



CAJA NOTARIAL

Plan Estratégico 2026-2030

Documento Institucional

**Montevideo, Uruguay
2026**

**Directorio de la Caja Notarial
Gerencia General**

Contenido

1. Presentación

Mensaje del Directorio

2. Introducción

2.1 Propósito del Plan

2.2 Proceso de construcción

3. Contexto estratégico

3.1 Entorno político e institucional

3.2 Entorno económico

3.3 Entorno social

3.4 Entorno tecnológico

4. Direccionamiento estratégico

4.1 Misión

4.2 Visión

4.3 Valores

5. Desafíos estratégicos

5.1 Sostenibilidad financiera y equilibrio del sistema

5.2 Fortalecimiento de la legitimidad institucional

5.3 Modernización y transformación de la gestión

5.4 Fortalecimiento del vínculo con los afiliados

5.5 Gobernanza y alineación institucional

6. Pilares estratégicos

6.1 Sostenibilidad y Autonomía Financiera

6.2 Experiencia del Afiliado y Valor Social

6.3 Innovación y Modernización Institucional

6.4 Desarrollo del Capital Humano y Cultura Organizacional

7. Pilares estratégicos por Gerencia

7.1 Gerencia General

7.2 Previsional

7.3 Administración y Finanzas

7.4 Informática

7.5 Inversiones Rurales

8. Implementación

8.1 Modelo de implementación

8.2 Seguimiento y evaluación

8.3 Factores críticos de éxito

9. Cierre

1. Presentación

Mensaje del Directorio

La Caja Notarial culminó el proceso de elaboración de su Plan Estratégico 2026–2030, un tiempo que permitirá a las autoridades que asuman en el próximo período revisar y ajustar los lineamientos definidos.

El trabajo fue guiado por un equipo de consultores especializados y contó con los aportes del Directorio, gerentes, jefes, técnicos y asesores, lo que favoreció una visión integral de la gestión.

Las definiciones estratégicas quedaron plasmadas en planes operativos anuales concretos, con objetivos medibles e indicadores de progreso que permiten monitorear los avances y orientar la gestión hacia el cumplimiento de las metas.

Parte central fue trabajar para que la misión, la visión y los valores de la Caja no sean conceptos estáticos, sino motores de la gestión cotidiana que dialogan permanente con los objetivos de cada área.

Los objetivos se apoyan en cuatro pilares estratégicos que orientan todo el funcionamiento de la Caja:

Sostenibilidad y autonomía financiera, para asegurar la solidez económica y la sustentabilidad del sistema previsional.

Experiencia del afiliado y valor social, fortaleciendo el vínculo mediante una atención cercana, confiable y comprometida.

Innovación y modernización institucional, impulsando la transformación tecnológica y la mejora continua de los procesos.

Desarrollo del capital humano y cultura organizacional, potenciando el talento y la formación de las personas que integran la Institución.

Con la elaboración de este Plan Estratégico, la Caja Notarial reafirma su compromiso con una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados, alineada con su misión de garantizar una protección social solidaria y con la mejora continua de los servicios brindados a sus afiliados.

2. Introducción al Plan Estratégico

2.1 Propósito del Plan

El presente Plan Estratégico define el marco de actuación de la Caja Notarial para el período 2026–2030, estableciendo las prioridades que orientarán su gestión en los próximos años. Su propósito es ordenar la acción institucional en torno a una dirección común, fortalecer la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno y asegurar la sostenibilidad del sistema previsional en el largo plazo.

El Plan constituye una hoja de ruta que articula el direccionamiento estratégico con los principales desafíos identificados y los pilares que guiarán la gestión. En este sentido, busca alinear las decisiones institucionales, promover coherencia en la acción y facilitar el seguimiento sistemático de los avances.

Asimismo, el documento tiene un carácter institucional y orientador, y está concebido como un marco de referencia para la toma de decisiones, la planificación anual y la evaluación de resultados.

2.2 Proceso de construcción

La elaboración del Plan Estratégico se desarrolló a través de un proceso participativo que involucró al Directorio, la Gerencia General, el equipo gerencial y otros actores relevantes de la institución. Este proceso combinó instancias de análisis del entorno, reflexión estratégica y trabajo colectivo, orientadas a construir una visión compartida sobre el futuro de la Caja.

