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

Plan Estratégico Institucional 2026-2030

Contenido

Introducción 2
Metodología utilizada 3
1. Enfoque general del proceso 3
2. Metodología de planificación estratégica 4
3. Revisión del plan vigente y continuidad estratégica. 4
4. Etapas del proceso participativo 4
5. Priorización y recursos 6
Importancia del Plan Anual Operativo 7
Marco Estratégico 8
Misión 9
Visión 9
Valores y principios institucionales 9
Análisis estratégico 10
FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 10
Objetivos Estratégicos (por perspectiva BSC) 12
Mapa Estratégico Institucional 13
Cuadro de Mando Integral (CMI) 14
Mecanismos de seguimiento y evaluación 15
Control de Versiones ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Introducción

El Plan Estratégico Institucional 2026-2030, constituye una guía esencial para orientar las decisiones, acciones y prioridades de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), durante los próximos cinco años. Su elaboración refleja el compromiso institucional con la sostenibilidad, la transparencia, la participación y la corresponsabilidad asegurando un rumbo claro y una gestión basada en evidencia.

Este instrumento estratégico se construye en un contexto nacional e internacional, caracterizado por desafíos crecientes en materia de sostenibilidad de los regímenes de pensiones, transformación digital, envejecimiento poblacional y fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones. En este marco, la institución reafirma su compromiso de garantizar la administración técnica, jurídica y financiera del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y el Régimen Transitorio de Reparto (RTR), asegurando su continuidad y solidez.

El proceso de construcción del plan inició con la definición de una hoja de ruta metodológica, presentada por la Dirección Ejecutiva y aprobada por el Órgano de Dirección en la Sesión Ordinaria N°0067-2025, lo cual aseguró legitimidad y respaldo desde las instancias superiores.

Desde su concepción, se estableció que el plan debía construirse bajo un enfoque de co-construcción, con participación de todas las personas trabajadoras. Este principio reconoce que la visión institucional no se construye desde una sola perspectiva, sino desde la diversidad de experiencias, conocimientos y capacidades que enriquecen y fortalecen la gestión colectiva. La metodología empleada permitió recoger aportes, generar espacios de reflexión y alinear esfuerzos en torno a objetivos estratégicos comunes. Este proceso participativo no solo fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de quienes integran la institución, sino que también garantiza que el plan responda a las necesidades reales y a las expectativas de mejora continua.

El resultado es un documento estratégico que trasciende el plano declarativo. Se constituye en una herramienta de gestión para la planificación, ejecución y

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

evaluación del quehacer institucional, asegurando coherencia en las decisiones y sostenibilidad en el tiempo. A la vez, reafirma la voluntad de la institución de consolidar los logros alcanzados, innovar en sus procesos y proyectarse hacia el futuro con visión, responsabilidad y excelencia en el servicio.

Este Plan Estratégico es la expresión de un esfuerzo colectivo orientado a fortalecer el presente y construir un futuro sostenible, equitativo e innovador en beneficios de las personas afiliadas y del país.

Metodología utilizada

1. Enfoque general del proceso

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) se basó en la ruta aprobada por el Órgano de Dirección, que contempló la conformación de la Comisión Técnica PEI Institucional, responsable de coordinar, guiar y operativizar cada una de las etapas del proceso.

Como punto de partida, se remitió al Comité Ejecutivo la guía metodológica que debía trabajarse con las personas colaboradoras de cada departamento. Este proceso generó insumos clave, como la revisión de la misión, visión y valores institucionales, así como el análisis FODA, la sistematización de lecciones aprendidas y las propuestas de iniciativas estratégicas.

Asimismo, se notificó formalmente el inicio del proceso a los entes supervisores, como la Superintendencia Nacional de Pensiones (SUPEN) y la Contraloría General de la República (CGR), además se solicitó a los Directorios de las Organizaciones Magisteriales representadas en la Junta Directiva sus aportes sobre los aspectos que consideraban relevantes para incluir en el nuevo plan. También se recabaron criterios de asesorías externas especializadas, como los directores externos de los comités institucionales.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

2. Metodología de planificación estratégica

El plan se construyó bajo la metodología del Balanced Scorecard (BSC), en continuidad con la aplicada durante el quinquenio anterior. La adopción de esta herramienta resultó fundamental, al permitir traducir la visión y los objetivos institucionales en un conjunto equilibrado de metas medibles y coherentes, vinculando la estrategia con la gestión operativa.

El BSC facilita la alineación de todas las áreas hacia resultados comunes, integrando indicadores financieros y no financieros, y dar seguimiento al desempeño institucional desde una perspectiva integral: financiera, de procesos, de personas usuarias o beneficiarias y de aprendizaje y crecimiento. Este enfoque refuerza la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas futura sobre el cumplimiento de la estrategia.

3. Revisión del plan vigente y continuidad estratégica.

Se efectuó una revisión exhaustiva del Plan Estratégico 2021–2025 con el fin de identificar iniciativas relevantes que debían mantenerse en el nuevo ciclo. Como resultado, se determinó la continuidad de dos proyectos clave:

- Analítica de datos.
- Omnicanalidad.

Ambos cuentan con casos de negocio formulados y su continuidad busca consolidar capacidades institucionales y optimizar la gestión.

4. Etapas del proceso participativo

Se desarrollaron tres sesiones de trabajo con la participación del Órgano de Dirección, el Comité Ejecutivo y los encargados de áreas claves de la Dirección Ejecutiva.

- **Primera sesión: integración y diagnóstico inicial.** Se presentó el plan de trabajo, se integraron tres equipos de análisis y se expuso el marco estratégico institucional. Cada jefatura presentó los resultados de las

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

sesiones de trabajo realizados con sus equipos, incluyendo la revisión de misión, visión, valores y FODA.

Los equipos de análisis sistematizaron las propuestas, que fueron consolidadas por la Comisión PEI.

