

## INFORME DE TRANSICIÓN DE GOBIERNO

PERÍODO 2015 – 2020

### 1) CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES BANCARIAS

2) La Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias es una persona pública no estatal que administra el régimen de seguridad social del colectivo de empresas y trabajadores de la actividad financiera, de acuerdo a lo establecido en la Ley 18.396, que el Parlamento Nacional aprobara en el mes de octubre del año 2008.

Dicha norma definió una reforma que atendió la grave situación que el Instituto padecía desde décadas atrás, de manera integral, abrodando tanto la adecuación del campo afiliatorio a la realidad de la actividad financiera en nuestro país, como la imprescindible modificación de los parámetros jubilatorios, los que convergieron al régimen general. Al mismo tiempo innovó en el modelo de financiamiento, con un diseño que atiende a la realidad del mercado laboral a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías en la industria. Todo ello soportado por un esfuerzo contributivo adicional de los pasivos por el régimen anterior a la vigencia de la ley, y contribuciones de carácter transitorio de las empresas y el Estado.

Desde su diseño, esta reforma previó tres etapas bien diferenciadas, una primera en la que se lograba el equilibrio financiero y la acumulación de reservas; etapa culminada exitosamente en el año 2018, donde en términos corrientes las reservas se multiplicaron por diez veces, y más de cinco en pesos constantes. Desde el presente año hemos comenzado la segunda etapa pauta por un gran incremento en el número de pasividades; fruto de la estructura demográfica del colectivo amparado; en la que se verificarán déficits constantes que serán cubiertos con las reservas acumuladas, para finalmente en una tercera etapa, ubicada en los primeros años de la próxima década, retomar el equilibrio y nuevamente acumular reservas.

En el mes de octubre de este año culminamos una nueva proyección financiera de largo plazo, que reafirma los conceptos expresados anteriormente, señalando a la vez los elementos que deben seguirse con atención dada su capacidad de impactar sobre la situación del instituto, pero teniendo en cuenta que el fondo patrimonial de la Caja Bancaria está en condiciones de superar el escenario desafiante de la década en la que ingresamos.

En este marco es que debemos centrar lo actuado en el ámbito de la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias, donde se ha realizado un importante esfuerzo en la continua mejora de procesos, impulsando el desarrollo de una gestión que tuvo como rasgos distintivos la continuidad en ese esfuerzo señalado, y hacerlo con un presupuesto muy austero, lo que podemos evidenciar en que a pesar de que el marco legal establece un tope máximo de gastos de administración e inversiones del 7% de los ingresos, el Consejo Honorario fijó un tope máximo del 2,51%, y nunca se ha superado el guarismo del 2.3% desde la aprobación de la reforma.

Entre los principales logros y cambios institucionales relevantes en el período debemos señalar el fortalecimiento del proceso de proyecciones financieras de largo plazo, para lo cual se estableció una revisión de los principales elementos a considerar, bases de datos, tasas de mortalidad, de reposición, tasas de reemplazo, etc., etc. Asimismo se confeccionó un programa informático

para las mismas, así como instancias de capacitación al personal del área de análisis actuarial y económico, por parte del Asesor Externo, Contador Luis Camacho. Si bien el marco legal obliga al Instituto a realizar proyecciones financieras de largo plazo cada cinco años, en este período el Contador Camacho, con el apoyo del área mencionada, **realizó dos proyecciones (2015 y 2019)** las que se han remitido oportunamente al MTSS de acuerdo a lo establecido legalmente.

De igual forma se ha trabajado intensamente en la mejora del **proceso de elaboración del presupuesto del instituto**, estableciendo anualmente tanto el presupuesto anual (año siguiente) como una proyección quinquenal del mismo.

Se logró el **Reconocimiento de la Asociación Internacional de Seguridad Social en los procesos de Recaudación y Cobranza de Cotizaciones** en el año 2016, y que fue renovado por tres años a partir de una nueva evaluación realizada por la AISS en el año 2019.

En el año 2015 **el Consejo Honorario aprobó un código de ética para sus integrantes**, el que posteriormente; y luego de las instancias correspondientes con la representación sindical; fue extendido al personal del Instituto.

