



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Informe del Portafolio de Iniciativas

II Semestre – 2025

La Unidad de Innovación y Transformación, de acuerdo con la normativa interna **P08-PR-001 Gestión de Iniciativas** en su apartado “Supervisar el desempeño de las iniciativas”, de manera semestral, monitorea y verifica el cumplimiento del portafolio para asegurar que las iniciativas han avanzado y que el caso de negocio sigue siendo viable.

Contenido

Informe del Portafolio de Iniciativas	1
Glosario	7
Resumen General	8
Iniciativas Activas – PEI	15
Presentar una propuesta para el cambio de redacción del inciso e) del artículo 21 de la Ley 10.078 considerando lo indicado por SUPEN.	15
Aspectos generales	15
Estado de la Iniciativa	15
Presupuesto y Recursos	15
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	16
Beneficios Esperados	16
Riesgos y Problemas	17
Recomendaciones	18
Realizar inversiones en mercados internacionales que alcancen el 5% del activo total del RCC a diciembre del 2025	18
Aspectos generales	18
Estado de la Iniciativa	18
Presupuesto y Recursos	19
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	19

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados	19
Riesgos y Problemas	20
Recomendaciones	20
Construir desde el 2023 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas	21
Aspectos generales	21
Estado de la Iniciativa	21
Presupuesto y Recursos	21
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	21
Beneficios Esperados	22
Riesgos y Problemas	23
Recomendaciones	23
Diseñar e implementar de 2021 a 2025, un programa de gestión del cambio organizacional.....	24
Aspectos generales	24
Estado de la Iniciativa	24
Presupuesto y Recursos	24
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	25
Beneficios Esperados	25
Riesgos y Problemas	25
Recomendaciones	26
Formalizar y lanzar en el IV trimestre del 2021 la Universidad Corporativa de JUPEMA	27
Aspectos generales	27
Estado de la Iniciativa	27
Presupuesto y Recursos	27
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	27
Beneficios Esperados	28
Riesgos y Problemas	29
Recomendaciones	29

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Lograr la afiliación a la Asociación Internacional de la Seguridad Social (ISSA) y la certificación de al menos tres procesos al cierre del 2025..... 30

Aspectos generales	30
Estado de la Iniciativa	30
Presupuesto y Recursos	30
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	31
Beneficios Esperados	31
Riesgos y Problemas	33
Recomendaciones	33

Para diciembre 2025, concluir con el proyecto expediente digital del RCC, lo que permitirá disponer de una plataforma tecnológica para el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual..... 34

Aspectos generales	34
Estado de la Iniciativa	34
Presupuesto y Recursos	34
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	35
Beneficios Esperados	35
Riesgos y Problemas	36
Recomendaciones	37

Desarrollar durante 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core de JUPEMA..... 38

Aspectos generales	38
Estado de la Iniciativa	38
Presupuesto y Recursos	39
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	39
Beneficios Esperados	39
Riesgos y Problemas	39
Recomendaciones	39

Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA..... 40

Aspectos generales	40
Estado de la Iniciativa	40

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Presupuesto y Recursos	40
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	40
Beneficios Esperados	41
Riesgos y Problemas	41
Recomendaciones	42
Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos, de JUPEMA	42
Aspectos generales	42
Estado de la Iniciativa	43
Presupuesto y Recursos	43
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	43
Beneficios Esperados	43
Riesgos y Problemas	44
Recomendaciones	44
Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos	45
Aspectos generales	45
Estado de la Iniciativa	45
Presupuesto y Recursos	45
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	46
Beneficios Esperados	46
Riesgos y Problemas	47
Recomendaciones	50
Implementar una plataforma de omnicanalidad integrada para la atención de los afiliados	50
Aspectos generales	50
Estado de la Iniciativa	50
Presupuesto y Recurso	51
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	51
Beneficios Esperados	52
Riesgos y Problemas	54

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Recomendaciones	55
Iniciativas Activas – Fuera de PEI	56
Adquisición CYBER RECOVERY VAULT (Bóveda de seguridad de datos)	56
Aspectos generales	56
Estado de la Iniciativa	56
Presupuesto y Recursos	56
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	56
Beneficios Esperados	57
Riesgos y Problemas	57
Recomendaciones	58
Renovación Infraestructura Oracle	58
Aspectos generales	58
Estado de la Iniciativa	58
Presupuesto y Recursos	59
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	59
Beneficios Esperados	59
Riesgos y Problemas	60
Recomendaciones	61
Compra de Equipo de Cómputo para usuario final	61
Aspectos generales	61
Estado de la Iniciativa	61
Presupuesto y Recursos	61
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	62
Beneficios Esperados	62
Riesgos y Problemas	62
Recomendaciones	63
Aspectos generales	64
Estado de la Iniciativa	64
Presupuesto y Recursos	64
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	64

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados	65
Riesgos y Problemas	65
Recomendaciones	65
Cálculo del Impuesto sobre la Renta (ISR) a los Productos Acumulados por sector de las inversiones.....	66
Aspectos generales	66
Estado de la Iniciativa	66
Presupuesto y Recursos	66
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	66
Beneficios Esperados	67
Riesgos y Problemas	67
Recomendaciones	68
Desarrollo Informático de Liquidación de Cuotas de IVM-RTR a RCC según los alcances del artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva	68
Aspectos generales	68
Estado de la Iniciativa	68
Presupuesto y Recursos	69
Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)	69
Beneficios Esperados	69
Riesgos y Problemas	69
Recomendaciones	69
Inversión del RCC en instrumentos alternativos transados en el mercado de valores internacional.....	69
Recomendaciones	69
Iniciativas Inactivas	70

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tabla 1. Ilustraciones

Ilustración 1. Avance y Calificación Portafolio	8
Ilustración 2. Real vs Planificado – Proyectos.....	9
Ilustración 3. Real vs Planificado – Mantenimientos PEI	9
Ilustración 4. Real vs Planificado – Mantenimientos No PEI	10
Ilustración 5. Real vs Planificado – Adquisiciones	10
Ilustración 6. Resumen de Iniciativas.....	11
Ilustración 7. Cumplimiento KPIs	12
Ilustración 8. Beneficios PEI.....	13
Ilustración 9. Beneficios No PEI	14

Glosario

Tabla 2. Glosario

Término	Significado
HU	Historias de Usuario (requerimientos)
Iniciativa	Acciones de alto nivel cuya finalidad es mejorar la gestión organizacional en cada una de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard de acuerdo con las prioridades definidas. Por ejemplo: desarrollo de un producto o servicio para los afiliados, creación de una plataforma digital, desarrollo o mejora de un software, apertura de una nueva oficina de servicio al afiliado, o cualquier otra que requiera de recursos financieros y humanos temporales para su implementación.
Sprint	El Sprint es un contenedor para todos los demás eventos. Son eventos de duración fija de un mes o menos para crear coherencia.
Velocidad del equipo	Cantidad promedio de HU que puedan completar en un sprint.
PEI	Plan Estratégico Institucional
KPI	Key Performance Indicator
Portafolio General	Portafolio de iniciativas que incluyen las iniciativas PEI y no PEI.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Resumen General

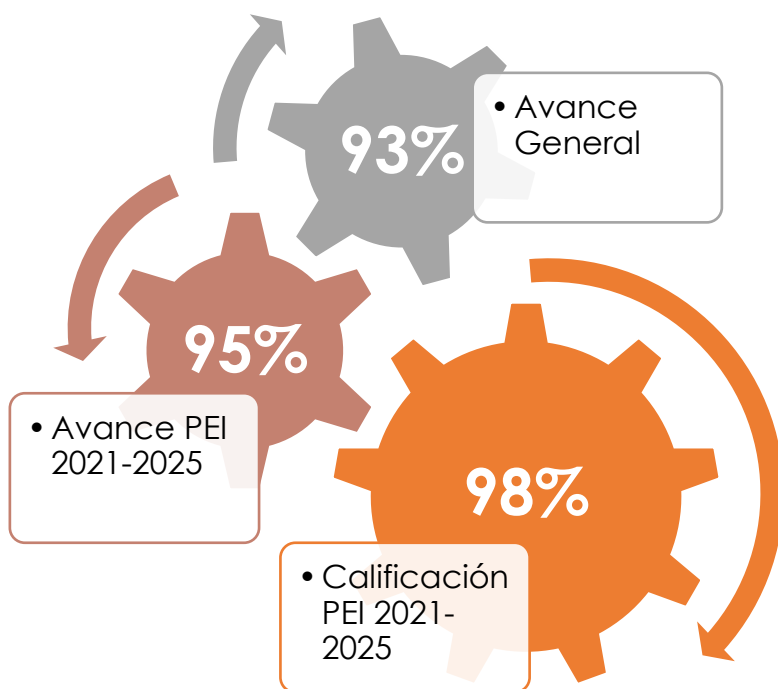
Actualmente nuestro portafolio está conformado por 26 iniciativas, de las cuales tres están activas, una se inactiva por no ejecución y 22 finalizadas al cierre del 2025.

Las tres iniciativas activas son proyectos y tienen su avance respectivo en el gráfico de proyectos (Ver [Ilustración 2. Real vs Planificado – Proyectos](#)) y estas son las siguientes:

1. Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos.
2. Implementar una plataforma de omnicanalidad integrada para la atención de los afiliados.
3. Desarrollo Informático de Liquidación de Cuotas de IVM-RTR a RCC según los alcances del artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva.

De las iniciativas activas o finalizadas al cierre 2025, 18 corresponden al **PEI** actual, teniendo así un avance global del PEI de **95%** y un avance del portafolio general de **93%**. Esto nos lleva a considerar una calificación del **PEI** al cierre del 2025 de **98.12%**.

Ilustración 1. Avance y Calificación Portafolio



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Los siguientes gráficos muestran el avance real vs el planificado de las iniciativas del portafolio.