Las distintas etapas del trabajo permitieron relevar percepciones, identificar desafíos prioritarios y acordar definiciones estratégicas sobre la base del diálogo y la integración de perspectivas. Este enfoque buscó asegurar no sólo la consistencia técnica del Plan, sino también su legitimidad institucional y viabilidad de implementación.

El resultado de este proceso es el presente documento, que sintetiza los principales acuerdos alcanzados y establece las bases para orientar la gestión de la Caja Notarial en el período definido.

3. Contexto estratégico

La Caja Notarial desarrolla su planificación estratégica en un entorno caracterizado por cambios estructurales que impactan directamente en los sistemas previsionales.

El Plan Estratégico 2026–2030 se proyecta en un contexto dinámico y desafiante, marcado por transformaciones en el entorno político, económico, social y tecnológico que impactan directamente en el funcionamiento del sistema previsional y en la gestión institucional. Comprender estas tendencias resulta clave para orientar la estrategia de la Caja Notarial y fortalecer su capacidad de anticipación y respuesta frente a escenarios cambiantes.

3.1 Entorno político e institucional

El escenario previsional presenta un alto grado de dinamismo e incertidumbre, vinculado a los procesos de reforma en curso y a la evolución del marco normativo que regula el sistema de seguridad social. En este contexto, la Caja enfrenta el desafío de preservar su autonomía institucional, sostener su estabilidad y participar activamente en los ámbitos de diálogo y definición de políticas públicas que inciden en su funcionamiento.

Al mismo tiempo, los ciclos políticos internos generan cambios en los estilos de conducción y en las dinámicas de gestión, lo que exige fortalecer los mecanismos institucionales que aseguren continuidad, coherencia y alineación estratégica.

3.2 Entorno económico

La sostenibilidad financiera de la Caja está estrechamente vinculada a la evolución de la economía nacional, en particular al desempeño del mercado inmobiliario y de la actividad notarial, que inciden directamente en la recaudación por aportes. A su vez, el contexto económico internacional presenta niveles de incertidumbre asociados a variables como el dólar, las tasas de interés y la rentabilidad de las inversiones.

En este marco, se refuerza la necesidad de consolidar una gestión prudente y eficiente, diversificar las inversiones y sostener una visión de largo plazo que permita avanzar hacia el equilibrio financiero sin comprometer la calidad de las prestaciones.

3.3 Entorno social

Las tendencias demográficas, en particular el envejecimiento poblacional y la baja natalidad, impactan de forma directa en la relación entre aportantes y beneficiarios, generando desafíos estructurales para la sostenibilidad del sistema. A ello se suman transformaciones en el mercado laboral, con mayores niveles de movilidad, cambios en las formas de trabajo y nuevas expectativas respecto a los servicios previsionales.

En paralelo, se observa una creciente demanda por servicios más accesibles, ágiles y cercanos, así como por una comunicación más clara y oportuna con los afiliados. Estas tendencias refuerzan la necesidad de fortalecer el vínculo institucional y adaptar los servicios a las nuevas realidades sociales.

3.4 Entorno tecnológico

La aceleración de los procesos de transformación digital plantea oportunidades relevantes para modernizar la gestión, optimizar procesos y mejorar la experiencia del afiliado. Al mismo tiempo, introduce desafíos vinculados a la ciberseguridad, la protección de datos y la gestión del cambio organizacional.

En este escenario, la Caja enfrenta el desafío de avanzar en su modernización tecnológica, equilibrando la digitalización de servicios con una atención cercana y accesible para todos los afiliados.

4. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la Caja Notarial establece las definiciones que orientan su actuación institucional y dan marco al presente Plan Estratégico. La misión, la visión y los valores expresan el propósito de la organización, la aspiración hacia la cual se proyecta y los principios que guían su gestión.

Estas definiciones sintetizan los acuerdos alcanzados durante el proceso de planificación y constituyen una referencia común para la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo institucional.

4.1 Misión

Garantía de protección social solidaria

- Garantía: brindamos una respuesta comprometida a las necesidades de nuestros afiliados a lo largo de su vida.
- Protección social: acompañamos a los afiliados mediante subsidios, jubilaciones, pensiones y demás prestaciones de seguridad social.
- Solidaria: desde nuestras raíces construimos una institución entre todos y para todos.

4.2 Visión

Ser referentes en protección social con innovación y mejora continua.

- Referentes: ser modelos en lo que hacemos.
- Innovación: procuramos adoptar las mejores prácticas
- Mejora continua: a través del aprendizaje permanente.

