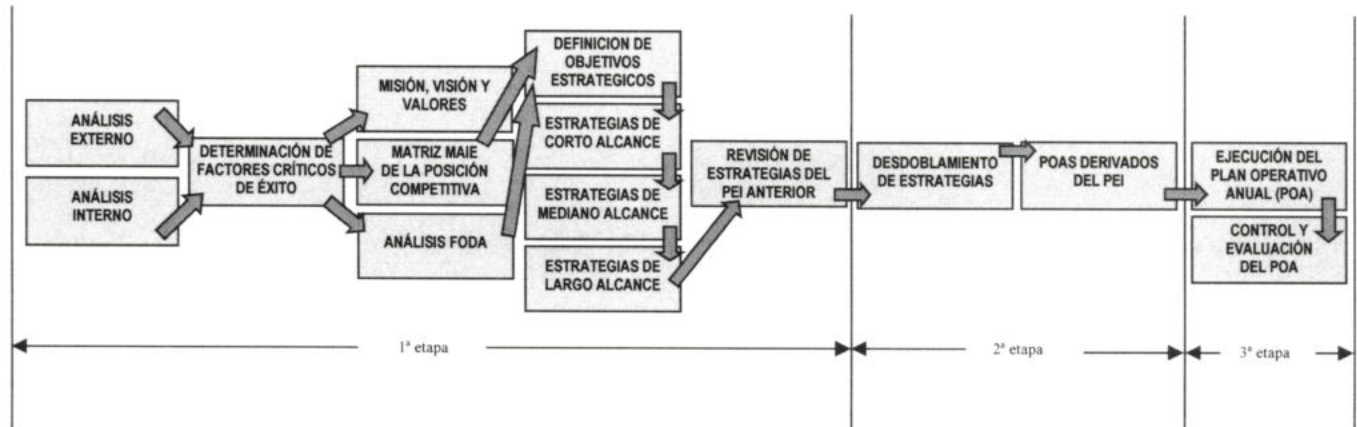
## 9.1 DIAGRAMA DE FLUJO



**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial".

## 9.2 ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA



## 10. INDICADORES SUGERIDOS

Nº	DESIGNACIÓN	FORMULA	COD
1	% METAS LOGRADAS =	$\frac{\sum \text{Metas Alcanzadas}}{\sum \text{Metas Proyectadas}}$	EFE
			REF
2	% CUMPLIMIENTO DE PLAZOS =	$\frac{\sum \text{Plazos Reales}}{\sum \text{Plazos Proyectados}}$	PLR
			PLP
3	CUMPLIMIENTO % DEL PEI =	$\frac{\sum \% \text{Cumplimiento de las Estrategias}}{\text{Número de Estrategias}}$	AES
			NES

## 11. DATOS A REGISTRAR

Nº	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	TIPO DE GRÁFICO	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR
1	$\sum$ Metas Alcanzadas	EFE					
2	$\sum$ Metas Proyectadas	REF					
3	$\sum$ Plazos Proyectados	PLP					
4	$\sum$ Plazos Reales	PLR					
5	$\sum$ % Cumplimiento de las Estrategias	AES					
6	Número de Estrategias	NES					

**Nuestra Misión:** "Asegurar y proteger los beneficios de la jubilación y la pensión, buscando la excelencia en la administración de los recursos, con calidad y calidez en los servicios a sus afiliados."

**Nuestra Visión:** "Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial."



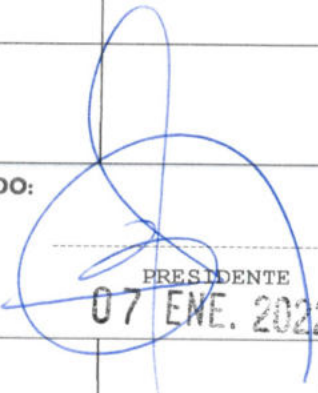




# CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD

NUESTRA VISIÓN: Ser la mejor entidad Previsional del país, con una administración eficiente e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial


MATRIZ FO			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
			(Fortaleza)	(Oportunidad)	(Fortaleza)	(Oportunidad)	(Fortaleza)	(Oportunidad)	(Fortaleza)	(Oportunidad)
			(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)
F1	(Fortaleza)									
F2	(Fortaleza)									
F3	(Fortaleza)									
F4	(Fortaleza)									
F5	(Fortaleza)									
F6	(Fortaleza)									
F7	(Fortaleza)									

**APROBADO:** 

**FECHA:** 07 ENE. 2022

PRESIDENTE

- INSTRUCCIONES:**
- PARA CADA PAR DE COMBINACIÓN "FO" DEFINIR PRIMERO EL GRADO DE RELACIÓN EXISTENTES ENTRE AMBOS (1 = RELACIÓN DÉBIL, 2 = RELACIÓN MEDIA, 3 = RELACIÓN NOTABLE)
  - ES PROBABLE QUE SE DEBA TRABAJAR SOLAMENTE CON LOS PARES DE RELACIÓN "3"
  - UNA ESTRATEGIA PUEDE SURGIR DE UNA RELACIÓN "3" DE UNA "F" CON UNA "O", O DE MÁS DE UNA "F" CON MÁS DE UNA "O"
  - UN FACTOR CUALQUIERA PUEDE SER UTILIZADO MÁS DE UNA VEZ PARA GENERAR ESTRATEGIAS DIFERENTES
  - REGISTRAR, PARA CADA ESTRATEGIA GENERADA, LA COMBINACIÓN DE FACTORES QUE LE DA ORIGEN