- **Segunda sesión: validación y diagnóstico estratégico.** Se validó el marco estratégico propuesto y se presentó el análisis de contexto, que sirvió de base para definir prioridades, anticipar cambios, reducir riesgos y orientar la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y adaptación institucional.

El diagnóstico incluyó:

a) Marco jurídico y competencias institucionales.
b) Estructura organizacional.
c) Fuentes de financiamiento y comportamiento presupuestario.
d) Gestión de inversiones, crédito y cobro.
e) Capacidad tecnológica y necesidades futuras.
f) Mapa de procesos y subprocesos.
g) Análisis de los servicios ofrecidos a las personas afiliadas y
h) Análisis actuarial de los regímenes de pensiones, proyección de nuevos pensionados y estimación de ingresos del 5/1000

El Departamento de Comunicación y Mercadeo aportó una lectura del contexto externo, con énfasis en la percepción de marca, las partes interesadas y el propósito institucional.

Asimismo, se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTAL), junto con las tendencias que inciden en la seguridad social y la transformación digital.

Cada jefatura presentó las lecciones aprendidas del PEI 2021–2025, identificando buenas prácticas y oportunidades de mejora. La Oficina de Innovación y Transformación explicó el alcance del Balanced Scorecard y coordinó el diseño participativo de los objetivos estratégicos por perspectiva.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Posteriormente, la Comisión PEI sistematizó los resultados y seleccionó los objetivos más alineados con los principales retos institucionales, consolidando así el Mapa Estratégico 2026-2030.

- **Tercera sesión: validación final y priorización de iniciativas**. En la última sesión, se presentaron los objetivos estratégicos consensuados, los cuales fueron aprobados por los participantes. Además, se expusieron los riesgos estratégicos y se destacó la importancia de la alineación entre el PEI y el Plan Anual Operativo (PAO) y los indicadores institucionales.

Cada departamento presentó sus iniciativas estratégicas, en un ejercicio participativo que evidenció compromiso, creatividad e innovación. Se enfatizó que cada iniciativa debía contar con recursos definidos, indicadores de desempeño (KPIs), metas claras y criterios de evaluación.

5. Priorización y recursos

La Comisión PEI seleccionó inicialmente 21 iniciativas estratégicas, definiendo para cada una los departamentos o unidades líderes y los equipos de apoyo, y la respectiva matriz con:

- Nombre y descripción de la iniciativa.
- Objetivo, meta y umbral.
- KPIs.
- Presupuesto estimado.
- Departamento(s) responsable(s) y de apoyo.

El componente presupuestario se analizó con base en las proyecciones del Departamento Financiero en conjunto con el Departamento Actuarial, así como los recursos disponibles en el FEO, FEA y el superávit institucional, lo que permitió establecer la priorización y el cronograma de ejecución de las iniciativas, utilizando la metodología institucional definida en el P01-PR-012 Evaluación de Iniciativas.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Este ejercicio permitió establecer una delimitación clara de las iniciativas, alineándolas con los resultados obtenidos en dicha herramienta. Como resultado, se logró enfocar los esfuerzos estratégicos en un conjunto específico de 18 iniciativas, seleccionadas por su relevancia y potencial impacto en el cumplimiento de los objetivos planteados.

6. Síntesis

El proceso metodológico del PEI se distinguió por su amplitud participativa, su rigor técnico y su alineación con el Balanced Scorecard. Más que un ejercicio técnico, representó una construcción colectiva de futuro, donde cada aporte fortaleció el propósito común de consolidad una gestión institucional sostenible, innovadora y transparente.

Las iniciativas priorizadas responden directamente a las necesidades estratégicas de la institución y constituyen la base para avanzar hacia una JUPEMA más sólida, moderna y eficiente. Con ellas se reafirma la visión de consolidarse como un referente nacional e internacional en materia de seguridad social, comprometido con la excelencia, la equidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Importancia del Plan Anual Operativo

La implementación efectiva del PEI requiere su articulación directa con el Plan Anual Operativo (PAO), que actúa como instrumento táctico de ejecución, traduciendo las iniciativas estratégicas en acciones concretas cada año.

Esta alineación permite que las dependencias operativas, como el Departamento Administrativo y el Departamento de Gestión de Talento Humano, prioricen las contrataciones de bienes, servicios o plazas vinculadas al cumplimiento de iniciativas PEI. Así mismo, garantiza que los procesos de compras y recursos humanos sean oportunos eficientes y estratégicos.

La coordinación interdepartamental resulta esencial para asegurar la continuidad, efectividad y sostenibilidad del Plan Estratégico Institucional.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Marco Estratégico

Constituye la base conceptual que orienta la gestión institucional de JUPEMA, definiendo su propósito, dirección futura y los principios que guían su actuar. Está conformado por la misión, visión, principios y valores institucionales, los cuales se revisan periódicamente para asegurar su vigencia y coherencia con los desafíos del entorno y las expectativas de los grupos de interés.

Durante la formulación del presente plan, se realizó una revisión participativa del marco estratégico, iniciando con la misión institucional. Las dependencias evaluaron su pertinencia respondiendo a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿para quién lo hacemos?, con el fin de validar si reflejaba el propósito esencial de JUPEMA.

En cuanto a la visión, se promovió un análisis orientado a proyectar de manera aspiracional el rumbo deseado para la institución y el reconocimiento que se busca en el futuro.

Finalmente, se revisaron los valores institucionales, promoviendo la reflexión sobre su pertinencia y la posibilidad de incorporar nuevos valores que representen fielmente el ADN organizacional y fortalezcan la ética institucional.

Contar con una misión y visión claramente definidas permite alinear los esfuerzos estratégicos, facilitar la toma de decisiones y comunicar con coherencia el propósito y la dirección institucional. Los valores, por su parte, son pilares fundamentales que orientan el comportamiento ético y la gestión del talento humano, consolidando una cultura organizacional sólida y coherente con los principios que JUPEMA promueve.