4.3 Valores

Transparencia

Actuar y mostrar de forma clara, confiable, medible y auditable el cumplimiento de las funciones de la Institución.

Eficiencia

Optimizar tiempos, procesos y recursos para lograr los resultados deseados en beneficio del afiliado.

Solidaridad

El esfuerzo y aporte de todos son la base de la Caja, lo que se refleja en cada una de nuestras acciones.

Foco en el afiliado

El afiliado es nuestra razón de ser, centro de nuestros esfuerzos y respuestas.

Compromiso

Entrega y responsabilidad para satisfacer las necesidades del afiliado y cumplir nuestra Misión.

5. Desafíos estratégicos

El análisis del contexto y el proceso de reflexión institucional permitieron identificar un conjunto de desafíos que resultan determinantes para el futuro de la Caja Notarial. Estos desafíos expresan las prioridades estratégicas que deberán ser abordadas en los próximos años y constituyen el marco de referencia para la definición de los pilares del Plan.

5.1 Sostenibilidad financiera y equilibrio del sistema

Uno de los principales desafíos consiste en consolidar la sostenibilidad económica del sistema previsional, avanzando hacia el equilibrio financiero de forma progresiva y sostenida. Esto implica fortalecer la gestión de ingresos y egresos, diversificar las inversiones, mejorar la eficiencia operativa y mantener una visión de largo plazo que permita afrontar escenarios económicos cambiantes sin comprometer la calidad de las prestaciones.

5.2 Fortalecimiento de la legitimidad institucional

En un entorno de cambios en el sistema previsional y creciente exigencia social, la Caja enfrenta el desafío de reforzar su legitimidad institucional, sostener su autonomía y consolidar su posicionamiento frente a los afiliados, los actores políticos y la sociedad. Esto supone fortalecer la transparencia, la comunicación y la capacidad de articulación con distintos actores.

5.3 Modernización y transformación de la gestión

La evolución del entorno demanda avanzar de forma sostenida en la modernización de la gestión institucional. Ello implica profundizar la transformación tecnológica, optimizar procesos, fortalecer el uso de la información para la toma de decisiones y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.

5.4 Fortalecimiento del vínculo con los afiliados

Las nuevas expectativas sociales y los cambios en las formas de interacción requieren consolidar un vínculo más cercano, ágil y confiable con los afiliados. El desafío radica en mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la comunicación, ampliar los canales de atención y responder con mayor oportunidad a las necesidades de los distintos segmentos.

5.5 Gobernanza y alineación institucional

La complejidad del contexto y la magnitud de los desafíos exigen fortalecer los mecanismos de gobernanza y la alineación interna. Esto implica consolidar una gestión basada en prioridades claras, roles definidos, coordinación efectiva entre áreas y seguimiento sistemático de los avances, asegurando coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución.

6. Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos constituyen los ejes sobre los cuales se estructurará la gestión institucional en el período 2026–2030. Surgen del proceso de planificación y reflejan las prioridades definidas para abordar los principales desafíos identificados, orientar la acción y asegurar coherencia en la toma de decisiones.

Estos pilares establecen el marco para la planificación operativa, el seguimiento de resultados y la mejora continua, y deberán ser considerados de manera integrada en la gestión de todas las áreas de la institución.

6.1 Sostenibilidad y Autonomía Financiera

Este pilar se orienta a consolidar la solidez económica del sistema previsional y asegurar su autosustentabilidad en el largo plazo. Implica fortalecer la gestión financiera, optimizar el uso de los recursos, diversificar las inversiones y mejorar la eficiencia operativa, con el objetivo de avanzar hacia el equilibrio del sistema sin comprometer la calidad de las prestaciones.

Asimismo, supone sostener una visión prudente y estratégica en la toma de decisiones, en un contexto económico cambiante, preservando la autonomía institucional y la estabilidad financiera de la Caja.

6.2 Experiencia del Afiliado y Valor Social

Este pilar se enfoca en fortalecer el vínculo con los afiliados mediante una atención cercana, ágil y confiable, orientada a responder de manera oportuna a sus necesidades. Implica mejorar la calidad de los servicios, ampliar los canales de atención, promover la autogestión y consolidar una comunicación clara y efectiva.

Al mismo tiempo, busca reforzar el valor social de la institución, promoviendo el bienestar de los afiliados y consolidando la confianza en la Caja como referente en protección social.