Ilustración 2. Real vs Planificado – Proyectos

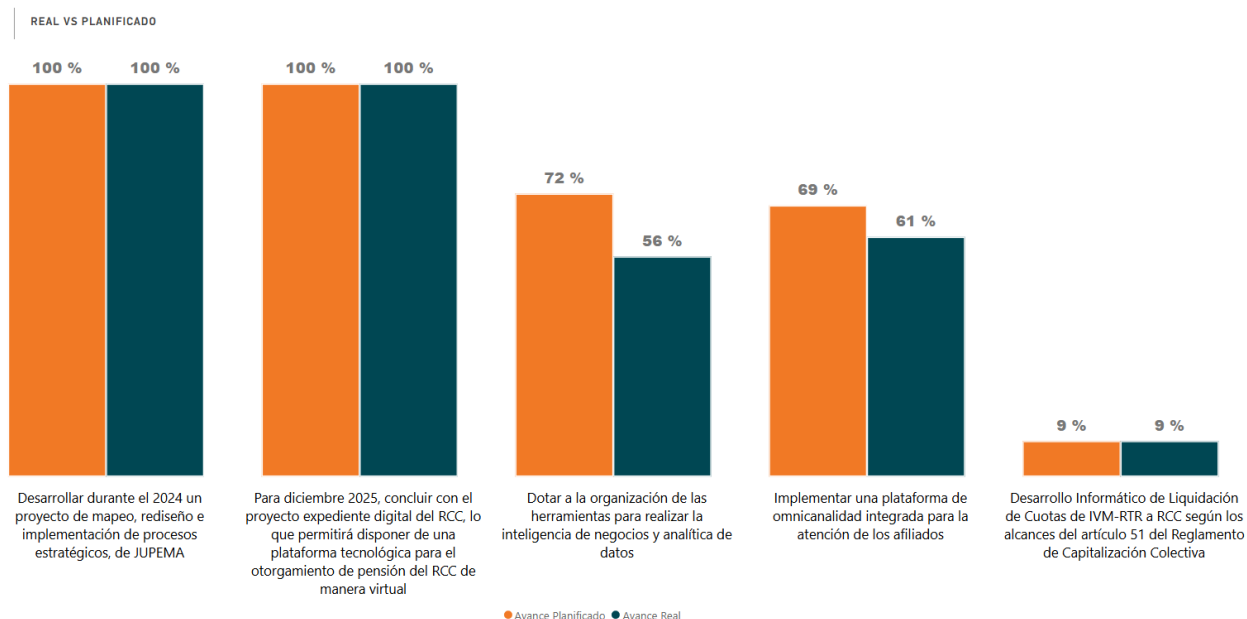
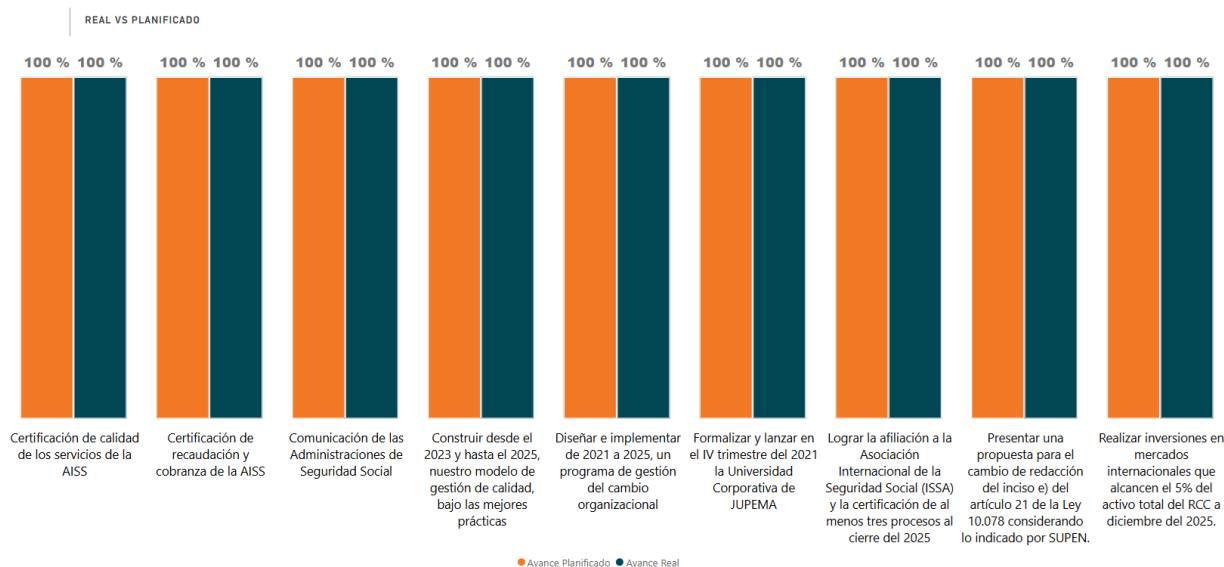


Ilustración 3. Real vs Planificado – Mantenimientos PEI



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Ilustración 4. Real vs Planificado – Mantenimientos No PEI

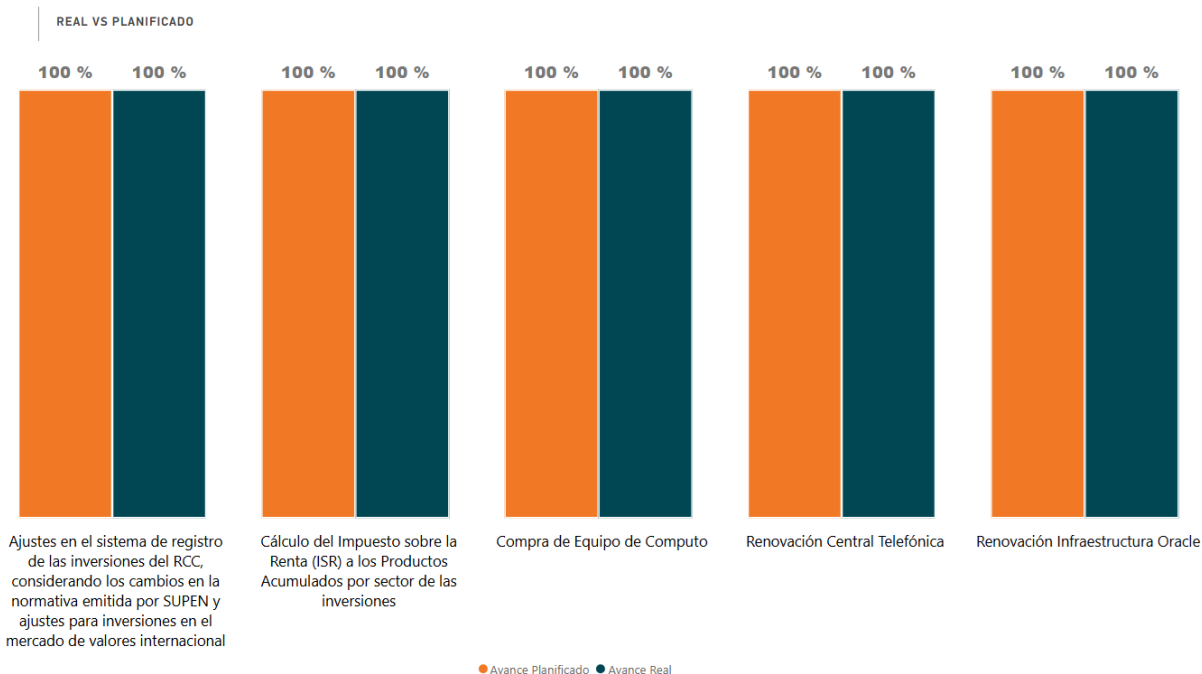
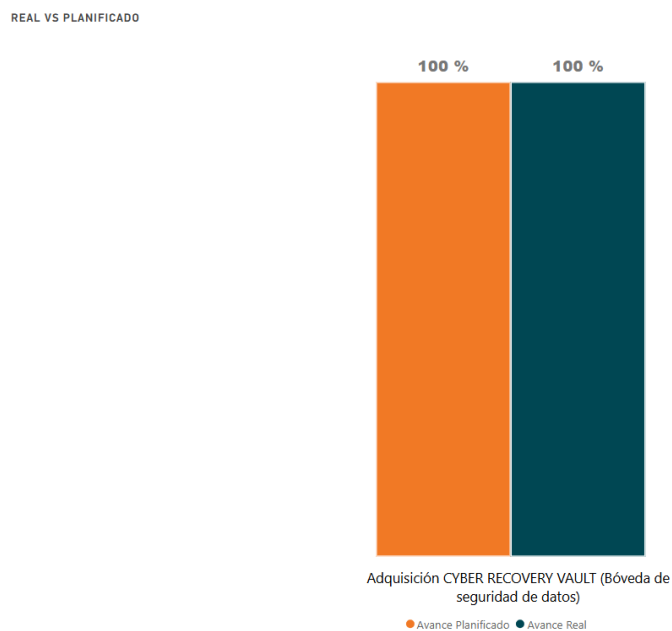


Ilustración 5. Real vs Planificado – Adquisiciones



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

A continuación, se presenta un resumen del avance general del portafolio. Se define en color verde aquellas iniciativas que no presentan atraso, en color amarillo aquellas que presentan un atraso menor a 15% y en color rojo aquellas que presentan un atraso mayor al 15%.

Ilustración 6. Resumen de Iniciativas

Iniciativa	Real	Planificado	PEI	Estado	Calificación
Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos	56 %	72 %	Sí		77,78 %
Implementar una plataforma de omnicanalidad integrada para la atención de los afiliados	61 %	69 %	Sí		88,41 %
Adquisición CYBER RECOVERY VAULT (Bóveda de seguridad de datos)	100 %	100 %	No		100,00 %
Ajustes en el sistema de registro de las inversiones del RCC, considerando los cambios en la normativa emitida por SUPEN y ajustes para inversiones en el mercado de valores internacional	100 %	100 %	No		100,00 %
Aprobación del Proyecto de Ley antes de que termine el Gobierno actual	100 %	100 %	Sí		100,00 %
Cálculo del Impuesto sobre la Renta (ISR) a los Productos Acumulados por sector de las inversiones	100 %	100 %	No		100,00 %
Certificación de calidad de los servicios de la AISS	100 %	100 %	Sí		100,00 %
Certificación de recaudación y cobranza de la AISS	100 %	100 %	Sí		100,00 %
Compra de Equipo de Computo	100 %	100 %	No		100,00 %
Comunicación de las Administraciones de Seguridad Social	100 %	100 %	Sí		100,00 %

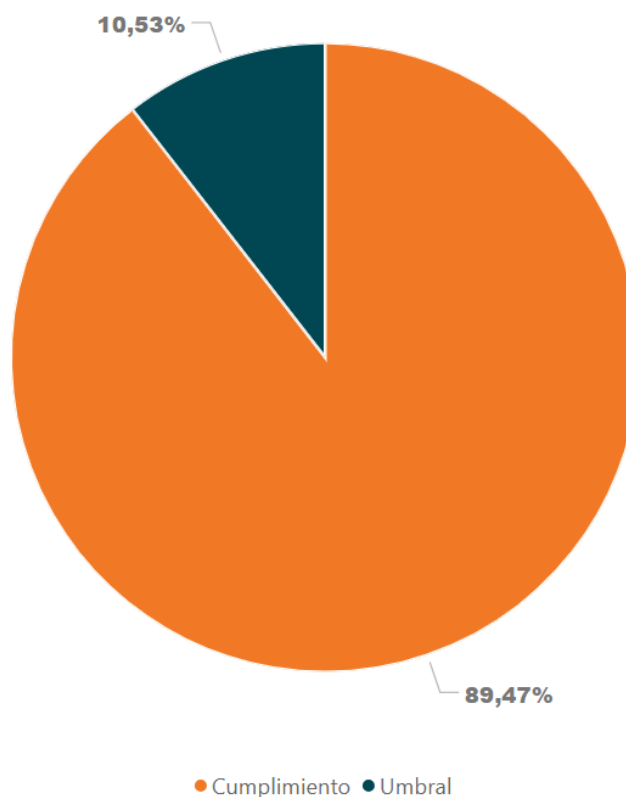
Nota: las iniciativas restantes todas están en 100 como se evidenció en los gráficos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

A continuación, se presentan los KPIs del PEI 2021-2025 ya sea en cumplimiento o en umbral, considerando los 19 indicadores clave de rendimiento expuestos en el [PEI](#).