Como resultado de este proceso colaborativo, se presenta la misión, visión, valores que orientarán la gestión institucional durante el período 2026-2030.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Misión

Somos la institución de Seguridad Social responsable de gestionar eficientemente las pensiones del Magisterio Nacional, para garantizar los derechos de las personas afiliadas y contribuir a su calidad de vida y bienestar.

Visión

Ser la institución referente de la seguridad social costarricense, reconocida por su sostenibilidad financiera, innovación y excelencia en la gestión de pensiones y jubilaciones, que propicie un futuro con calidad de vida y bienestar para las personas afiliadas.

Valores y principios institucionales

- **Innovación:** Reafirmamos nuestro compromiso de orientar estratégicamente los esfuerzos organizacionales en los ámbitos cultural, institucional y tecnológico, con el propósito de fortalecer la diferenciación de nuestros productos y servicios.

- **Excelencia:** Enfocados en alcanzar estándares del sector, promovemos la optimización de recursos, la calidad y la mejora continua en beneficio de las personas afiliadas.

- **Equidad:** Actuamos con empatía, respeto y compromiso hacia el bienestar colectivo, promoviendo la inclusión y el trato digno, sin discriminación, para brindar un servicio de calidad a todas las personas afiliadas y partes interesadas.

- **Sostenibilidad:** Buscamos generar un impacto positivo en los ámbitos social, económico y ambiental, fortaleciendo las sinergias con las personas afiliadas y con el país.

- **Integridad:** Actuamos de manera responsable, honesta y ética, en conformidad con las políticas institucionales.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

- **Transparencia:** Gestionamos nuestra operación de forma clara, con un enfoque de rendición de cuentas hacia a las personas afiliadas y partes interesadas.

Análisis estratégico

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Como parte de la metodología empleada en la construcción del nuevo Plan Estratégico Institucional, se desarrolló un ejercicio participativo para la elaboración del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de JUPEMA.

Este ejercicio se llevó a cabo durante la primera sesión de trabajo, con la participación de todas las dependencias institucionales, lo que permitió incorporar una visión integral y representativa del estado actual de la institución. Además, se utilizó como insumo el análisis del mapa de grupos de interés de JUPEMA, en el cual se revisaron de forma sistemática todas las partes interesadas, tanto internas como externas.

Esta integración permitió enriquecer el diagnóstico estratégico, considerando las expectativas, necesidades y percepciones de los actores clave que inciden en el desempeño institucional. El resultado del FODA constituye una herramienta fundamental para orientar la toma de decisiones estratégicas, al permitir enfocar los esfuerzos en potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y anticipar las amenazas que podrían afectar el cumplimiento de la misión institucional.

A continuación, el FODA de JUPEMA para este nuevo Plan Estratégico:

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Tabla 1. *FODA 2026-2030*

Fortalezas	Oportunidades
1. Solidez financiera y actuarial del fondo de pensiones del RCC 2. Talento humano comprometido y capacitado 3. Programa de bienestar social para las personas afiliadas 4. Reputación institucional consolidada 5. Infraestructura tecnológica y física	1. Impulsar la transformación, digitalización y la modernización institucional 2. Fortalecer las alianzas estratégicas y vínculos con organizaciones magisteriales 3. Diversificar las inversiones en mercados internacionales y obra pública 4. Fortalecer el vínculo y fidelización con las personas afiliadas
Debilidades	**Amenazas**
1. Limitaciones presupuestarias que restringen el desarrollo institucional en programas y proyectos 2. Procesos no optimizados ni alineados con la estrategia 3. Dificultades en la retención y sucesión del talento especializado 4. Gobierno y gestión de datos 5. Ausencia de sistema de gestión integrado	1. Riesgos legales y políticos que amenazan la estabilidad del régimen de pensiones 2. Cambios demográficos acelerados que afectan la sostenibilidad del sistema 3. Inestabilidad económica y financiera que impacta los ingresos y las inversiones 4. Desconfianza social y acciones reputacionales que debilitan la credibilidad institucional

Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

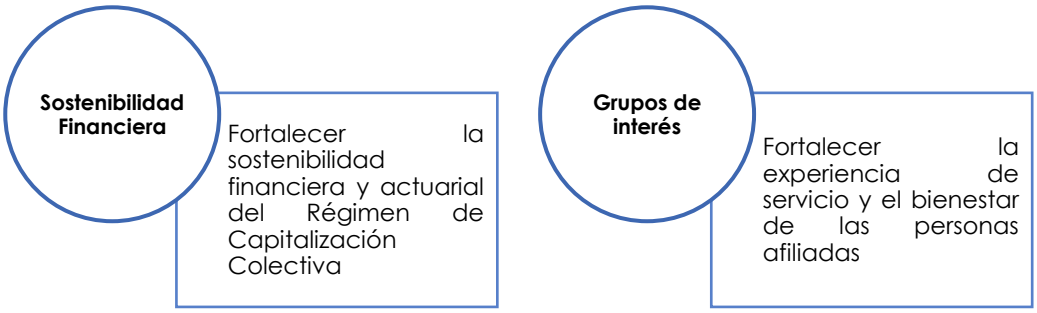
Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Objetivos Estratégicos (por perspectiva BSC)