6.3 Innovación y Modernización Institucional

Este pilar tiene como objetivo impulsar la transformación de la gestión mediante la incorporación de tecnología, la mejora continua de los procesos y el fortalecimiento de una cultura orientada a la innovación. Supone avanzar en la digitalización de servicios, optimizar los sistemas de información y promover una gestión más ágil, eficiente y transparente.

También implica consolidar capacidades organizacionales que permitan adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital.

6.4 Desarrollo del Capital Humano y Cultura Organizacional

Este pilar se orienta a potenciar el talento, la formación y el bienestar de las personas que integran la institución. Implica fortalecer el liderazgo, promover una cultura colaborativa y orientada a resultados, y consolidar condiciones que favorezcan el compromiso, el desempeño y el desarrollo profesional.

Asimismo, busca acompañar los procesos de cambio institucional mediante el fortalecimiento de capacidades y la construcción de un entorno de trabajo alineado con los objetivos estratégicos.

7. Pilares estratégicos por Gerencia

La implementación del Plan Estratégico 2026–2030 requiere traducir las definiciones institucionales en lineamientos claros de gestión para cada una de las áreas de la organización. En este sentido, las gerencias cumplen un rol central en la ejecución de la estrategia, al ser responsables de articular los objetivos institucionales con la planificación operativa y la gestión cotidiana.

Los pilares estratégicos por gerencia reflejan las prioridades específicas de cada ámbito de actuación y establecen un marco orientador para la toma de decisiones, la organización del trabajo y el seguimiento de resultados. Su desarrollo busca asegurar coherencia con el direccionamiento estratégico definido, fortalecer la alineación institucional y contribuir a una ejecución integrada y sostenida del Plan.

7.1 Gerencia General

Propósito de la Gerencia

Nexo entre Directorio y Administración y liderar la gestión.

Suministro suficiente y oportuno de la información para la toma de decisiones al Directorio. Transmitir, coordinar y supervisar el cumplimiento de las resoluciones del Directorio. Liderar las condiciones generales de la gestión.

Pilares de la Gerencia

Dirección estratégica y gestión por resultados: Planificar y liderar con foco en resultados, apoyando decisiones con información oportuna, indicadores claros y gestión eficiente.

Cultura colaborativa y desarrollo organizacional: Impulsar una cultura de colaboración, confianza y mejora continua que potencie el talento y el clima laboral.

Experiencia del afiliado y vinculación institucional: Fortalecer el vínculo con afiliados y actores clave, promoviendo cercanía, satisfacción y alianzas estratégicas.

Comunicación interna estratégica: Promover una comunicación clara, bidireccional y alineada que refuerce la cohesión, la identidad y el propósito común.

7.2 Previsional

Propósito de la Gerencia

Brindar las prestaciones a los afiliados y fiscalizar su actividad.

Brindar atención al afiliado buscando la excelencia, desde su afiliación, fiscalizando la actividad que conformará su historia laboral y asegurando la protección social dentro del marco normativo vigente.

Pilares de la Gerencia

Modernización e innovación.

Atención al afiliado que abarque medios de comunicación modernos en busca de generar mayor facilidad y cercanía.

Capital humano, incorporando nuevas formas de trabajo y cultura laboral apuntando a la fidelización de los colaboradores. Capacitación que lleve a una mayor productividad.

7.3 Administración y Finanzas

Propósito de la Gerencia

Gestionar y administrar el patrimonio de la Institución.

Dar soporte administrativo para la toma de decisiones y el correcto funcionamiento de la Institución, asegurando el mantenimiento patrimonial y la rentabilidad de sus inversiones.

Pilares de la Gerencia

Gestión de capital humano. (Carrera funcional, mantener jefaturas de sector)

Obtención de mayores recursos económicos. (Fondos inmovilizados, Nuevos negocios, mantenimientos, control de costos)

Automatismos que liberen tiempo de ejecución y por lo tanto generen espacios de análisis. (Actividades bajo aporte, procesos automáticos, GCI Web)

Canales de comunicación adecuados con el afiliado que apunten a la autogestión. Ej: agenda única, expediente electrónico. (Agenda única, autogestión del afiliado)

7.4 Informática

Propósito de la Gerencia

Reingeniería y Automatización

Automatización segura. Liderar la reingeniería de procesos y sistemas y la innovación tecnológica.

Pilares de la Gerencia

Influir en la Mejora continua de procesos y cambio cultural.

Promover sistemas eficientes, cercanos al afiliado y al funcionario (usables).

Propiciar la actualización tecnológica y capacitación técnica.