Se **avanzó en los relacionamientos interinstitucionales**, firma del Convenio Interinstitucional de Intercambio de Información entre el Banco de Previsión Social, la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, y la Caja Notarial de Seguridad Social (2017), así como un Convenio con el INEFOP y el MTSS para el acceso de las empresas afiliadas a la CJPB a lo establecido en la Ley No. 19.133 (2017), y se firmó un Convenio de apoyo al Observatorio de Seguridad Social del CINVE, junto a las restantes cajas paraestatales, República AFAP, y ANAFAP, con el apoyo de personalidades vinculadas al BPS,OIT, Banco Mundial y BID (2018).

En los aspectos de gestión institucional **se implementó el acceso web seguro** para empresas, activos y pasivos, estos últimos acceden a los recibos de pasividad mediante la web institucional, régimen al que adhirieron una muy importante cantidad de pasivos.

Asimismo **se puso en marcha la tramitación electrónica de los expedientes no jubilatorios**; que se completará en los próximos extendiéndose a todos los expedientes; en el marco de un muy importante desarrollo de aplicaciones informáticas en todas las áreas de gestión en la última década, entre los que vale mencionar:

- Cuadro de Mando Integral y reporte de Indicadores para el monitoreo de la gestión institucional.
- Sistema de Conexión Remota.
- Funcionalidades para retención de IASS, FONASA, etc.
- Proyecciones y Balance Actuarial.
- Facturación Electrónica y adecuación a las normas de la Ley de Inclusión Financiera.
- Sistemas de Control y Registración de Inversiones.
- Herramientas de Gestión de Recursos Humanos.
- Nueva central telefónica con tecnología IP (de última generación).
- WIFI para afiliados y público en general.
- Digitalización de los legajos del Instituto.

En cuanto a los recursos humanos se ha perseverado en un permanente plan de formación y capacitación a los funcionarios, entre lo que debemos mencionar instancias de capacitación a nivel nacional e internacional y pasantías internas; al tiempo que se desarrolló y puso en marcha la primera etapa del Sistema de Evaluación de Desempeño del personal hasta el cargo de Jefe.

A nivel de las inversiones forestales, se continuó con el desarrollo del plan estratégico, del que podemos destacar el cambio del patrimonio forestal de la especie pino a eucaliptus, el potenciar la comercialización tanto al mercado interno y externo; habiendo concretado un importante acuerdo de arrendamiento de 3.000 hectáreas ubicadas en El Carmen (Durazno) con Forestal Oriental S.A.

### 3) Planes Estratégicos.

## PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020

### **Ser un Instituto de Seguridad Social de referencia en Uruguay**

- Sustentabilidad del Instituto.
- Pasividades y prestaciones adecuadas con servicios complementarios de valor agregado para los afiliados.
- Contribución activa al desarrollo de la Seguridad Social del país dentro del área de competencia de la Institución.
- Desarrollar un proceso de comunicación efectivo con las partes interesadas.
- Incorporar capacidades técnicas en el área de análisis e investigación para el seguimiento de las variables de entorno.
- Promover la ocupación en el sector, así como a extender la cobertura de subsidio por enfermedad y prestaciones económicas de salud al conjunto de trabajadores privados, en consonancia con la situación general en el país.
- Salvaguardar la equidad en las obligaciones ante la Seguridad Social de todos los actores que operan en el sistema financiero uruguayo.
- Explorar, en adecuado equilibrio con el desarrollo de los planes y metas fijados, la posibilidad de continuar encuadrando la gestión del Instituto en las líneas Directrices de la AISS.

### **Gestionar en forma eficiente los recursos de la Institución**

- Mantener una adecuada relación entre ingresos y gastos de funcionamiento.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.
- Evaluar en forma periódica la meta objetivo de rentabilidad de las inversiones ajustadas por riesgo (balance riesgo – retorno), prosiguiendo la consolidación de los niveles adecuados alcanzados hasta el momento, atendiendo a la realidad del Instituto y el entorno económico del país.