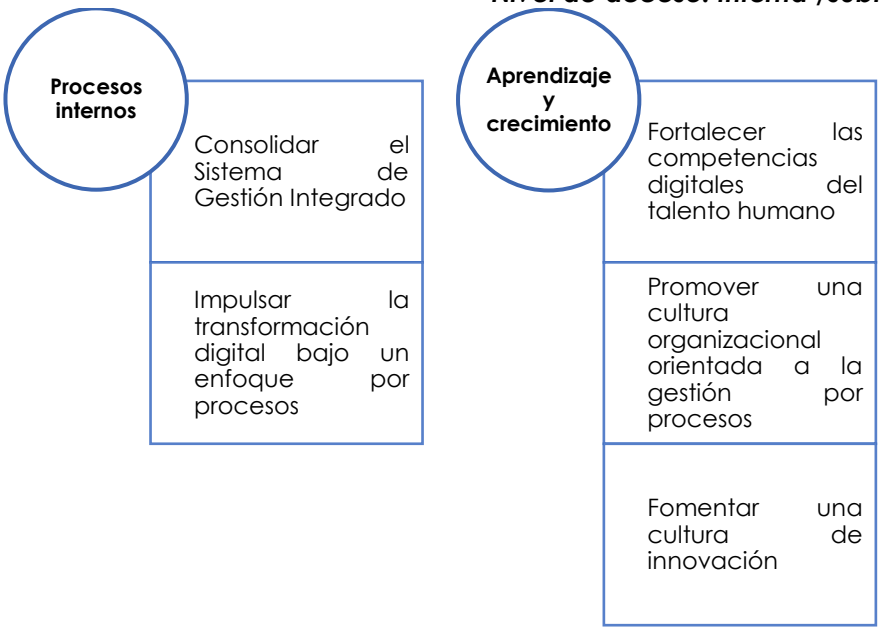
JUPEMA utiliza como marco metodológico para la formulación de su Plan Estratégico Institucional el modelo del Balanced Scorecard (BSC), el cual permite estructurar la estrategia organizacional desde cuatro perspectivas fundamentales: Sostenibilidad Financiera, Grupos de interés, Procesos internos, y Aprendizaje y crecimiento. Este enfoque facilita una visión integral del desempeño institucional, asegurando que los objetivos estratégicos estén alineados con la misión, visión y valores, y que respondan a los desafíos identificados en el diagnóstico estratégico.

Como parte del proceso de construcción del PEI, se formularon objetivos estratégicos específicos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC. A partir de estos objetivos, se definió el programa estratégico institucional, que agrupa las iniciativas clave que JUPEMA desarrollará durante el periodo 2026–2030. Cada iniciativa fue posteriormente descrita en detalle, incluyendo su propósito, alcance, recursos requeridos, indicadores de desempeño (KPIs), metas, umbrales y factores críticos de éxito. Esta estructura permite una trazabilidad clara entre la estrategia institucional y su ejecución operativa, facilitando el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones basada en evidencia.

Ilustración 1. *Objetivos estratégicos PEI 2026-2030*



Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.



Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

Mapa Estratégico Institucional

El Mapa Estratégico Institucional de JUPEMA constituye una representación gráfica de la lógica de la estrategia, construida a partir del modelo del Balanced Scorecard (BSC).

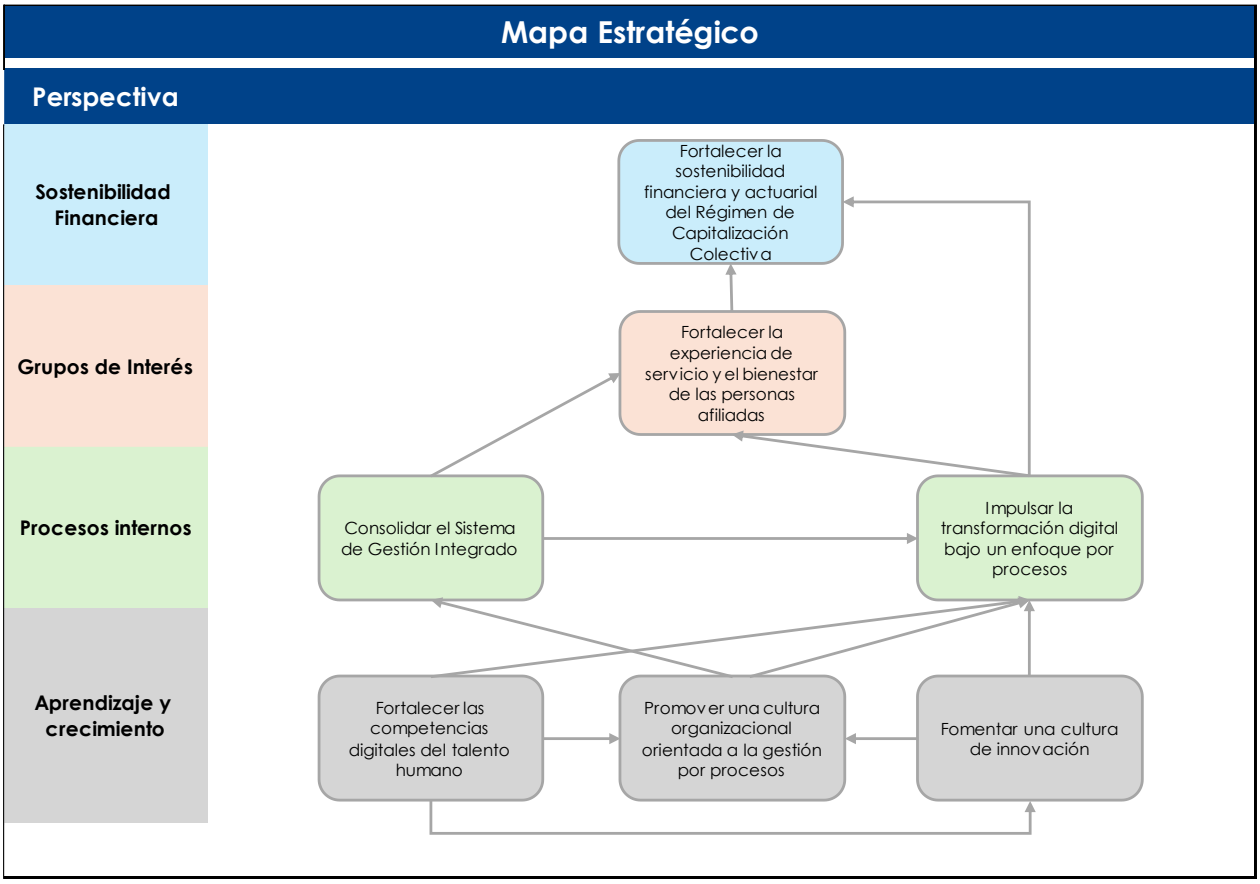
Este mapa refleja las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos en cada una de las cuatro perspectivas del BSC: Sostenibilidad Financiera, Grupos de interés, Procesos internos, y Aprendizaje y crecimiento. Su propósito es mostrar cómo los objetivos se interconectan para generar valor institucional, evidenciando la alineación entre los recursos, las capacidades organizacionales y los resultados esperados.