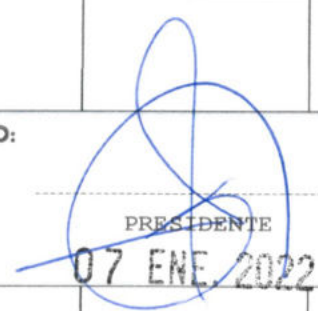
 

Form. 94



# 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 e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial

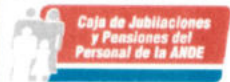
MATRIZ FA			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
			(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)	(Fortaleza)
			(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)
F1	(Fortaleza)	(Fortaleza)								
F2	(Fortaleza)	(Fortaleza)								
F3	(Fortaleza)	(Fortaleza)								
F4	(Fortaleza)	(Fortaleza)								
F5	(Fortaleza)	(Fortaleza)								
F6	(Fortaleza)	(Fortaleza)						<b>APROBADO:</b>  PRESIDENTE <b>FECHA:</b> 07 ENE. 2022		
F7	(Fortaleza)	(Fortaleza)								

### INSTRUCCIONES:

- PARA CADA PAR DE COMBINACIÓN "FO" DEFINIR PRIMERO EL GRADO DE RELACIÓN EXISTENTES ENTRE AMBOS (1 = RELACIÓN DÉBIL, 2 = RELACIÓN MEDIA, 3 = RELACIÓN NOTABLE)
- ES PROBABLE QUE SE DEBA TRABAJAR SOLAMENTE CON LOS PARES DE RELACIÓN "3"
- UNA ESTRATEGIA PUEDE SURGIR DE UNA RELACIÓN "3" DE UNA "F" CON UNA "O", O DE MÁS DE UNA "F" CON MÁS DE UNA "O"
- UN FACTOR CUALQUIERA PUEDE SER UTILIZADO MÁS DE UNA VEZ PARA GENERAR ESTRATEGIAS DIFERENTES
- REGISTRAR PARA CADA ESTRATEGIA GENERADA LA COMBINACIÓN DE FACTORES QUE LE DA ORIGEN





Form. 95



# 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 e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial

MATRIZ DO			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
			(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)	(Oportunidad)
			(Debilidad)	(Debilidad)	(Debilidad)	(Debilidad)	(Debilidad)	(Debilidad)	(Debilidad)
D1	(Debilidad)								
D2	(Debilidad)								
D3	(Debilidad)								
D4	(Debilidad)								
D5	(Debilidad)								
D6	(Debilidad)								
D7	(Debilidad)								

**APROBADO:**   
 PRESIDENTE  
**FECHA:** 07 ENE. 2022

**INSTRUCCIONES:**

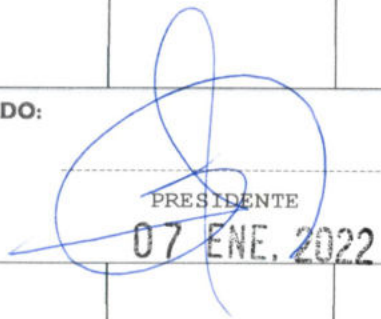
- PARA CADA PAR DE COMBINACIÓN "FO" DEFINIR PRIMERO EL GRADO DE RELACIÓN EXISTENTES ENTRE AMBOS (1 = RELACIÓN DÉBIL, 2 = RELACIÓN MEDIA, 3 = RELACIÓN NOTABLE)
- ES PROBABLE QUE SE DEBA TRABAJAR SOLAMENTE CON LOS PARES DE RELACIÓN "3"
- UNA ESTRATEGIA PUEDE SURGIR DE UNA RELACIÓN "3" DE UNA "F" CON UNA "O", O DE MAS DE UNA "F" CON MAS DE UNA "O"
- UN FACTOR CUALQUIERA PUEDE SER UTILIZADO MAS DE UNA VEZ PARA GENERAR ESTRATEGIAS DIFERENTES
- REGISTRAR, PARA CADA ESTRATEGIA GENERADA, LA COMBINACIÓN DE FACTORES QUE LE DA ORIGEN

Form. 96  



# 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 e innovadora que le permita alcanzar y sostener el equilibrio actuarial

MATRIZ DA			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
			(Fondos)	(Pensiones)	(Pensiones)	(Fondos)	(Fondos)	(Fondos)	(Fondos)	(Fondos)
			(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)	(Amenaza)
D1	(Pensiones)	(Debilidad)								
D2	(Pensiones)	(Debilidad)								
D3	(Pensiones)	(Debilidad)								
D4	(Pensiones)	(Debilidad)								
D5	(Pensiones)	(Debilidad)								
D6	(Fondos)	(Debilidad)					<b>APROBADO:</b>  PRESIDENTE <b>FECHA:</b> 07 ENE. 2022			
D7	(Fondos)	(Debilidad)								

**INSTRUCCIONES:**

- PARA CADA PAR DE COMBINACIÓN "FO" DEFINIR PRIMERO EL GRADO DE RELACIÓN EXISTENTES ENTRE AMBOS (1 = RELACIÓN DÉBIL, 2 = RELACIÓN MEDIA, 3 = RELACIÓN NOTABLE)
- ES PROBABLE QUE SE DEBA TRABAJAR SOLAMENTE CON LOS PARES DE RELACIÓN "3"
- UNA ESTRATEGIA PUEDE SURGIR DE UNA RELACIÓN "3" DE UNA "F" CON UNA "O", O DE MÁS DE UNA "F" CON MÁS DE UNA "O"
- UN FACTOR CUALQUIERA PUEDE SER UTILIZADO MÁS DE UNA VEZ PARA GENERAR ESTRATEGIAS DIFERENTES
- REGISTRAR PARA CADA ESTRATEGIA GENERADA, LA COMBINACIÓN DE FACTORES QUE LE DA ORIGEN

Form. 97