Ilustración 7. Cumplimiento KPIs

KPIs PEI 2021-2025



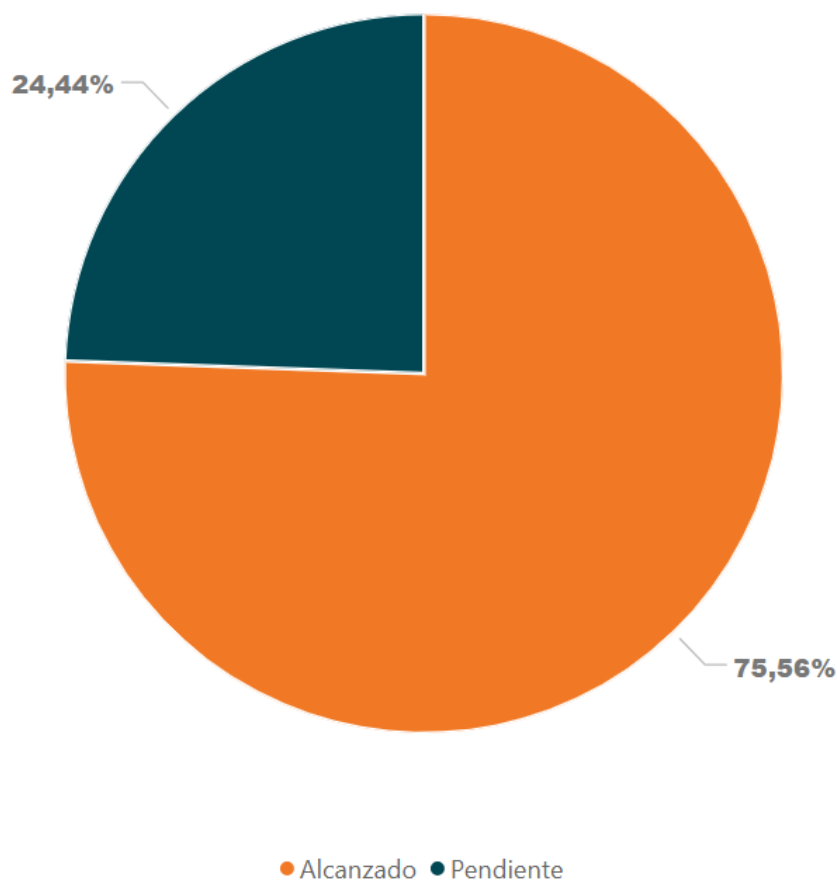


Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Todas las iniciativas con caso de negocio oficial tenían beneficios que se buscaban alcanzar, para las iniciativas PEI 2021-2025 se tenían 90 beneficios cuantitativos y cualitativos y para los no PEI se tenían 16 beneficios. En las siguientes ilustraciones se ven los beneficios alcanzados y los pendientes de medición. Cabe destacar que los pendientes de medición se deben a que las iniciativas recién finalizaron y entran en periodo de medición de logros.

Ilustración 8. Beneficios PEI

BENEFICIOS PEI 2021-2025

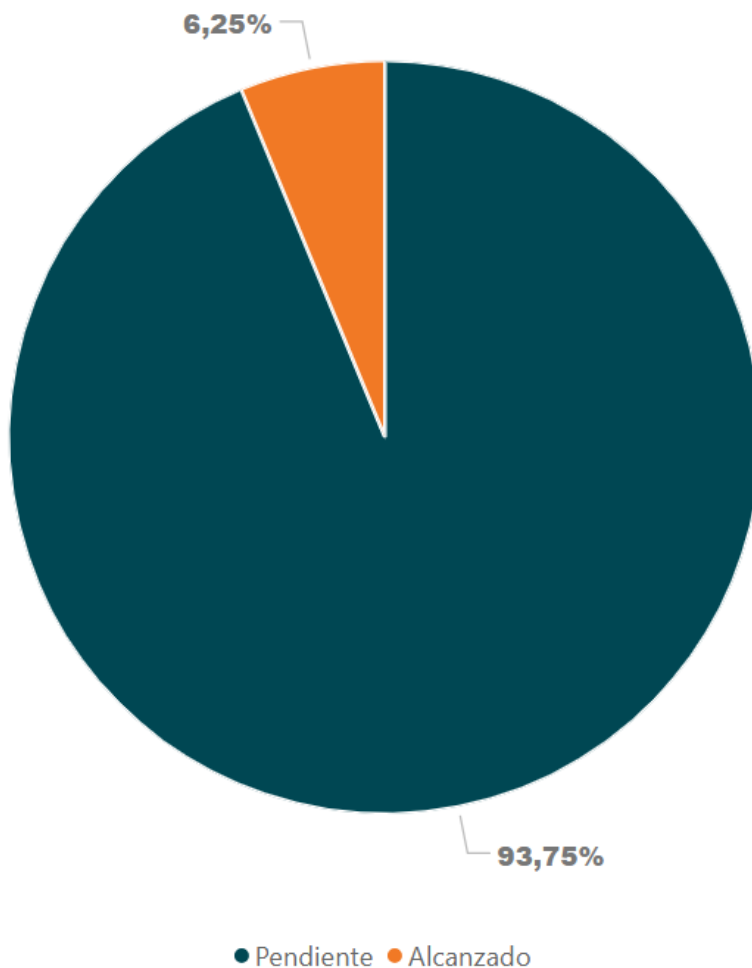




Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Ilustración 9. Beneficios No PEI

BENEFICIOS NO PEI



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Iniciativas Activas – PEI

A continuación, se presenta un resumen de las actividades realizadas para las inversiones PEI al cierre 2025.

Presentar una propuesta para el cambio de redacción del inciso e) del artículo 21 de la Ley 10.078 considerando lo indicado por SUPEN.

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Presentar una propuesta para el cambio de redacción del inciso e) del artículo 21 de la Ley 10.078 considerando lo indicado por SUPEN
ID Iniciativa	MT-01
Objetivo Estratégico asociado	Explorar los nuevos mercados para realizar inversiones y oportunidades de crecimiento financiero para dar rentabilidad al fondo
Programa al que pertenece	Exploración de nuevos mercados
Responsable del Proyecto	Luis Paulino Gutiérrez Sandí
Fecha de inicio / fin	02/03/2022-02/10/2024

Estado de la Iniciativa

Estado general	●
% de avance	100%
Última actualización	02/10/2024
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	\$20.000
Presupuesto ejecutado	\$20.000
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	Contratación de servicio de asesoría para desarrollo de normativa interna.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Propuestas presentadas sobre el cambio en la redacción de la Ley 10.078 para llevar ante la Asamblea Legislativa.	Al menos una propuesta aprobada por las partes interesadas para presentarlo ante la Asamblea Legislativa a diciembre de 2025.	Una propuesta aprobada por las partes interesadas.	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Monto de inversión en proyectos de infraestructura pública. Encuesta de satisfacción de clientes sobre gestión financiera del RCC-JUPEMA	Monto de inversión en infraestructura este de acuerdo con la gradualidad establecida en la ley 10.078. Nivel de satisfacción de la gestión financiera sea superior al 85%.	Depende de la aprobación del proyecto de ley en Asamblea Legislativa.	Alcanzado
Cualitativo	Cantidad de alianzas estratégicas gestionadas.	Una alianza estratégica por año.	Depende de la aprobación del proyecto de ley en Asamblea Legislativa.	Alcanzado
Cualitativo	Encuesta/estudios realizados por el	Cumplir con los estándares	Depende de la	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
	departamento de Comunicación y Mercadeo sobre posicionamiento de JUPEMA.	establecidos por el departamento de Comunicación y Mercadeo sobre posicionamiento de JUPEMA.	aprobación del proyecto de ley en Asamblea Legislativa.	
Cuantitativo	Proyecto de ley de inversión en infraestructura, considerando lo indicado en la ley 7531 y sus reformas; así como las observaciones enviadas por SUPEN.	Redacción del proyecto de ley de inversión en infraestructura.	Se cumplió la entrega de la propuesta de redacción del proyecto de ley.	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Desconocimiento del tema para su desarrollo e implementación.	Muy alto	Moderada	Capacitación con las partes interesadas.	No Materializado
Tecnológico, carencia de sistema de registro de inversiones.	Muy alto	Muy alta	Coordinación con las partes interesadas en el desarrollo e implementación de los ajustes en el sistema de registro de inversiones.	No Materializado
Regulatorio/Legal: Cambios en la normativa o de desarrollo de inversiones.	Muy alto	Alta	Coordinación de temas de interés entre las partes interesadas.	Se materializó, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda instar al Departamento de Inversiones para que continúe con la iniciativa ya a nivel operativo con la normativa creada.