Durante el proceso de formulación del PEI, se construyó el mapa estratégico como una herramienta clave para visualizar la estrategia de manera integrada. A partir de los objetivos estratégicos definidos en cada perspectiva, se estructuró el programa estratégico institucional, que agrupa las iniciativas que JUPEMA desarrollará en el periodo 2026–2030. Este enfoque permite asegurar que cada

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

iniciativa contribuya directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando la gestión, el seguimiento y la evaluación de la estrategia institucional.

Ilustración 2. *Mapa estratégico PEI 2026-2030*



Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los resultados del CMI se presentan como una síntesis del alineamiento estratégico logrado entre los objetivos, los indicadores clave de desempeño (KPIs), las metas institucionales y las iniciativas estratégicas. Cada perspectiva del CMI cuenta con objetivos claramente definidos, vinculados a indicadores medibles que permiten monitorear el avance y el impacto de la estrategia. Este marco facilita la gestión basada en resultados, promueve la toma de decisiones

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

informada y asegura que cada componente del PEI contribuya directamente al cumplimiento de la misión institucional y a la generación de valor público.

A continuación, se presenta el resumen del cuadro de mando integral, plasmado en el P01-FO-021, que considera la siguiente información para cada objetivo, programa e iniciativa:

- KPI y sus umbrales
- Responsable
- Meta
- Presupuesto estimado
- Año de ejecución

Mecanismos de seguimiento y evaluación

Para garantizar la implementación efectiva del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030 y la generación de valor público, JUPEMA ha definido un conjunto de mecanismos de seguimiento y evaluación que permiten monitorear el avance de las iniciativas estratégicas, medir el cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones oportunas basadas en evidencia.

Estos mecanismos están alineados con el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), lo que facilita la trazabilidad entre los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño (KPIs), las metas institucionales y los resultados esperados.

El seguimiento se realiza de forma estructurada mediante la elaboración de dos informes semestrales, con corte a junio y diciembre de cada año. Estos informes consolidan el avance de las iniciativas estratégicas y el cumplimiento de los objetivos definidos en el PEI, y son remitidos de manera oficial a la Contraloría General de la República, en cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables. Este proceso no solo permite dar cuenta del desempeño institucional ante los entes fiscalizadores, sino que también fortalece la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

La evaluación considera el análisis de brechas entre los resultados obtenidos y las metas definidas, así como la identificación de factores críticos de éxito y áreas de mejora. Estos procesos permiten retroalimentar la gestión institucional, ajustar la ejecución estratégica cuando sea necesario y asegurar la alineación continua entre la estrategia, la operación y las necesidades de los grupos de interés.

Adicionalmente, y conforme a lo establecido en el procedimiento P01-PR-021, en su apartado 6.1.11 Nota 1, que establece que el Plan Estratégico Institucional debe ser objeto de una revisión anual. Esta revisión responde al carácter dinámico del PEI, entendido como un documento vivo que debe ajustarse en función de los cambios en el entorno, la evolución de la gestión institucional y los resultados obtenidos. Este proceso permite validar la vigencia de los objetivos estratégicos, reorientar iniciativas cuando sea necesario y asegurar que la estrategia institucional se mantenga alineada con las necesidades de JUPEMA y sus grupos de interés.

Documento propiedad de JUPEMA, éstos fuera del Sitio oficial, se consideran COPIA NO CONTROLADA.
El dueño del proceso es el responsable directo de la gestión documental aprobada y publicada.