### **Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos para que ésta sea un valor distintivo de la CJPB, procurando simultáneamente una adecuada gestión de riesgos**

- Promover la gestión eficiente y la mejora continua de los procesos centrales.
- Desarrollar un modelo integral de gestión basado en la información.
- Implementar tecnología como habilitador de los procesos y la accesibilidad digital de la información.
- Desarrollar y ejecutar una visión integral de la gestión de riesgos, que implique la definición de políticas, mecanismos de control y monitoreo y asignación de responsabilidades en relación a:
  - ☒ Gestión de riesgo operacional.
  - ☒ Gestión de riesgos financieros y de contraparte.
  - ☒ Gestión de la seguridad de la información:
    - ☒ Integridad y confidencialidad
    - ☒ Continuidad de los servicios
    - ☒ Seguridad física
  - ☒ Evaluación sistemática de la sustentabilidad del Instituto.
- Proseguir el proceso iniciado tendiente a la incorporación del expediente electrónico, tendiente a su pleno funcionamiento en el año 2020.

- Continuar avanzando en la sustitución de los envíos físicos tanto de los recibos de pasividad, la historia laboral, así como de otras comunicaciones a los afiliados, por medios electrónicos.
- Junto a lo anterior, desarrollar la provisión de servicios y trámites online por parte de nuestro Instituto en consonancia con la estrategia egobierno 2015 -2020, definida por el Poder Ejecutivo.
- Los objetivos señalados suponen mantener la diversidad de canales de atención; es decir que más allá del canal por el que fueran iniciados los trámites, pueden ser proseguidos mediante otros canales.

#### **Instaurar una gestión consistente de recursos humanos**

- Incorporar y desarrollar las competencias requeridas (eficiencia, control, anticipación, gestión de información, vocación de servicio, liderazgo).
- Desarrollar los valores culturales deseados en el Instituto.
- Continuar desarrollando el plan de sucesión que favorezca la sustentabilidad del Instituto (capacitación, adecuación de la estructura y dotación, etc.).
- Instaurar un sistema de Evaluación de Desempeño.

#### **PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020 EXPLOTACIONES FORESTALES**

Se mantienen los lineamientos estratégicos aprobados en las Resoluciones 948 y 949/996 y 2418/2012:

- Mantener el patrimonio asignado en valores constantes.
- Preservar las reservas forestales existentes con la implementación de un plan de extracción y reposición.
- Mantener el autofinanciamiento de las inversiones en Activo Fijo y Capital de Giro.
- Optimizar el uso de los recursos en todas las áreas y un adecuado nivel de gasto operativo, tendiente a obtener la mayor rentabilidad y los mejores resultados de la inversión.
- Mantener la fidelización y búsqueda de nuevos clientes.
- Adecuar la estructura de costos para mejorar la competitividad.
- Continuar avanzando en la reestructura organizacional.
- Política de búsqueda de alianzas:
  - Intercambio de materia prima.
  - Producción y comercialización de productos preservados.
- Gestión Humana:
  - Mantener la motivación y el compromiso del Equipo.
  - Plan de capacitación para potenciar perfiles de supervisores claves.
  - Mantener la buena calidad de relaciones laborales existentes al interior de nuestra organización.

Principales lineamientos para el período 2016 – 2020:

- Proseguir desarrollando las acciones tendientes al objetivo de autofinanciamiento y optimización de sus recursos patrimoniales en la inversión forestal, maximizando la rentabilidad de dicha inversión en adecuado equilibrio con el mantenimiento del empleo, acciones positivas hacia las comunidades circundantes y el cuidado del medioambiente.
- En consonancia con los objetivos planteados en el ítem anterior, proseguir con la estrategia para la transformación de las hectáreas de Pino por Eucaliptus, ante la creciente demanda interna por la especie eucaliptus y mantener la comercialización de madera aserrada de pino

para el mercado externo, así como alianzas en: intercambio de materia prima y comercialización en madera preservada.

- En función de los objetivos señalados, se establece que el plazo total de los futuros contratos de arrendamiento, comercialización, o usufructo a celebrarse con terceros no constituye una limitante para su concreción.

4) Ver lo mencionado en el ítem 2).

5) Presupuesto 2020.