Garantizar la Seguridad en Redes y Sistemas.

Definir KPIs de satisfacción para asegurar avances.

7.5 Inversiones Rurales

Propósito de la Gerencia

Maximizar y diversificar los ingresos, generando productos forestales y ganaderos.

Maximizar el rédito económico de las inversiones. Optimizando la producción y asegurando la sustentabilidad Económica-Ambiental y Social.

Pilares de la Gerencia

Maximizar las ganancias económicas de las inversiones rurales con una visión de sostenibilidad.

Cuidado del medio ambiente, bienestar animal e impacto social.

Relacionamiento con la comunidad e impacto social de las actividades.

SySO seguridad de las personas. Orden y planificación operativa. Construcción de clima laboral favorable y empleabilidad de los colaboradores.

Gestión basada en procesos de mejora continua.

8. Implementación

La implementación del Plan Estratégico 2026-2030 exigirá consistencia en la conducción y disciplina en la ejecución, conjuntamente con una gestión coordinada, sostenida y alineada en todos los niveles de la institución. Su ejecución se apoyará en una gobernanza clara, en la planificación operativa de las áreas y en mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación que aseguren coherencia entre la estrategia definida y la acción institucional.

8.1 Modelo de implementación

La conducción estratégica del Plan corresponderá al Directorio, que tendrá a su cargo la orientación general, el seguimiento de los avances y la definición de ajustes cuando resulte necesario. La Gerencia General será responsable de coordinar la implementación, asegurar la alineación institucional y promover la articulación entre las distintas áreas.

Las gerencias y unidades organizativas deberán traducir los lineamientos estratégicos en planes operativos anuales, estableciendo prioridades claras, metas verificables y mecanismos de seguimiento que permitan asegurar su cumplimiento.

8.2 Seguimiento y evaluación

El avance del Plan será monitoreado de forma periódica mediante instancias formales de seguimiento que permitan evaluar resultados, identificar desvíos y adoptar medidas

correctivas oportunamente. Este proceso se apoyará en indicadores de gestión y en la revisión sistemática de los avances de cada área.

Asimismo, el Plan será objeto de evaluaciones periódicas que permitan valorar su grado de cumplimiento y realizar los ajustes necesarios en función de los cambios del entorno y de la evolución institucional.

8.3 Factores críticos de éxito

La implementación efectiva del Plan Estratégico 2026–2030 dependerá no sólo de la claridad de sus definiciones, sino también de la capacidad institucional para sostener una ejecución consistente en el tiempo. En este sentido, se identifican como factores críticos de éxito los siguientes:

- Liderazgo institucional sostenido
La conducción activa del Directorio y el compromiso de la Gerencia General serán determinantes para asegurar continuidad, coherencia y alineación en la ejecución del Plan.
- Alineación y coordinación institucional
La articulación efectiva entre áreas, con roles claros y objetivos compartidos, será clave para evitar esfuerzos fragmentados y asegurar una gestión integrada.
- Disciplina de ejecución
El cumplimiento sostenido de las prioridades definidas requerirá consistencia en la gestión, foco en los resultados y seguimiento sistemático de los avances.
- Seguimiento y evaluación permanente
El uso sistemático de indicadores y espacios formales de revisión permitirá identificar desvíos oportunamente y adoptar medidas correctivas cuando resulte necesario.
- Capacidad de adaptación institucional
La flexibilidad para ajustar enfoques y decisiones frente a cambios del entorno será fundamental para sostener la vigencia del Plan en el tiempo.

El fortalecimiento sostenido de estos factores contribuirá a asegurar una implementación eficaz del Plan y a consolidar los resultados estratégicos definidos.

9. Cierre

El Plan Estratégico 2026–2030 establece una dirección clara para el desarrollo de la Caja Notarial en los próximos años. Su implementación exigirá consistencia en la gestión, capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes y un compromiso sostenido de toda la organización con los objetivos definidos.

El Directorio reafirma su responsabilidad en la conducción del proceso y su compromiso con una ejecución ordenada, basada en el seguimiento permanente, la evaluación de resultados y la mejora continua. Del mismo modo, la implementación del Plan requerirá del involucramiento activo de los equipos de trabajo, la coordinación entre áreas y una gestión alineada con las prioridades estratégicas.

Con este marco, la Caja Notarial proyecta una institución sólida, confiable y preparada para responder a los desafíos del futuro, fortaleciendo su rol en la protección social y consolidando la confianza de sus afiliados.