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico	Programa estratégico	ID iniciativa	Iniciativa	Descripción de la iniciativa	Objetivo de la iniciativa	Beneficio #1	Beneficio #2	KPI	Meta	Umbral	Límite inferior umbral	Límite superior umbral	Responsable de la iniciativa	Dependencias de apoyo	Presupuesto estimado	Cronograma (Año de Ejecución)
Sostenibilidad Financiera	Fortalecer la sostenibilidad financiera y actuarial del Régimen de Capitalización Colectivo	**Inversión en Mercados Financieros**	**FB26-FR-01**	Inversiones en el mercado de valores internacional	Continuar y fortalecer la participación en el mercado de valores internacional, en cumplimiento de lo establecido en la Ley N.º 10.078 (reforma de la Ley N.º 7531).	Aportar un 2% de la tasa meta real actuarial mediante inversiones internacionales, conforme a la gradualidad prevista en la normativa.	Contribución al cumplimiento de la meta de inversión internacional asociada a la tasa real actuarial	Sostenibilidad actuarial del RCC.	• Aporte marginal de la inversión del mercado internacional a la tasa meta real actuarial	Entre los años 2026 y 2030, incrementar progresivamente el aporte marginal de la inversión proveniente del mercado internacional a la tasa meta real actuarial, alcanzando los siguientes hitos anuales: •2026: 1.1% (se arranca el 2026 con el 1% de aporte a la tasa actuarial meta) •2027: 1.2% •2028: 1.3% •2029: 1.7% •2030: 2.0%	0.25% debajo de la meta para cada año	•2026: 0.85 •2027: 0.95% •2028: 1.25% •2029: 1.45% •2030: 1.75%	N/A	N/A	Inversiones Dirección Ejecutiva Dirección Financiero Administrativa Unidad Integral de Riesgos Departamento Financiero Contable Departamento Actuarial Departamento Administrativo Departamento Legal Departamento de Tecnología de la Información	•2026: ₡319.487.000 •2027: ₡344.414.200 •2028: ₡345.387.735 •2029: ₡346.409.922 •2030: ₡347.483.193 **Total ₡1.703.182.050,00.** **TC ₡500 = $3.406.364,10.** **Estos costos ya forman parte del presupuesto actual del FEO y consideran un incremento anual.**	2030
		Inversión en Infraestructura	**FB26-FR-02**	Inversiones en infraestructura	Desarrollar inversión en infraestructura, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N.º 10.078 (reforma de la Ley N.º 7531).	Impulsar proyectos de infraestructura como parte de la estrategia de diversificación de inversiones del RCC.	Cumplimiento de la meta de inversión en infraestructura vinculada a la tasa real actuarial	Apoyo a la sostenibilidad actuarial del RCC	• Aporte marginal de la inversión en infraestructura a la tasa meta real actuarial	Entre 2026 y 2030, avanzar progresivamente en la incorporación de inversión en infraestructura, como aporte marginal a la tasa meta real actuarial, cumpliendo los siguientes hitos anuales: • **2026 y 2027: Finalizar la discusión técnica y regulatoria con SUPEN sobre inversión en infraestructura, e iniciar los primeros análisis y exploraciones de inversión, aporte marginal 0%.** • 2028: 0.1% • 2029: 0.2% • 2030: 0.4%	0.01% debajo de la meta para cada año a partir de **2028.**	•**2028: 0.09%** •**2029: 0.19%** •**2030: 0.39%**	N/A	N/A	Inversiones	Dirección Ejecutiva Dirección Financiero Administrativa Unidad Integral de Riesgos Departamento Financiero Contable Departamento Actuarial Departamento Administrativo Departamento Legal Departamento de Tecnología de la Información	$0 para el 2026 y 2027. Una vez aprobada la inversión en inversiones en infraestructura se debe dotar de recursos para la contratación de miembro externo y asesoría en esta materia.	2030
		Inversión en Cartera de Crédito	**FB26-FR-03**	Incremento de la cartera de créditos del RCC.	Fortalecer el programa de crédito RCC, generando un crecimiento de cartera de créditos que cuadruve con la sostenibilidad financiera y actuarial del Régimen de Capitalización Colectivo, gestionando los riesgo asociados al proceso de otorgamiento y cobro de créditos.	**Impulsar el** crecimiento de la cartera crediticia RCC que permita mantener la diversificación del portafolio de inversiones, y el aporte para el cumplimiento de tasa actuarial.	Aporte a la Tasa Real Actuarial	Fortalecimiento del programa crediticio RCC	• Porcentaje de crecimiento interanual de la cartera crediticia del RCC	4% de crecimiento interanual para el saldo de cartera	1% por debajo de la meta de crecimiento interanual para el saldo de cartera	3% de crecimiento interanual para el saldo de cartera	N/A	Crédito y Cobro	Dirección Financiero Administrativa / Comunicación y Mercadeo / Plataforma de Servicios / **UIR / Departamento de TI**	Costos ya incluidos en el presupuesto ordinario del FEO	2030
Grupos de Interés	Fortalecer la experiencia de servicio y el bienestar de las personas afiliadas	Transformación digital del Servicio	**FB26-FR-04**	Desarrollo de una aplicación móvil de interacción y transacciones	Desarrollo e implementación de una aplicación móvil institucional para JUPEMA, que permita a la población afiliada acceder de manera ágil, segura y sencilla a servicios, información y trámites relacionados con pensiones, créditos y otros productos de la institución. La aplicación integrará herramientas de autogestión, contenidos informativos y recursos de bienestar, con un diseño inclusivo y accesible, que fortalezca la cercanía y la confianza con las personas afiliadas.	Brindar a la población afiliada una herramienta digital eficiente, inclusiva y segura que facilite la gestión de trámites, el acceso a información y la interacción con JUPEMA, contribuyendo a la fidelización y resguardando el cumplimiento normativo en su primera etapa para **diciembre** 2027.	Fortalecimiento de la experiencia y la relación con los personas afiliadas, a través de un servicio inclusivo, accesible, moderno y confiable que posiciona a JUPEMA como una institución innovadora y cercana	Mejora de la eficiencia operativa y optimización de recursos, mediante la digitalización de trámites. Incremento del uso de servicios en línea y reducción de ahorro institucionales mediales	• **Contratación en tiempo y forma del proveedor para el desarrollo de la nueva aplicación móvil de interacción y transacciones** • **Ejecución de las funcionalidades de la APP** • Porcentaje de adopción digital de la membresía • Nivel de satisfacción del usuario • **Definir los servicios que serán soportados por el app** • **Definir el porcentaje de reducción de trámites presenciales**	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre de diciembre 2026** • Ejecutar el 100% de las funcionalidades definidas para la primera etapa de la APP, asegurando que estén operando y disponibles para los usuarios a diciembre 2027 • Lograr que al menos el 10% de las personas afiliadas activas utilicen la aplicación digital