Realizar inversiones en mercados internacionales que alcancen el 5% del activo total del RCC a diciembre del 2025

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Realizar inversiones en mercados internacionales que alcancen el 5% del activo total del RCC a diciembre del 2025
ID Iniciativa	MT-02
Objetivo Estratégico asociado	Explorar los nuevos mercados para realizar inversiones y oportunidades de crecimiento financiero para dar rentabilidad al fondo.
Programa al que pertenece	Exploración de nuevos mercados
Responsable del Proyecto	Luis Paulino Gutiérrez Sandí
Fecha de inicio / fin	02/03/2022-09/01/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	09-01-25
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	\$1.065.200
Presupuesto ejecutado	\$1.065.200
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Empresa para asesoría en temas de inversión internacional. • Puesto de Bolsa internacional. • Proveedor de precios de instrumentos financieros internacionales. • Custodio Internacional. • Traducción de contratos legales.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Alcance de la inversión en mercados extranjeros al fondo del RCC	5%	5%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Rendimiento interanual de las inversiones	Mejora del rendimiento meta actuarial permita el ajuste de pensiones del RCC.	Se cumplió el rendimiento meta actuarial (5.79%) a diciembre de 2024 en 6.70%; permitiéndose el ajuste por costo de vida a los afiliados pensionados del RCC.	Alcanzado
Cuantitativo	Rendimiento interanual de las inversiones del mercado de valores internacional por el porcentaje de inversión en el mercado de valores internacional.	Aporte de la inversión en el mercado internacional sea el 0.05% del rendimiento del RCC al	El aporte del mercado internacional al cierre de diciembre del 2024 fue de 0.92% de la	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
		cierre del trienio.	tasa meta actuarial.	

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Desconocimiento del tema para su desarrollo e implementación.	Muy alto	Moderada	Desconocimiento del tema para su desarrollo e implementación.	No Materializado
Tecnológico, carencia de sistema de registro de inversiones.	Muy alto	Muy alta	Coordinación con las partes interesadas en el desarrollo e implementación de los ajustes en el sistema de registro de inversiones.	No Materializado
Regulatorio/Legal: Cambios en la normativa o desarrollo de contratos inadecuados con la gestión de inversiones.	Muy alto	Alta	Coordinación de temas de interés entre las partes interesadas.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda instar al Departamento de Inversiones para que continúe con la iniciativa ya a nivel operativo con la normativa creada.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Construir desde el 2023 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Construir desde el 2023 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas
ID Iniciativa	MT-03
Objetivo Estratégico asociado	Desarrollar un Sistema de Gestión que integre, alinee y defina lineamiento de calidad de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo para el 2025
Programa al que pertenece	Gestión por procesos eficientes
Responsable del Proyecto	Zulay Martínez Monge
Fecha de inicio / fin	30/09/2022-06/11/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	06/11/2025
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	No se le asigna presupuesto
Presupuesto ejecutado	No se le asigna presupuesto
% Ejecutado	No se le asigna presupuesto
Recursos clave asignados	Recurso humano interno de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Año 2024: Presentación y valoración de Propuesta del Modelo propio JUPEMA, ante Dirección Ejecutiva	Al menos 75% al 2025	100%	Cumplimiento
Año 2025: Implementación del Plan Piloto de Modelo propio de Gestión de la Calidad JUPEMA	Al menos 75% al 2025	100%	Cumplimiento

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Cantidad de Compromisos de Calidad firmados / Cantidad de personas trabajadoras entregados.	Al menos el 90% firmados de personas trabajadoras	99%	Alcanzado
Cualitativo	Cantidad de requisitos del modelo implementados/ Cantidad de requisitos del modelo propuestos	Al menos 4 requisitos propuestos	4 Implementados: 1. 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 2. 5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la política de calidad 3. 7.4 Comunicación 4. 7.5 información documentada)	Alcanzado
Cualitativo	(Documentos revisados en SIGECA en tiempo y forma / Documentos enviados a revisión en SIGECA en tiempo y forma) * 100	100%	Informe de labores del I y II trimestre 2025 se alcanzó el 100%	Alcanzado
Cuantitativo	(Cantidad de informes de mapeos de procesos ejecutados /Cantidad de informes de mapeos	100%	El 100% de informes de mapeos de proceso. Oficio DE-GC-014-02-2025_Informe	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
	de procesos planificados) * 100		Final Proyecto PEI Gestión por Procesos Internos	
Cuantitativo	Cantidad de informes de incidentes remitidos a tiempo según planificación / Cantidad de informes de incidentes por remitir según planificación	2 informes remitidos al cierre del junio	2 informes Remitidos	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Incumplimiento y atraso de actividades	Alto	Alta	Formular y presentar una solicitud de cambio que incluya un nuevo plan piloto, con el objetivo de cumplir con los resultados esperados y finalizar la iniciativa en el año 2025.	Materializado, lo cual ha provocó atrasos en su ejecución.

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda analizar el modelo de calidad propuesto y comprobar su alineación con otros sistemas de gestión, de manera que pueda integrarse fácilmente en el Sistema Integrado de Gestión.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Diseñar e implementar de 2021 a 2025, un programa de gestión del cambio organizacional.

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Diseñar e implementar de 2021 a 2025, un programa de gestión del cambio organizacional.
ID Iniciativa	MT-04
Objetivo Estratégico asociado	Diseñar programas para mejorar de manera continua la experiencia del personal colaborador de la organización hacia el 2025
Programa al que pertenece	Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras
Responsable del Proyecto	Juan Carlos Camacho Molina
Fecha de inicio / fin	06/12/2021-08/01/2026

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	08/01/2026
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡12 300 000.00
Presupuesto ejecutado	₡12 300 000.00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	Contratación del diseño e implementación de un programa de gestión de cambio organizacional

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Porcentaje de cumplimiento en el diseño y ejecución en tiempo y forma del programa de gestión de cambio	Al menos 90% a 2025	100%	Cumplimiento
Nota promedio de escalas de clima organizacional de: comunicación interna, gestión de desempeño y compromiso con mi trabajo	Al menos 70% al 2023 y 80% al 2025	81% al 2025	Cumplimiento
Planes de acción para fortalecer el clima organizacional	Al menos 75% en 2023	100%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	100 * (Estudio cultura organizacional ejecutado/ Estudio de cultura organizacional programado)	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	100 * (Reportes Test de liderazgo jefaturas ejecutado / Test de liderazgo jefaturas programado)	100%	100%	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Conflicto con agendas personales o departamentales que afecten la planificación	Moderado	Moderada	Establecer lapsos de coordinación y tiempos de ejecución que consideren la posibilidad de variaciones temporales. Incentivar a las organizaciones participantes a mantener un ritmo de trabajo constante con fechas	No Materializado



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
			específicas de cumplimiento.	
Ausencia de compromiso del personal que participe en programa de innovación y programa de red de agentes de cambio	Alto	Moderada	Efectuar reconocimiento emocionales y premios para los participantes de estas iniciativas, de manera que se incentive positivamente para que cumplan el rol asignado.	No Materializado
Diferencia de expectativas entre quienes dirigen el proyecto y la alta dirección sobre el entendimiento y alcance de un programa de gestión de cambio	Moderado	Moderada	Mantener procesos de comunicación trimestral a las partes interesadas sobre el avance de la iniciativa. Involucramiento de interesados en la ejecución de algunas de las actividades, como en la grabación de videos y comunicados hacia el personal, o en los programas de innovación.	No Materializado

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que el Departamento de Talento Humano identifique las áreas por mejorar de la encuesta de clima organizacional y se trabaje en dichas áreas en los siguientes periodos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Formalizar y lanzar en el IV trimestre del 2021 la Universidad Corporativa de JUPEMA

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Formalizar y lanzar en el IV trimestre del 2021 la Universidad Corporativa de JUPEMA
ID Iniciativa	MT-05
Objetivo Estratégico asociado	Diseñar programas para mejorar de manera continua la experiencia del personal colaborador de la organización hacia el 2025
Programa al que pertenece	Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras
Responsable del Proyecto	Juan Carlos Camacho Molina
Fecha de inicio / fin	15/12/2021-11/09/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	11/09/2025
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	¢ 3.996.810,00
Presupuesto ejecutado	¢ 3.996.810,00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	- Contratación de proveedor externo para la elaboración de la plataforma virtual de la Universidad Corporativa - Recurso humano interno del Departamento de Talento Humano

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
No se define el KPI dentro del PEI actual	No se define la meta dentro del PEI actual	No se define dentro del PEI actual	No se define dentro del PEI actual

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	100 * (Personas trabajadoras capacitadas en al menos un curso de la UCID / Total de personas trabajadoras)	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Alcanzar al menos un 90% de ejecución del plan de capacitación institucional.	90%	121.9%	Alcanzado
Cualitativo	Alcanzar al menos un 85% de capacitación en liderazgo.	85%	87%	Alcanzado
Cualitativo	Actualización de competencias institucionales.	Creación del 100% de cursos de competencias institucionales	100% de cursos de competencias institucionales	Alcanzado
Cualitativo	Creación de un Plan de Desarrollo Estratégico.	1	1	Alcanzado
Cualitativo	Alcanzar al menos un 90% de ejecución del plan de capacitación institucional.	100%	121.9%	Alcanzado
Cualitativo	Plan de Desarrollo Estratégico	1	1	Alcanzado
Cualitativo	Seguimientos planes individuales realizados/ seguimiento de planes por realizar	100%	100%	Alcanzado
Cuantitativo	Reducción de al menos 30% en inversión de capacitación del año 2022 con relación al 2023	Ahorro del 46% en inversión para capacitación en el 2023	Reducción del 46% de inversión de capacitación pasando de ₡115 176 571,31 a ₡ 62 629 253,85	Alcanzado
Cuantitativo	Cursos autogestionados diseñados bajo enfoque	100%	100%	Alcanzado



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
	corporativo de duración de 1 hora/ Totalidad de los cursos de modalidad de autogestión diseñados bajo enfoque corporativo			
Cuantitativo	Rediseño de cursos autogestionados para maximizar presupuesto	Ahorro de 46% en inversión para capacitación	Reducción del 46% de inversión de capacitación	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Disponibilidad del tiempo derivado de la operativa diaria	Alto	Moderada	Establecer un % de tiempo para la participación en el proyecto y definir reuniones de seguimiento periódico.	No Materializado
Cultura organizacional resistente al cambio	Alto	Moderada	Realizar campañas de comunicación y marcar hito lanzamiento Universidad Corporativa y sus bondades.	No Materializado

Recomendaciones

Sin recomendaciones.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Lograr la afiliación a la Asociación Internacional de la Seguridad Social (ISSA) y la certificación de al menos tres procesos al cierre del 2025