CONCEPTO	TOTAL
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	19.178.654.119
<b>APORTES PATRONALES</b>	11.454.122.170
<b>APORTES PERSONALES</b>	7.228.037.715
De Activos	5.480.773.098
De Pasivos	1.747.264.617
<b>APORTE DEL ESTADO</b>	464.061.834
<b>APORTES DE SIMILARES Y ASIMILADOS</b>	32.432.400
<b>PRESUPUESTO DE PASIVOS</b>	(19.934.377.161)
Resultado Bruto	(755.723.042)
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	(456.551.715)
Resultado Operativo	(1.212.274.757)
<b>RESULTADOS DIVERSOS</b>	(10.575.584)
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	735.516.000
<b>RESULTADO TOTAL sin considerar Emisión de Títulos</b>	(487.334.341)
Abatimiento Aporte Patronal Básico	(428.702.015)
Variación de UI en Títulos de Deuda Ley 18.396	(352.780.000)
<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>(1.268.816.356)</b>

CONCEPTO	TOTAL
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	18.991.213.673
<b>APORTES PATRONALES</b>	11.328.940.681
<b>APORTES PERSONALES</b>	7.165.778.758
De Activos	5.418.514.141
De Pasivos	1.747.264.617
<b>APORTE DEL ESTADO</b>	464.061.834
<b>APORTES DE SIMILARES Y ASIMILADOS</b>	32.432.400
<b>PRESUPUESTO DE PASIVOS</b>	(19.934.377.161)
Resultado Bruto	(943.163.488)
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	(456.551.715)
Resultado Operativo	(1.399.715.203)
<b>RESULTADOS DIVERSOS</b>	(10.575.584)
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	735.516.000
<b>RESULTADO TOTAL criterio "caja"</b>	<b>(674.774.787)</b>

El presupuesto se ajusta a la etapa que vive el Instituto, comentada anteriormente, fruto del incremento del número de pasividades, del ajuste de las mismas de acuerdo a la evolución por el IMSN, y la caída del número de cotizantes en el marco de una industria dónde el mercado laboral vive un importante proceso de incorporación de tecnología en su gestión cotidiana. Está previsto cerrar el año con las reservas financieras en torno a \$ 6.161 millones.

## 6) Recursos Humanos

Al mes de noviembre de 2019 la Caja cuenta con 126 funcionarios, Presupuestados:120 (118 trabajadores activos, 1 en comisión en OPP - Alberto Leira, 1 en STIP - Cristina Méndez), a los que se suman 6 funcionarios contratados mediante el programa Yo estudio y Trabajo. Existe un solo pase en comisión a Servicio de la OPP desde el 09/10/2015.

La distribución por sexo de los trabajadores presupuestados es de 70% hombres y 30% mujeres, con la distribución etaria que muestra el siguiente cuadro.

Años	Antigüedad en la Caja (cantidad de personas)	Edad (cantidad de personas)
<10	48	0
11-20	19	0
21-30	12	30
31-40	39	17
41-50	2	30
>51-60	0	43

La edad promedio es de 43.6 años, y la antigüedad promedio es de 19.8 años.

En cuanto al nivel de estudios alcanzados por el personal presupuestado.

NIVEL DE ESTUDIOS		
TÉCNICOS COMPLETOS	18	15%
TÉCNICOS INCOMPLETO	6	5%
SECUNDARIA INCOMPLETA	25	21%
SECUNDARIA COMPLETA	9	8%
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	35	29%
UNIVERSITARIO INCOMPLETO	27	23%
	120	

Asimismo la Caja cumple con las normativas establecidas en cuanto a la promoción del empleo a los colectivos con mayores dificultades, entre lo que podemos destacar:

Empleados con Discapacidad: 3 (2.4% del total)
Empleados Afrodescendientes: 2 (1.6% del total)

## 7) Inversiones.

El siguiente cuadro muestra las inversiones previstas para el año 2020 las que se financiarán con recursos propios.

	TOTAL	Area
<b>RUBRO 12601107 - Inmuebles (Edificio Sede)</b>	<b>7.000.000</b>	
Recambio aberturas, retiro losetas marmol fachada Sarandi.	7.000.000	G. Finanzas - Servicios Grles.
<b>RUBRO 12208109 - Panteón Bancario</b>	<b>10.100.000</b>	
Reparación herrería ascensor y otros	1.000.000	Gcia. Finanzas
Sellado granitos fachada lateral y colocación tornillos	2.500.000	Gcia. Finanzas
Tapas nichos - recambio	5.100.000	Gcia. Finanzas
Mantenimiento cristales, regueras, sanitaria, pintura, etc.	1.500.000	Gcia. Finanzas
<b>RUBRO 12601103 - Muebles, Útiles e Instalaciones</b>	<b>172.000</b>	
25 sillas	150.000	Recursos Humanos
teléfonos celulares Consejo Honorario.	22.000	Consejo Honorario
<b>RUBRO 12601105 - Equipos de Computación</b>	<b>3.234.935</b>	
Proyector Viewsonic VS16230 (o similar).	21.972	Secretaria General
Equipos PC, act./sust. A5400, monitores, impresoras, etc.	975.274	T.I.
Licencias Seguridad	1.117.703	Seguridad Informática
Software TI	1.119.985	T.I.
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>	<b>20.506.935</b>	

8) Litigios.