durante el primer año de operación, a partir de su lanzamiento oficial • Alcanzar un nivel de satisfacción de al menos el 80% en las encuestas sobre experiencia digital realizadas a los usuarios de la APP durante el primer año de operación • **Definir en tiempo y forma los servicios que serán soportados por la aplicación móvil** • **Definir en tiempo y forma el porcentaje en el que se reducirá los trámites presenciales soportados por la APP**	• N/A • 15% por debajo de la meta de las funcionalidades definidas para la primera etapa • **2%** • **5%** • N/A • N/A	• N/A • 85% • **8%** • **75%** • N/A • N/A	N/A	N/A	Comunicación y Mercadeo-TI Dirección de Pensiones / Plataforma de Servicios / Crédito y Cobro / **UCI** / Prestaciones Sociales / Concesión de Derechos / **Seguridad de la Información /Actuarial / Financiero Contable**	2026 ($280,000.00) 2027 ($120,000.00) Total: $400,000.00 Esta iniciativa está destinada a la atención del interés de la colectividad el servicio público y los fines institucionales, por eso se financiará con recursos de vigencias anteriores - superávit libre-	2027
			FB26-FR-05	Desarrollo del portal web institucional	Diseño, desarrollo e implementación de un portal web institucional que funcione como plataforma centralizada de servicios, información y comunicación para personas afiliadas y los grupos de interés. El portal estará centrado en la persona usuaria, será seguro e integrado con los sistemas internos, facilitará la autogestión de trámites, la consulta de información relevante y una interacción ágil y transparente. Este desarrollo será un habilitador estratégico para la transformación digital de JUPEMA, fortaleciendo la eficiencia operativa, la transparencia y la imagen institucional.	Diseñar, desarrollar e implementar un portal web institucional que centralice servicios, información y comunicación, y que se integre con sistemas clave, como el proyecto de Omnicanalidad (mensajería SMS y chatbot), mejorando la experiencia de las personas usuarias, promoviendo la eficiencia operativa y consolidando la transformación digital.	Acceso centralizado a los servicios y la información institucional, facilitando el cumplimiento como catalizador de la experiencia digital	Escalabilidad tecnológica que optimiza recursos y permite la adaptación a futuras necesidades	• Documento de alcance del desarrollo del portal web institucional aprobado • Porcentaje de personas afiliadas utilizando el portal digital • Nivel de satisfacción del usuario • **Definición de los servicios que serán soportados por el portal web**	•Contar al cierre de diciembre 2024 con el documento de alcance del proyecto portal Web institucional • Lograr que al menos el 20% de las personas afiliadas activas utilicen el portal digital de JUPEMA como canal principal de gestión de trámites y consultas durante los años **2028 y 2029** • Alcanzar un nivel de satisfacción del **80%** en las encuestas de experiencia digital realizadas a personas afiliadas usuarias del portal y canales digitales de JUPEMA para el año 2029 • **Definir en tiempo y forma los servicios que serán soportados por el portal web**	• N/A • 5% • 5% • N/A • N/A	• N/A • 15% • 75% • N/A • N/A	N/A	N/A	Comunicación y Mercadeo-TI Dirección de Pensiones / Plataforma de Servicios / Crédito y Cobro / **UCI** / Prestaciones Sociales / Concesión de Derechos / **Seguridad de la Información /Actuarial / Financiero Contable**	La estimación de presupuesto se obtendrá hasta finalizar la primera meta relacionada con el alcance de la iniciativa.	2029
			FB26-FR-06	Beneficios y bienestar al afiliado	Implementar un programa de promoción de finanzas saludables para sensibilizar sobre la importancia de adecuar las finanzas personales con miras al futuro, basado en tres líneas principales: Herramienta digital, mediante un módulo en la app de JUPEMA que permita estructurar el presupuesto personal con base en los ingresos actuales y la proyección de la pensión, incluyendo recomendaciones y publicaciones periódicas. Estrategia de sensibilización, mediante campañas en redes sociales, materiales educativos y capacitaciones virtuales autogestionadas. Promoción del uso de la App, incentivando a la afiliación para que utilice la funcionalidad de gestión de presupuesto personal como	Brindar un programa de **promoción** que promueva el bienestar financiero de las personas afiliadas.	Facilitar el acceso a herramientas y recursos que fortalecen la salud financiera personal	Generar mayor cercanía institucional y fidelización mediante propuestas de valor en la App de JUPEMA	• **Contratación en tiempo y forma del proveedor** • **Diseño** del programa de promoción de finanzas saludables • **Lanzamiento** del AGP **en tiempo y forma** • Porcentaje de ejecución de campañas	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del diciembre 2026** • Contar con el diseño del programa en sus tres líneas de acción al cierre de diciembre 2026 • Diseñar y lanzar el Asistente de Gestión de Presupuesto Personal (AGP) en la App de JUPEMA antes de finalizar el segundo semestre de 2027 • Ejecutar la estrategia de mercadeo del AGP entre 2027 y 2028, incluyendo campañas de expectativa, promoción y sensibilización sobre finanzas saludables, con al menos 80% de cumplimiento del cronograma de publicaciones, videos y eventos	• N/A • N/A • N/A • 10% • 10%	• N/A • N/A • N/A • 70% • 90%	N/A	N/A	Prestaciones Sociales Dirección de Pensiones / TI / Plataforma de Servicios / Comunicación y Mercadeo / **Seguridad de la Información**	Año 2028: El presupuesto para el desarrollo de campaña de mercadeo en línea inicial será de ₡1.000.000 aproximadamente **Año 2029: ₡2.000 000 para la producción de las cápsulas** **Año 2030: ₡2.000 000 para la producción de las cápsulas** **TOTAL: ₡10 000 000. (TC ₡500=$20.000)**	2028