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Lograr la afiliación a la Asociación Internacional de la Seguridad Social (ISSA) y la certificación de al menos tres procesos al cierre del 2025
ID Iniciativa	MT-06
Objetivo Estratégico asociado	Desarrollar estrategias de articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterial para promover la comunicación y creación de alianzas
Programa al que pertenece	Liderazgo en la articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterio
Responsable del Proyecto	Laura Alpízar Fallas, Edwin Jiménez Pérez, Sonia Badilla Salas
Fecha de inicio / fin	07/10/2021-17/10/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	17/10/2025
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	CHF 18.000
Presupuesto ejecutado	CHF 18.000
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Adquisición de derecho para optar por tres certificaciones de la AISS, CHF 6000 cada una, calidad de los servicios, recaudación y cobranza, y comunicación. • Recurso humano interno de los departamentos de Plataforma de Servicio, Financiero-Contable, y Comunicación y Mercadeo.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Cumplimiento de un plan de trabajo para optimizar la gestión organizacional, obteniendo la certificación	Logro de la certificación de tres procesos al cierre del 2025	Tres certificaciones conseguidas	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	(Cantidad de directrices cumplidas/Cantidad de directrices evaluadas) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	(Cantidad de procedimientos, fichas e instructivos de Recaudación, Inspección y Cuenta Individual con observaciones de la AISS/Cantidad de procedimientos, fichas e instructivos presentados) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	(Cantidad de noticias realizadas de la Certificación del AISS/Cantidad de noticias programadas) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	(Certificación en Recaudación y Cobranza lograda/Certificación en Recaudación y Cobranza programada) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	(Cantidad de Evaluaciones de servicio de la Unidad de Recaudación por parte de los Centros Educativos cotizantes al Magisterio Nacional realizadas / Cantidad de Evaluaciones de servicio de la Unidad de Recaudación por parte de los Centros Educativos cotizantes al Magisterio Nacional previstas) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Promedio mensual de quejas recibidas formalmente por parte de la Unidad de Servicio al Usuario <= 2	0	0	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	(Cantidad de colaboradores de Recaudación que ha finalizado el curso de power BI por el DFC/Cantidad de colaboradores de Recaudación matriculados en el primer grupo) * 100	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Cantidad de herramientas y metodologías confeccionadas / cantidad de herramientas o metodologías que deben crearse	1	1	Alcanzado
Cualitativo	Cantidad de procesos o formularios mejorados / cantidad de procesos o formularios que deben mejorarse	1	1	Alcanzado
Cualitativo	Realizar al menos 4 capacitaciones al año para abarcar temas técnicos y de servicio	4	4	Alcanzado
Cualitativo	Satisfacción de afiliación promedio de 90%	90%	98%	Alcanzado
Cualitativo	Alcanzar la certificación de la AISS al cumplir con las directrices de Calidad en Servicio que garanticen la excelencia del servicio	1	1	Alcanzado
Cualitativo	Nivel de satisfacción de los afiliados con la comunicación institucional	85%	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Porcentaje de campañas adaptadas por segmento	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Índice de percepción positiva general hacia la institución	85%	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Porcentaje de afiliados que indican conocer los principales servicios de JUPEMA	85%	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Número de proyectos o campañas con participación de múltiples departamentos	Al menos 3 iniciativas interdepartamentales por trimestre	10 iniciativas ejecutadas	Alcanzado
Cualitativo	Índice de satisfacción con la comunicación interna	90%	90%	Alcanzado
Cualitativo	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de publicaciones internas	Reducir tiempos de	Se brinda respuesta máxima	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
		respuesta a 2 días	un día hábil	
Cualitativo	Porcentaje de dependencias que utilizan el canal institucional único (correo interno oficial)	100%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Porcentaje de colaboradores que consideran estar bien informados sobre el quehacer institucional	85%	90%	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Los riesgos presentados en los casos de negocio de cada certificación no se materializaron.	Los riesgos presentados en los casos de negocio de cada certificación no se materializaron.	Los riesgos presentados en los casos de negocio de cada certificación no se materializaron.	Los riesgos presentados en los casos de negocio de cada certificación no se materializaron.	Los riesgos presentados en los casos de negocio de cada certificación no se materializaron.

Recomendaciones

Sin recomendaciones.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Para diciembre 2025, concluir con el proyecto expediente digital del RCC, lo que permitirá disponer de una plataforma tecnológica para el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Para diciembre 2025, concluir con el proyecto expediente digital del RCC, lo que permitirá disponer de una plataforma tecnológica para el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual
ID Iniciativa	PR-03
Objetivo Estratégico asociado	Diseñar al menos 3 productos tecnológicos para el 2025 para apoyar a la persona afiliada
Programa al que pertenece	Productos diseñados con un enfoque en la persona afiliada
Responsable del Proyecto	Encargado de la Unidad de Innovación y Transformación
Fecha de inicio / fin	05/10/2021-31/12/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	15/01/2026
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	Horas de recurso humano para el proyecto: ₡700.725.225,31
Presupuesto ejecutado	Horas de recurso humano para el proyecto: ₡700.725.225,31
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Recurso humano de TI: Analista de Inteligencia de Negocios, Desarrolladores de aplicaciones Senior, Analista en aseguramiento de la calidad. • Recurso humano de Concesión de Derechos, Plataforma de Servicios, Financiero- Contable: Usuarios expertos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

- Recurso humano de la Unidad de Innovación y Transformación: encargado y especialista.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Concluir con las actividades pendientes del expediente digital del RCC	100% al 2025	100%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Satisfacción de afiliados que realizan trámite de otorgamiento de al menos un 85%.	Al menos 85%	100%	Alcanzado
Cualitativo	Disminución de al menos el 10% de incidentes de calidad asociados al riesgo operativo en los procesos del RCC.	Al menos 10%	0 incidentes de calidad reportados.	Alcanzado
Cualitativo	Disminución de al menos el 10% de errores humanos por realización de procesos manuales.	Al menos 10%	100% validaciones automáticas del sistema	Alcanzado
Cualitativo	Al menos un 20% de trámites de pensiones realizadas a través de del expediente digital para el año 2025.	Al menos un 20%	71% 2024 92% 2025 De solicitudes de pensión	Alcanzado
Cuantitativo	Disminución en tiempos de trámites de otorgamiento del RCC en al menos un 10% antes de la aprobación de Junta Directiva.	Al menos 10%	38% estimado 98% satisfacción en tiempos de espera	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Durante el Sprint puede existir una necesidad adicional (incluso cambios externos) que contemplen los involucrados, que no se consideraron en el momento del levantamiento de la HU.	Medio	Moderada	Establecer un % de tiempo para la participación en el proyecto y definir reuniones de seguimiento periódico.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto
Retraso de la secuencia de actividades asignadas del proyecto por el uso compartido de objetos a trabajar (proyectos, servicios, mantenimientos), lo que podría afectar el levantamiento, desarrollo, pruebas.	Alto	Alta	Ejercer un compromiso entre las partes involucradas en el proyecto estableciendo tiempos de dedicación al proyecto.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto
Movimiento de personal del equipo de proyecto.	Medio	Moderada	En la planificación del sprint, se intenta considerar las posibles variantes y escenarios. En caso de que se presente una situación de este tipo se debe mantener la comunicación fluida con los involucrados.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto
Falta de tiempo del usuario para ejecución de pruebas.	Alto	Moderada	En la reunión de planificación del proyecto se acordó mínimo un 100% del tiempo del usuario para pruebas funcionales.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Curva de aprendizaje de los recursos asignados al proyecto (técnicos y de negocio) que pueda afectar el incremento y consecución del proyecto.	Medio	Moderada	Las jefaturas de los Departamentos de Plataforma de Servicios y Concesión asignaron dos usuarios expertos al 100% para poder evacuar las dudas y subsanar la curva de aprendizaje sobre el proceso.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto
Complejidad en la configuración de ambientes desarrollo/QA/pruebas de usuario y falta de personal experto en nuevas herramientas e infraestructura.	Medio	Alta	Investigación con usuarios expertos, colaboración de compañeros/proveedores con la expertiz necesaria (desarrollo, QA, infraestructura y bases de datos)	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda los siguientes puntos para proyectos de desarrollo de software como el anterior:

1. Establecer un porcentaje de dedicación de los usuarios expertos (gestores, dueños de proceso) de al menos 50% semanal, donde puedan dedicar un 20% para el levantamiento de Historias de Usuario y un 30% para la ejecución de pruebas de calidad.
2. Establecer un equipo de Tecnología de Información con al menos un Analista de Inteligencia de Negocios con dedicación de 50% mensual, dos Desarrolladores Senior con dedicación de 50% mensual y un Analista en Aseguramiento de la Calidad con dedicación de 40% mensual.
3. Establecer un porcentaje de dedicación del ingeniero de procesos o gestor de procesos de al menos 40% semanal, donde pueda dedicar un 20% para el levantamiento de proceso y un 20% para la optimización y mejoras con el Analista de Inteligencia de Negocios y el Encargado de la Unidad de Innovación y Transformación.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

4. Los porcentajes anteriores están basados en mejores prácticas y las lecciones aprendidas en JUPEMA en los últimos años, por lo que, el cambio de porcentajes de alguno de los recursos necesarios afectaría los otros.
5. Establecer bases de datos y ambientes dedicados al proyecto, de manera que no interfiera con los servicios del Departamento de Tecnología de Información.
6. Establecer MoSCoW como metodología para priorizar requerimientos e Historias de Usuario.
7. Que la Unidad de Innovación y Transformación tenga la medición de los indicadores de desempeño de los recursos asignados, de manera que sea matricialmente y se pueda medir el valor real otorgado al proyecto.

Desarrollar durante 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core de JUPEMA

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Desarrollar durante 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core de JUPEMA
ID Iniciativa	PR-04
Objetivo Estratégico asociado	Desarrollar un Sistema de Gestión que integre, alinee y defina lineamiento de calidad de los procesos estratégicos sustantivos y de apoyo para el 2025
Programa al que pertenece	Gestión por procesos eficientes
Responsable del Proyecto	Zulay Martínez Monge
Fecha de inicio / fin	05/01/2021-29/07/2022

Estado de la Iniciativa

Estado general	●
% de avance	100%
Última actualización	11-01-25
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 20.000.000,00
Presupuesto ejecutado	₡ 20.000.000,00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	- Contratación del proveedor Sherpa. - Recurso humano interno de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Año 2021 y 2022: Porcentaje de procesos core con propuestas de rediseño.	Al menos 50% al 2021 (core /sustantivos) 100% al 2022 (core/sustantivos) (Propuestas de rediseño)	100%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

No era requerido según la normativa y formularios vigentes para la iniciativa.

Riesgos y Problemas

No era requerido según la normativa y formularios vigentes para la iniciativa.

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que JUPEMA avance con la documentación de los procesos (diagramas, procedimientos, instructivos, etc.) a un nivel de detalle operativo (nivel 4-5) que permiten dar el insumo para la Arquitectura de solución y utiliza estándares como BPMN para asegurar que la implementación sea fiel al diseño. Esto ayudará al Departamento de Tecnología de Información para los desarrollos, proveedores externos en caso de cambio de sistemas o integraciones, y permitiría también a los nuevos ingresos comprender mejor sus actividades (proceso de inducción).