**TOTAL DE JUICIOS QUE LLEVA ADELANTE EL INSTITUTO A LA FECHA**

Descripción		
Conciliación previa	2	0,30 %
Denuncia Penal	8	1,22 %
Intimación de Pago	7	1,07 %
Juicios Ejecutivos	586	89,33 %
Haberes percibidos en demasía	1	0,15 %
Cobro de pesos	9	1,37 %
Acción de Nulidad	9	1,37 %
Daños y Perjuicios	8	1,22 %
Medida Preparatoria	1	0,15 %
Ejecución Hipotecaria	6	0,91 %
Juicio Ordinario	1	0,15 %
Juicio Ejecutivo Alquileres	17	2,59 %
Oposición a Unión Concubinaría	1	0,15 %
	<b>656</b>	<b>100,00 %</b>

**TOTAL DE JUICIOS QUE LLEVA ADELANTE EL INSTITUTO A LA FECHA**

**En calidad de Actor**

Descripción		
Conciliación previa	2	
Denuncia Penal	8	
Intimación de Pago	7	
Juicios Ejecutivos	586	
Haberes percibidos en demasía	1	
Cobro de pesos	7	
Acción de Nulidad	7	
Daños y Perjuicios	1	
Medida Preparatoria	6	
Ejecución Hipotecaria	1	
Juicio Ordinario	1	
Juicio Ejecutivo Alquileres	17	
Oposición a Unión Concubinaría	1	
	<b>644</b>	

**TOTAL DE JUICIOS QUE LLEVA ADELANTE EL INSTITUTO A LA FECHA**

**En calidad de Demandado**

Descripción		
Conciliación previa		
Denuncia Penal		
Intimación de Pago		
Juicios Ejecutivos		
Haberes percibidos en demasía		
Cobro de pesos		2
Acción de Nulidad		9
Daños y Perjuicios		1
Medida Preparatoria		
Ejecución Hipotecaria		
Juicio Ordinario		
Juicio Ejecutivo Alquileres		
Oposición a Unión Concubinaría		
		<b>12</b>

**TOTAL DE JUICIOS QUE LLEVA ADELANTE EL INSTITUTO A LA FECHA**

**En calidad de Actor informando el total de \$**

	Cantidad	Importe
Conciliación previa	2	392.642
Denuncia Penal	8	1.130.867
Intimación de Pago	7	1.549.926
Juicios Ejecutivos	586	54.365.960
Haberes percibidos en demasía	1	39.758
Cobro de pesos	7	3.047.353
Acción de Nulidad		
Daños y Perjuicios	7	1.020.392
Medida Preparatoria	1	
Ejecución Hipotecaria	6	4.286.581
Juicio Ordinario	1	
Juicio Ejecutivo Alquileres	17	916.255
Oposición a Unión Concubinaría	1	
	<b>644</b>	<b>66.749.734</b>

9) Acciones con vencimiento para el año 2020.

La actividad más reciente para las nuevas autoridades será la celebración de la Semana Internacional de la Seguridad Social. El 15 de noviembre de 2012 el Estado Uruguayo, por Ley 19.001, declaró la última semana de abril de cada año como la "Semana de la Seguridad Social", en homenaje al Convenio Internacional del Trabajo N.º 102.

El Convenio N.º 102 (Norma Mínima de la Seguridad Social), del 27 de abril de 1955 fue ratificado por Uruguay mediante la Ley 18.609 del 2 de octubre de 2009.

Este es un convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que compromete a los países del mundo a garantizar a las personas, adecuadas prestaciones y servicios de Seguridad Social.

Durante esta semana diversas instituciones de Seguridad Social realizan actividades culturales y de divulgación, destinadas a informar acerca de derechos y obligaciones.

10) Comisiones en las que participa el Instituto.

La CJPB integra la CIPU, ámbito que reúne a las tres cajas paraestatales del Uruguay (Profesional, Notarial y Bancaria), ámbito de intercambio no periódico, cuya presidencia rota anualmente entre sus integrantes.