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA
ID Iniciativa	PR-05
Objetivo Estratégico asociado	Desarrollar un Sistema de Gestión que integre, alinee y defina lineamiento de calidad de los procesos estratégicos sustantivos y de apoyo para el 2025
Programa al que pertenece	Gestión por procesos eficientes
Responsable del Proyecto	Ana Karen Alvarado Pérez
Fecha de inicio / fin	16/08/2022-25/04/2024

Estado de la Iniciativa

Estado general	●
% de avance	100%
Última actualización	25/04/2024
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 3,955,000.00
Presupuesto ejecutado	₡ 3,955,000.00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	- Contratación de servicios profesionales. Orden de Compra: 46383. - Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Año 2023: Porcentaje de procesos de apoyo con propuestas de rediseño	Al menos 75% al 2023 (apoyo) (Propuestas de rediseño)	100%	Cumplimiento

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Número de no conformidades detectadas en auditorías internas	<=5 no conformidades	0 no conformidades	Alcanzado
Cuantitativo	(Número de procesos gestionados bajo enfoque por procesos horizontal / Total de procesos institucionales) *100%	58% de procesos gestionados bajo enfoque por procesos horizontal	58% de procesos gestionados bajo enfoque por procesos horizontal	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Atrasos en los entregables	Alto	Moderada	Mantener informada a las partes interesadas del proyecto sobre atrasos o reprogramaciones que pudieran afectar la planificación del proyecto. Ajustar el cronograma del proyecto.	No Materializado
Entregables no cumplan con los niveles de calidad esperado según los insumos aportados por dueños de los procesos	Alto	Baja	Alineamiento estratégico con partes interesadas. Revisión previa a la entrega de los informes por parte de encargada de UGCC.	No Materializado
Desinterés del personal de JUPEMA en la participación del proyecto	Alto	Alta	Comunicación permanente con las partes interesadas con el objetivo de coordinar las acciones necesarias para cumplir con lo planificado.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Interrupción de actividades programadas por fallos en el acceso a los sistemas	Bajo	Baja	Reprogramación a corto plazo de la actividad interrumpida.	No Materializado
Atrasos en la contratación del puesto de gestor de procesos	Alto	Alta	Reprogramación a corto plazo de la actividad interrumpida.	No Materializado

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que JUPEMA avance con la documentación de los procesos (diagramas, procedimientos, instructivos, etc.) a un nivel de detalle operativo (nivel 4-5) que permiten dar el insumo para la Arquitectura de solución y utiliza estándares como BPMN para asegurar que la implementación sea fiel al diseño. Esto ayudará al Departamento de Tecnología de Información para los desarrollos, proveedores externos en caso de cambio de sistemas o integraciones, y permitiría también a los nuevos ingresos comprender mejor sus actividades (proceso de inducción).

Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos, de JUPEMA

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos, de JUPEMA
ID Iniciativa	PR-06
Objetivo Estratégico asociado	Desarrollar un Sistema de Gestión que integre, alinee y defina lineamiento de calidad de los procesos estratégicos sustantivos y de apoyo para el 2025
Programa al que pertenece	Gestión por procesos eficientes
Responsable del Proyecto	Ana Karen Alvarado Pérez
Fecha de inicio / fin	08/01/2024-06/10/2025

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	06/10/2025
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	¢ 457.784
Presupuesto ejecutado	¢ 457.784
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Licenciamiento Microsoft Visio • Recurso humano interno de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Año 2024: Porcentaje de procesos estratégicos con propuestas de rediseño.	Al menos 75% al 2024 (estratégicos) (Propuestas de rediseño)	100%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cuantitativo	[Cantidad de informes de mapeos de procesos ejecutados /Cantidad de informes de mapeos de procesos planificados]*100%	100%	100%	Alcanzado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Atrasos en los entregables	Alto	Moderada	Mantener informada a las partes interesadas del proyecto sobre atrasos o reprogramaciones que pudieran afectar la planificación del proyecto.	Materializado, lo cual ha provocado atrasos en su ejecución.
Entregables no cumplan con los niveles de calidad esperado según los insumos aportados por dueños de los procesos	Alto	Baja	• Alineamiento estratégico con partes interesadas. • Revisión previa a la entrega de los informes por parte de encargada de UGCC.	No Materializado
Desinterés del personal de JUPEMA en la participación del proyecto	Alto	Alta	Comunicación permanente con las partes interesadas con el objetivo de coordinar las acciones necesarias para cumplir con lo planificado.	Materializado, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que JUPEMA avance con la documentación de los procesos (diagramas, procedimientos, instructivos, etc.) a un nivel de detalle operativo (nivel 4-5) que permiten dar el insumo para la Arquitectura de solución y utiliza estándares como BPMN para asegurar que la implementación sea fiel al diseño. Esto ayudará al Departamento de Tecnología de Información para los desarrollos, proveedores externos en caso de cambio de sistemas o integraciones, y permitiría también a los nuevos ingresos comprender mejor sus actividades (proceso de inducción).

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos
ID Iniciativa	PR-07
Objetivo Estratégico asociado	Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025
Programa al que pertenece	Funciones altamente digitalizadas
Responsable del Proyecto	Luis Diego Venegas Quirós
Fecha de inicio / fin	25/08/2021-04/02/2027

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	56%
Última actualización	16/01/2026
Fase actual	Ejecución
Hitos próximos	• Diseño y configuración de la infraestructura • Preparación y migración de datos • Transformación y limpieza de datos • Modelado de datos • Requerimientos, Implementación y Pruebas

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 269.525.057,06
Presupuesto ejecutado	₡ 46 346 107,06
% Ejecutado	17%
Recursos clave asignados	• Adquisición de programa de formación en analítica de datos y levantamiento de requerimientos. • Adquisición un Datawarehouse e implementación de la solución de acuerdo con los requerimientos de los departamentos. • Recurso interno de la institución.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Porcentaje de necesidades de analítica de datos a las que se les ofrece servicio	Al menos 50% al 2025	35%	Umbral
Cumplimiento de la especialización en analítica de datos	90%	100%	Cumplimiento

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Cantidad de funcionarios satisfechos según encuesta aplicada sobre la eficiencia operativa y nivel de satisfacción con la información entregada por los reportes.	Alcanzar un porcentaje positivo de satisfacción del al menos un 30% de los usuarios involucrados de las diferentes áreas o departamentos según los resultados de la encuesta aplicada.	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Satisfacción por parte de interesados (Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Jefaturas de departamentos) con la información suministrada periódicamente gracias a la gestión basada en analítica de datos.	Cantidad de usuarios satisfechos según encuesta aplicada que mide el nivel de satisfacción con la información entregada por la gestión basada en analítica de datos (Alcanzar al menos un 30% de satisfacción).	Pendiente	Pendiente



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cuantitativo	% Reducción en solicitudes a TI para generación de reportes o remisión de datos.	Reducir la cantidad de SR de estos tipos en al menos un 40%.	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	100 * Cantidad de trabajadores formados en analítica de datos por departamento / cantidad de reportes solicitados por departamento.	Al menos un trabajador capacitado por cada 10 reportes desarrollados por departamento.	Los encargados por área han sido capacitados según programa de GTH	Alcanzado
Cuantitativo	Cantidad de reportes solicitados por el negocio vs cantidad de reportes completados y entregados para la toma de decisiones.	Implementación de al menos el 90% de los reportes solicitados.	Pendiente	Pendiente

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Ausencia o falta de personal capacitado o con las competencias óptimas para utilizar las herramientas y realizar análisis de datos.	Alto	Alta	El Departamento de Gestión de Talento Humano ha realizado capacitación al personal en el uso de las herramientas de analítica de datos. El Departamento de Gestión de Talento Humano ha realizado en sus cursos de capacitación procesos de concientización para la obtención de información ágil y confiable de las	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
			herramientas de extracción.	
Concentración de funciones en el Departamento de TI para la generación de la información, lo que podría provocar saturación de los servicios de TI.	Alto	Alta	El Departamento de Gestión de Talento Humano ha realizado capacitación al personal en el uso de las herramientas de analítica de datos. El Departamento de Gestión de Talento Humano ha realizado en sus cursos de capacitación procesos de concientización para la obtención de información ágil y confiable de las herramientas de extracción. Con el proyecto se implementará la solución tecnológica para que con el conocimiento adquirido los departamentos dejen de depender del Departamento de TI.	No Materializado
Rotación de Personal clave, lo que podría provocar retrasos en la implementación de la solución.	Alto	Muy Alta	Establecer mecanismos de retención de personal para los recursos internos. Para los recursos externos se debe de fortalecer las cláusulas en el contrato asociadas a la sustitución de personal.	Materializado, lo cual ha provocado atrasos en su ejecución.



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Resistencia al cambio por parte del personal lo que podría provocar incumplimiento de los objetivos institucionales.	Alto	Alta	Identificar los miembros de grupos que se estén viendo afectados por la resistencia, fortalecer la comunicación eficaz y asertiva sobre los alcances y logros del proyecto Procesos de capacitación.	No Materializado
Retrasos en el proyecto por causas internas en cuanto a los procesos o externas en términos de la implementación de la solución.	Alto	Alta	Sesiones de seguimiento para medir el avance tangible del proyecto. Aplicación de multas por atrasos al proveedor que genere un mayor compromiso contractual.	Materializado, lo cual ha provocado atrasos en su ejecución.
Existe Información Histórica inconsistente en la base de Datos	Alto	Alta	Personal de JUPEMA dedicado en la depuración de los datos. Contratación del proceso de Extracción Transformación- Carga para realizar la depuración de los datos que se presentarán en la solución.	No Materializado
Incumplimiento contractual por parte del proveedor.	Muy Alto	Muy Alta	Se apoyará en los Departamentos Administrativo y Legal para realizar la contratación y el contrato con base en la Ley de Contratación Administrativa.	No Materializado
Atraso en la adquisición de las	Muy Alto	Moderada	Se solicita al Depto Administrativo	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
licencias de Power BI.			mediante un estudio técnico, el total de licencias de Power BI requeridas tanto para el personal de JUPEMA como el personal de apoyo y proveedor.	

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda continuar con la implementación del proyecto y tomar las lecciones aprendidas de esta implementación para la nueva iniciativa PEI sobre el Fortalecimiento de Analítica de Datos.