A la vez integra el Comité de Dirección del Observatorio de la Seguridad Social de CINVE, el cual se patrocina. (<http://www.observatorioseguridadsocial.org.uy>). Los objetivos del Observatorio abarcan un ambicioso plan de trabajo que incluye:

1. Seguimiento de los principales indicadores disponibles de los distintos componentes del Sistema de Seguridad Social (número de cotizantes, número de beneficiarios, montos de las prestaciones, ingresos provenientes de las contribuciones de los afiliados, etc.) y diseño de un conjunto de nuevos indicadores sintéticos que aporten información sobre la situación actual y la sostenibilidad del sistema en el futuro (tendencias laborales y demográficas, relación entre activos y pasivos, viabilidad financiera de los componentes del sistema, etc.). La información generada sería divulgada mensualmente en el formato habitual en que el CINVE publica los resultados sobre seguimiento de la coyuntura económica nacional.
2. Elaboración de estudios sobre temas que se consideran de interés para el mejor conocimiento de la realidad de la seguridad social en Uruguay. Estos informes serían divulgados trimestralmente en un formato que facilite el acceso y la comprensión por parte de la opinión pública.
3. Realización de estudios monográficos sobre temas que las instituciones participantes consideren de interés. En concreto, se propone elaborar una monografía por año cuyos resultados serían presentados y discutidos públicamente en un seminario organizado por el CINVE.

Asimismo en éste período el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a través de la Dirección Nacional de Seguridad Social reunió en un ámbito de funcionamiento aperiódico a las tres Cajas Paraestatales, el BPS y la DNSS, con participación del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.



11) y 12) Principales iniciativas, programas y proyectos en ejecución; puntos prioritarios.

En primer lugar corresponde mostrar las Metas Institucionales fijadas por el Consejo Honorario para el año 2020:

ID.	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	%
1	Por observar permanentemente la sustentabilidad del instituto y por la gestión socialmente responsable de sus recursos financieros.	RESERVAS FINANCIERAS AL 31/12/2019: Se fija en \$ 6.000 millones	20
2	Por desarrollar una cultura orientada a la mejora continua en todas nuestras actividades, con procesos internos adecuados.	PRESUPUESTO INTEGRAL DE GESTION: Estructurar y documentar el proceso de elaboración del presupuesto anual, calendarizándolo, definiendo las responsabilidades, etc.	30
3	Por desarrollar una cultura orientada a la mejora continua en todas nuestras actividades, con procesos internos adecuados.	Postular el Reconocimiento en la Directriz de Inversiones de Fondos de la Seguridad Social, de la Asociación Internacional de Seguridad Social.	30
4	Por observar permanentemente la sustentabilidad del instituto y por la gestión socialmente responsable de sus recursos financieros.	Revisión del Presupuesto Integral de Gestión elaborado para el ejercicio en el primer semestre del año, y elaborar proyección quinquenal en el segundo semestre del año.	20

Junto a ellas, el Consejo Honorario tiene que actualizar el Plan Estratégico para un nuevo período, dado que el actual rige hasta el año 2020, es ineludible definir un proceso de discusión que alcance durante el año un producto con los nuevos lineamientos para la institución.

Junto a ello es importante mencionar el concepto de mejora continua que ha regido la actividad del instituto en la última década, puntualmente es necesario continuar fortaleciendo el trabajo en el área económica y actuarial, tanto en la integridad de las bases de datos, el análisis de los principales aspectos del régimen, como en las actividades de capacitación que brinda el Contador Camacho.

Es necesario analizar el modelo de atención a los afiliados, y a partir de las definiciones que se tomen proceder al análisis de la estructura administrativa.

Hay temas pendientes en el área de Recursos Humanos, como la continuidad de la evaluación de desempeño, la definición de un régimen de promociones y ascensos, así como revisar los criterios de capacitación, entre otras cosas.

Las inversiones son un tema en el que habrá de realizar un estricto seguimiento, los desafíos del mantenimiento del Panteón Bancario, como del propio edificio sede trascienden la importante asignación presupuestal definida para el año 2020, y es necesario definir un calendario de obras para el lustro siguiente.

13) Página web.

[www.cjpb.org.uy](http://www.cjpb.org.uy)