Implementar una plataforma de omnicanalidad integrada para la atención de los afiliados

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Implementar una plataforma de omnicanalidad integrada para la atención de los afiliados
ID Iniciativa	PR-08
Objetivo Estratégico asociado	Impactar positivamente en la calidad de vida de las personas afiliadas por medio de acciones de acercamiento
Programa al que pertenece	Impacto positivo en la calidad de vida de las personas afiliadas
Responsable del Proyecto	Laura Alpízar Fallas
Fecha de inicio / fin	09/03/2022-02/12/2026

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	61%
Última actualización	14/01/2026
Fase actual	Ejecución

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Hitos próximos	• Fase 3 - Implementación - Integración y pruebas del Sistema Core de Jupema con la plataforma Zoho Desk y Zoho CRM. • Fase 3 - Implementación - Configuración, implementación, capacitación y pruebas de Zoho Desk para control de tickets • Fase 3 - Implementación - Configuración, implementación, capacitación y pruebas del canal de Whatsapp, Mensajería • Fase 3 - Implementación - Integración y pruebas entre Zoho CRM e IVR-Central Telefónica CISCO de JUPEMA • Fase 3 - Implementación - Integración y pruebas del Sistema de Filas y Sistema de Autogestión de JUPEMA con la plataforma Zoho Desk y Zoho CRM • Fase 3 - Implementación - Implementación y pruebas de Zoho Analytics • Fase 3 - Implementación - Soporte y Cierre
-----------------------	--

Presupuesto y Recurso

Presupuesto aprobado	¢ 370.480.127,60
Presupuesto ejecutado	¢58.014.006,18
% Ejecutado	16%
Recursos clave asignados	• Contratación de servicios para desarrollo de Herramienta Zoho, Kioskos, integración de otros canales como Whatsapp, mensajería y correo electrónico, (configuración, implementación y capacitación). • Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

KPI	Meta	Actual	Tendencia
Porcentaje de cumplimiento del plan de lanzamiento de la plataforma de contacto (en tiempo y forma)	100% a diciembre 2025	61%	Umbral



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Encuesta de satisfacción interna con el personal involucrado para medir el valor del proyecto	Al menos un 80% de satisfacción de los ejecutivos	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Creación de dashboard para brindar trazabilidad de los trámites recibidos	Al menos un dashboard para brindar seguimiento a los trámites	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Encuesta de satisfacción anual de mercado (incluir preguntas sobre este beneficio)	Satisfacción >= al 70% en este rubro	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Asignación de trámites desde Zoho Desk para evitar duplicidad	Un único trámite por persona	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Encuesta de satisfacción anual de mercado (incluir preguntas sobre este beneficio)	Satisfacción >= al 70% en este rubro	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Encuesta de satisfacción interna con el personal involucrado para medir el valor del proyecto	Al menos un 80% de satisfacción de los ejecutivos	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Encuesta de satisfacción anual de mercado (incluir preguntas sobre este beneficio)	Satisfacción >= al 70% en este rubro	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Encuesta de satisfacción interna con el personal involucrado para medir el valor del proyecto	Al menos un 80% de satisfacción de los ejecutivos	Pendiente	Pendiente



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	100 * (Cantidad de canales de atención en funcionamiento según cronograma / Cantidad de canales de atención definidos)	Módulo Zoho Desk implementado e integrado con los canales	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Se considerará en el nuevo PEI	Se considerará en el nuevo PEI	Considerado en el nuevo PEI 2026-2030	Alcanzado
Cuantitativo	Encuesta de satisfacción interna con el personal involucrado para medir el valor del proyecto	Al menos un 80% de satisfacción de los ejecutivos	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Medir los tiempos de servicio actuales vs Los tiempos con la herramienta	Reducir al menos 5% de los tiempos de servicio	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Seguimiento de los trámites de crédito	Al menos tres seguimientos automáticos en trámites de crédito	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Encuesta de satisfacción anual de mercado (incluir preguntas sobre este beneficio)	Satisfacción >= al 70% en este rubro	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	100% * (Cantidad de personas morosas con campaña recibida / cantidad de personas morosas)	Al menos el 90% de personas morosas les llega de forma efectiva la campaña.	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Aumentar la actualización de datos desde CRM	Al menos 5% más en la actualización de datos anualmente	Pendiente	Pendiente



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Restricciones de tiempo poco realistas	Alto	Alta	Definir el tiempo dedicado al proyecto y personal de apoyo	Materializado, lo cual ha provocado atrasos en su ejecución.
Mala identificación de los criterios de aceptación	Alto	Alta	Iniciar con actividades de empatizar con los usuarios y conocer el problema a resolver. Realizar un trabajo colaborativo en la construcción de las prioridades basado en la propuesta de valor.	No materializado
Falta de criterios de priorización	Alto	Alta	Iniciar con actividades de empatizar con los usuarios y conocer el problema a resolver. Realizar un trabajo colaborativo en la construcción de las prioridades basado en la propuesta de valor.	No materializado
Ausencia de compromiso del personal	Alto	Moderada	Socializar el impacto del proyecto. Dar seguimiento cercano al cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo Promover rendición de cuentas como ejercicio de transparencia.	No materializado
Ausencia de una estrategia de comunicación	Alto	Moderada	Definir los canales de comunicación	Materializado, lo cual ha provocado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
			oficiales para el proyecto Definir espacios de comunicación, intercambio de ideas y toma de decisiones en equipo.	atrasos en su ejecución.
Partes interesadas con expectativas inexactas	Alto	Moderada	Reuniones periódicas para revisión de avances, resultados, validación de satisfacción de los patrocinadores.	Se materializó, pero con las acciones desarrolladas se mitigó el impacto

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda continuar con la implementación del proyecto y considerar que los nuevos proyectos del PEI 2026-2030 consideren dentro de sus alcances e integraciones la plataforma de omnicanalidad de manera que no se sufra en el futuro con las integraciones respectivas.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Iniciativas Activas – Fuera de PEI

Adquisición CYBER RECOVERY VAULT (Bóveda de seguridad de datos)

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Adquisición CYBER RECOVERY VAULT (Bóveda de seguridad de datos)
ID Iniciativa	AD-01
Objetivo Estratégico asociado	Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025
Programa al que pertenece	Funciones altamente digitalizadas
Responsable del Proyecto	Jose Daniel Alpízar Ulloa
Fecha de inicio / fin	14/11/2023-31/10/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	16/01/2026
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 117.100.000,00
Presupuesto ejecutado	₡ 117.100.000,00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Adquisición CYBER RECOVERY VAULT (Bóveda de seguridad de datos) • Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Herramienta implementada/Herramienta por implementar	1 herramienta implementada	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Comparativa de la duración de recuperación de hoy vs duración de recuperación con herramienta implementada.	Alcanzar al menos un 10% en la reducción del tiempo de recuperación	Pendiente	Pendiente

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Ataque de una amenaza tipo ransomware que afecte los respaldos institucionales.	Alto	Alta	Recuperación de la información con el equipo que se requiere adquirir.	No Materializado
Falta de coordinación/comunicación entre las partes involucradas.	Alto	Media	Comunicar con antelación el proceso a seguir, así como definir claramente los roles y responsabilidades de las partes involucradas.	Materializado, por lo que, hubo atrasos en la ejecución de la iniciativa.
Ruta crítica no analizada ni controlada	Alto	Alta	Estar en constante seguimiento de la ruta crítica para identificar posibles riesgos y realizar ajustes.	Materializado, por lo que, hubo atrasos en la ejecución de la iniciativa.
Los responsables de utilizar la herramienta no están capacitados	Alto	Media	Coordinar con GTH la contratación de una capacitación sobre el uso de la herramienta.	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que a partir de la nueva estrategia institucional plasmada en el PEI 2026-2030 y considerando el proceso de madurez de JUPEMA en cuanto a gestión estratégica, se defina, para toda iniciativa que este fuera del PEI, los KPIs correspondientes para asegurar alineación estratégica en todo nuestro portafolio. De igual manera se insta en la medida de lo posible a no aceptar iniciativas que no estén alineadas a la estrategia, para que así los recursos puedan estar enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Renovación Infraestructura Oracle

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Renovación Infraestructura Oracle
ID Iniciativa	MT-15
Objetivo Estratégico asociado	Diseñar programas para mejorar de manera continua la experiencia del personal colaborador de la organización hacia el 2025
Programa al que pertenece	Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras
Responsable del Proyecto	Jose Villegas Quesada
Fecha de inicio / fin	07/11/2023-31/12/2024

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	15/01/2025
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡119.325.532,35
Presupuesto ejecutado	₡119.325.532,35
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Adquisición de nuevos servidores para los sistemas de colaboración, y desarrollo. • Renovación de la garantía de los enrutados. • Renovación de licenciamiento de los servicios con la nueva versión. • Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cuantitativo	% Disponibilidad en procesamiento y almacenamiento de acceso a la información y datos.	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Velocidad en la respuesta de los procesos (actual vs la obtenida producto de esta adquisición).	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Capacidad de almacenamiento para la atención de los proyectos actuales y futuros (actual vs el obtenido producto de esta adquisición)	Pendiente	Pendiente	Pendiente



Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
La actual capacidad de procesamiento entorpece la ejecución de los procesos.	Alto	Alta	Contratar a la mayor brevedad posible más recursos para aumentar la capacidad de procesamiento.	No Materializado
Incongruencia tecnológica por cambio de marca de la base de datos.	Alto	Media	Promover el uso de plataformas tecnológicas que brinden todos los servicios bajo una misma empresa responsable.	No Materializado
No se prioriza la adquisición propuesta generando atrasos en el proceso de compra y aumentando el riesgo de que se venza la garantía sobre el soporte y hardware actual.	Alto	Media	Gestionar con la alta gerencia la importancia del proceso de compra y el vencimiento de los plazos.	No Materializado
Falta de coordinación/ comunicación entre las partes involucradas	Alto	Media	Comunicar con antelación el proceso a seguir, así como definir claramente los roles y responsabilidades de las partes involucradas.	No Materializado
Ruta crítica no analizada ni controlada	Alto	Alta	Estar en constante seguimiento de la ruta crítica para identificar posibles riesgos y realizar ajustes.	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que a partir de la nueva estrategia institucional plasmada en el PEI 2026-2030 y considerando el proceso de madurez de JUPEMA en cuanto a gestión estratégica, se defina, para toda iniciativa que este fuera del PEI, los KPIs correspondientes para asegurar alineación estratégica en todo nuestro portafolio. De igual manera se insta en la medida de lo posible a no aceptar iniciativas que no estén alineadas a la estrategia, para que así los recursos puedan estar enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Compra de Equipo de Cómputo para usuario final

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Compra de equipo de cómputo para usuario final
ID Iniciativa	MT-16
Objetivo Estratégico asociado	Diseñar programas para mejorar de manera continua la experiencia del personal colaborador de la organización hacia el 2025
Programa al que pertenece	Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras
Responsable del Proyecto	Roy Chacón Córdoba
Fecha de inicio / fin	10/06/2024-30/09/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	06/10/2025
Fase actual	Finalizada
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos propuestos.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 103.850.000,00
Presupuesto ejecutado	₡ 103.850.000,00
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Equipo portátil (102), Dock Station, candado y troquelado. • Equipo Todo en uno (13). • Recurso humano interno.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cuantitativo	% de atención de incidentes de gestión de equipo de cómputo por fallos en sus partes sea menor a un 5%, del total de los incidentes por gestión de equipo de cómputo.	Menor al 5% del total de los incidentes que se hayan registrado, en fallos de partes, o en general, de los nuevos equipos.	0%	Alcanzado

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Fallo de un equipo en obsolescencia.	Alto	Moderada	Cambio del equipo	No Materializado
Usuario no pueda efectuar sus labores por no contar con disponibilidad de equipo	Alto	Moderada	Cambio del equipo	No Materializado
No haya oferentes	Muy Alto	Baja	Búsqueda de oferentes en el mercado para invitarlos. Reparación de equipo y volver a sacar el concurso	No Materializado
Oferentes no cumplan con los	Alto	Baja	Se busca que la garantía venga desde la casa	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
establecido en el plazo definido			matriz, de ahí que no se va a comprar clones; así como invitar a proveedores reconocidos y con trayectoria, reconocidos por la casa matriz	
Oferentes no oferten para todos los tipos de equipos solicitados.	Alto	Baja	Consultas previas a Distintos proveedores que podrían participar, para confirmar que si tienen los equipos.	No Materializado
Entrega de equipos fuera de los plazos establecidos.	Moderado	Moderada	Definir multas por incumplimiento de plazos; y de haber una justificación razonable, aplicar lo que dicta la normativa administrativa.	No Materializado

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que a partir de la nueva estrategia institucional plasmada en el PEI 2026-2030 y considerando el proceso de madurez de JUPEMA en cuanto a gestión estratégica, se defina, para toda iniciativa que este fuera del PEI, los KPIs correspondientes para asegurar alineación estratégica en todo nuestro portafolio. De igual manera se insta en la medida de lo posible a no aceptar iniciativas que no estén alineadas a la estrategia, para que así los recursos puedan estar enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Ajustes en el sistema de registro de las inversiones del RCC, considerando los cambios en la normativa emitida por SUPEN y ajustes para inversiones en el mercado de valores internacional

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Ajustes en el sistema de registro de las inversiones del RCC, considerando los cambios en la normativa emitida por SUPEN y ajustes para inversiones en el mercado de valores internacional
ID Iniciativa	MT-17
Objetivo Estratégico asociado	Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025
Programa al que pertenece	Funciones altamente digitalizadas
Responsable del Proyecto	Luis Paulino Gutiérrez Sandí
Fecha de inicio / fin	13/11/2024-15/04/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	01/07/2025
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos planteados.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	No se asigna presupuesto
Presupuesto ejecutado	No se asigna presupuesto
% Ejecutado	No se asigna presupuesto
Recursos clave asignados	• Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Cumplimiento de lo solicitado por el regulador.	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Cualitativo	Mitigación de riesgo operativo en el proceso de inversiones.	Pendiente	Pendiente	Pendiente

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
No se cuente con los recursos humanos requeridos para el desarrollo del requerimiento.	Muy alto	Muy baja	Coordinar con las dependencias internas el desarrollo de los requerimientos.	No materializado

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que a partir de la nueva estrategia institucional plasmada en el PEI 2026-2030 y considerando el proceso de madurez de JUPEMA en cuanto a gestión estratégica, se defina, para toda iniciativa que este fuera del PEI, los KPIs correspondientes para asegurar alineación estratégica en todo nuestro portafolio. De igual manera se insta en la medida de lo posible a no aceptar iniciativas que no estén alineadas a la estrategia, para que así los recursos puedan estar enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

En este tipo de iniciativas que son regulatorias, se recomienda medir el impacto real en otras iniciativas, ya que siempre se debe atender con los recursos ya asignados al portafolio de iniciativas.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Cálculo del Impuesto sobre la Renta (ISR) a los Productos Acumulados por sector de las inversiones

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Cálculo del Impuesto sobre la Renta (ISR) a los Productos Acumulados por sector de las inversiones
ID Iniciativa	MT-18
Objetivo Estratégico asociado	Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025
Programa al que pertenece	Funciones altamente digitalizadas
Responsable del Proyecto	Luis Paulino Gutiérrez Sandí Edwin Jiménez Pérez
Fecha de inicio / fin-	09/12/2024-31/10/2025

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	100%
Última actualización	21/01/2026
Fase actual	Cierre
Hitos próximos	Ya se completaron los hitos planteados.

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	No se le asigna presupuesto
Presupuesto ejecutado	No se le asigna presupuesto
% Ejecutado	No se le asigna presupuesto
Recursos clave asignados	• Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Beneficios Esperados

Tipo	Métrica	Meta	Resultado	Estado
Cualitativo	Aceptación por parte de SUPEN del nuevo cálculo del ISR diario.	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Cuantitativo	Ahorro en sanciones o multas que se emitan por parte de SUPEN por incumplimiento.	Pendiente	Pendiente	Pendiente

Riesgos y Problemas

Riesgo / Problema	Impacto	Probabilidad	Plan de acción	Estado
Error en el cálculo Producto Acumulado Detalle por Sector del ISR	Alto	Baja	Implementar una revisión integral desde el cálculo automático y aplicación del asiento contable para verificar si proceso esta correcto y evitar errores en el cálculo de cobro del ISR.	Materializado, lo cual provocó atrasos en su ejecución.
Disponibilidad de tiempo	Moderado	Baja	Definir reuniones de seguimiento periódico.	Materializado, lo cual provocó atrasos en su ejecución.
Error en la automatización de los asientos contables	Alto	Moderada	Pruebas en conjunto con el departamento de inversiones y contabilidad para verificar los asientos contables del registro de los procesos del ISR.	No Materializado

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda que a partir de la nueva estrategia institucional plasmada en el PEI 2026-2030 y considerando el proceso de madurez de JUPEMA en cuanto a gestión estratégica, se defina, para toda iniciativa que este fuera del PEI, los KPIs correspondientes para asegurar alineación estratégica en todo nuestro portafolio. De igual manera se insta en la medida de lo posible a no aceptar iniciativas que no estén alineadas a la estrategia, para que así los recursos puedan estar enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

En este tipo de iniciativas que son regulatorias, se recomienda medir el impacto real en otras iniciativas, ya que siempre se debe atender con los recursos ya asignados al portafolio de iniciativas.

Desarrollo Informático de Liquidación de Cuotas de IVM-RTR a RCC según los alcances del artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva

Aspectos generales

Nombre de la Iniciativa	Desarrollo Informático de Liquidación de Cuotas de IVM-RTR a RCC según los alcances del artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva
ID Iniciativa	PR-12
Objetivo Estratégico asociado	Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025
Programa al que pertenece	Funciones altamente digitalizadas
Responsable del Proyecto	Edwin Jiménez Pérez
Fecha de inicio / fin	01/10/2024-31/07/2029

Estado de la Iniciativa

Estado general	
% de avance	9%
Última actualización	21/01/2026
Fase actual	Ejecución
Hitos próximos	- Levantamiento de Requerimientos Cuenta Individual - Levantamiento de Requerimientos Recaudación - Desarrollo de Requerimientos.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Presupuesto y Recursos

Presupuesto aprobado	₡ 86.681.479,99
Presupuesto ejecutado	₡ 86.681.479,99
% Ejecutado	100%
Recursos clave asignados	• Contratación de Analista de Negocios. • Recurso humano interno.

Indicadores de Desempeño (KPIs de la Iniciativa)

No se incluye dentro del PEI actual, por lo que, no cuenta con KPIs definidos.

Beneficios Esperados

Esta iniciativa migra al PEI 2026-2030, por lo que, se tomarán los beneficios del nuevo caso de negocio cuando esté listo.

Riesgos y Problemas

Esta iniciativa migra al PEI 2026-2030, por lo que, se tomarán los riesgos de la matriz de riesgo estratégico cuando esté lista.

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda medir los KPIs y Beneficios de la iniciativa en el nuevo planteamiento PEI 2026-2030, ya que el actual tuvo asignación de recursos para lograr únicamente tres sprints. Con el nuevo PEI se medirá por completo la iniciativa.

Inversión del RCC en instrumentos alternativos transados en el mercado de valores internacional

Recomendaciones

La Unidad de Innovación y Transformación recomienda no tomar en cuenta esta iniciativa, ya que la misma fue aprobada, pero no arrancó su ejecución durante el año por diferentes razones técnicas del Departamento de Inversiones, por lo que, por normativa interna cumplió más de seis meses sin ejecución y se debe declarar inactiva.

Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

Iniciativas Inactivas

Las siguientes iniciativas fueron declaradas inactivas durante el PEI 2021-2025, por lo que, esta será la última vez que se presenten en el informe.

ID Iniciativa	Nombre de Iniciativa	Estado	PEI
MT-13	Sello electrónico etapa II	Inactiva	No
MT-14	Buzones digitales etapa II	Inactiva	No
NS-04	Integración Caja Ande y CCSS	Inactiva	No
PR-02	Para el I semestre 2024, concluir con el proyecto de expediente digital del RTR	Inactiva	Sí, hasta 2023
PR-02-01	Sistema de Trabajo Social	Inactiva	No
PR-02-02	Sistema de Caducidades	Inactiva	No
PR-02-03	Mejoras del RTR	Inactiva	No
PR-03-01	Sistema de Pagos del RCC	Inactiva	No
PR-03-02	Notificaciones digitales	Inactiva	No
PR-03-03	Sistema de Administración de la Cuenta Individual	Inactiva	No
PR-03-04	Sistema de Liquidaciones	Inactiva	No
PR-10	Automatización de los Sistemas de CYC	Inactiva	No
MT-03-01	Herramienta de Gestión de la Calidad	Inactiva	No

-----Fin del documento-----

**ROGER
ALEJANDRO
VEGA ROJAS
(FIRMA)**

Firmado
digitalmente por
ROGER ALEJANDRO
VEGA ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2026.02.09
13:59:28 -06'00'