Procesos Internos	Consolidar el Sistema de Gestión Integrado	Gestión institucional integrada	**FB26-FR-07**	Marco de Gestión Integral	Consolidar los distintos marcos de gestión institucional en un modelo único, basado en una Estructura de Alto Nivel (High Level Structure, HLS por sus siglas en inglés), que articule los procesos estratégicos, operativos y de apoyo bajo una visión sistémica.	Diseñar e implementar, entre 2026 y **2030**, un Modelo de Gestión Integrado que consolide los marcos de gestión institucionales **bajo una misma estructura general.** El modelo promoverá la integración de los distintos marcos a buenas prácticas, evitando conflictos entre marcos normativos y simplificando la adopción de normas y/o **regulaciones emergentes.**	**Unificación y estandarización de los sistemas de gestión**	**Alineación entre estrategia, procesos y regulaciones**	• **Contratación en tiempo y forma del proveedor** • **Diseño del Estudio Técnico para la contratación alineado a las otras iniciativas** • Porcentaje de marcos de gestión documentados bajo el nuevo modelo • **Diseño del plan de migración de los Sistemas Complementarios y/o regulaciones emergentes**	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del I TRI 2027** • **Entrega del Estudio Técnico para la contratación del Marco de Gestión Integral para diciembre 2026** • Documentar e integrar progresivamente los marcos de gestión institucional al Modelo de Gestión Integrado, alcanzando los siguientes hitos: • **2027: Diseño completo del modelo integrado (Sistema "Sombrilla").** • **2028: Integración del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión Ambiental bajo el Sistema "Sombrilla".** • **2029: Integración del Sistema de Gestión de TI, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad y el Sistema de Gestión de Salud Ocupacional bajo el Sistema "Sombrilla".** • **2030: Integración del Sistema de Gestión de Riesgos y el Sistema de Gestión de Continuidad bajo el Sistema "Sombrilla".**	• N/A • N/A	• N/A	N/A	N/A	**Unidad de Calidad e Innovación**	Dirección Financiero Administrativa / TI / Riesgos / SIC /GTH / **Administrativa / Legal**	***Presupuesto para capacitar en el entendimiento de las normas y marcos.** ***Presupuesto para capacitar en el entendimiento de las auditorías de calidad (internas). ($20.000)**	2030
		Transformación Digital de Procesos	**FB26-FR-08**	Fortalecimiento de Analítica de datos	Continuar con el proyecto de analítica de datos para lograr consolidar las capacidades institucionales de JUPEMA en el uso estratégico de la analítica de datos como eje central de su transformación digital. A través del desarrollo de herramientas, procesos y competencias en análisis de información, se pretende mejorar la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales, optimizar la gestión interna y elevar la calidad del servicio brindado a la afiliación. El fortalecimiento de la analítica permitirá contar con información oportuna, confiable y visualmente accesible, facilitando una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.	Impulsar la transformación digital de JUPEMA mediante el fortalecimiento de la analítica de datos, mejorando la toma de decisiones estratégicas y la calidad del servicio a la afiliación.	Fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas mediante información oportuna	Incrementar la calidad y personalización de los servicios gracias al análisis integrado y en tiempo real de la información	• **Contratación en tiempo y forma del proveedor** • Porcentaje de decisiones estratégicas soportadas por dashboards analíticos • Porcentaje de servicios que incorporan insights de analítica	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del I TRI 2027** •Lograr para setiembre 2030 que al menos el 50% de la información utilizada en la formulación del siguiente PEI tenga como insumo dashboards analíticos mediante herramientas de analítica institucional • Alcanzar a diciembre 2030 que el 50% de los servicios institucionales estén fundamentados en análisis integrado y en tiempo real de la información, promoviendo agilidad y toma de decisiones proactivas	• N/A • 10% • 10%	• N/A • 40% de la información utilizada en la formulación del PEI como insumo principal son datos analizados mediante herramientas de analítica institucional. • 40% de los servicios institucionales disponen de información integrada y en tiempo real de la información,	N/A	N/A	TI-UCI	Actuarial / Seg de la Información / **UIR / Inversiones**	Incorporar modelos predictivos, IA y automatización de dataset's + Capacitación en analítica avanzada (Python/R, IA, aplicada) $230.000-$280.000 Gobernanza de datos, diseño e implementación del marco (roles, procesos, políticas, seguridad, data owners), consultoría y talleres, herramientas para gestión de metadatos.	2030
			FB26-FR-09	Desarrollo de arquitectura empresarial	Establecer una arquitectura empresarial común que permita integrar de manera eficiente los procesos de negocio, los datos, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica de JUPEMA. A partir de la definición de una línea base y arquitecturas objetivo-específicas, se busca alinear las capacidades operativas y tecnológicas con la estrategia institucional, facilitando la toma de decisiones, la interoperabilidad entre sistema, la optimización de recursos y la mejora continua. La arquitectura empresarial servirá como marco de referencia para el diseño, implementación y evolución de soluciones digitales coherentes, seguras y sostenibles, que respondan a las necesidades actuales y futuras de la organización.	Diseñar e implementar una arquitectura empresarial común que integre de forma eficiente los procesos de negocio, la información, los datos, las aplicaciones y la tecnología, con el propósito de apoyar la ejecución efectiva de las estrategias institucionales y definir las líneas base y arquitecturas objetivo-requeridas.	Alineamiento estratégico entre las Tecnologías de la información y el negocio, a partir de la arquitectura empresarial vigente	Garantía de interoperabilidad entre procesos, sistemas y servicios institucionales	• Contratación del personal técnico especializado que lidere el proyecto de arquitectura empresarial • **Contratación en tiempo y forma del proveedor** •Elaboración de la hoja de ruta para la implementación de la arquitectura empresarial	•Valorar la contratación según las disponibilidades presupuestarias al cierre de diciembre 2026, de un profesional especializado en arquitectura empresarial, con perfil técnico y estratégico para liderar la iniciativa • **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del I TRI 2027** • **Elaborar** y aprobar al cierre de diciembre 2027, la hoja de ruta institucional **(As Is y To Be)** para la implementación de la arquitectura empresarial, incluyendo fases, responsables, recursos y cronograma	•N/A •N/A • N/A	•N/A •N/A •N/A • **Ejecutar en tiempo y forma**	N/A	N/A	TI-UCI	UIR / Seg de la Info / DE / **GTH / Financiero Contable**	Año 2026: Presupuesto para la plaza ₡28.000.000,00 ($280,000 TC ₡500) Del 2027 al 2030: $250.000 (recursos se pueden tomar de superávit de periodos anteriores)	2030
		Transformación Digital de Procesos de Apoyo	**FB26-FR-10**	Implementación de un ERP para los procesos de apoyo	Sustituir los sistemas internos actuales por un sistema integral ERP (Enterprise Resource Planning), que permita gestionar de forma integrada la contabilidad, el presupuesto, la administración de planilla, los procesos de proveeduría, la adquisición de bienes y servicios, y el control de activos fijos. Con ello se busca modernizar, integrar y automatizar los procesos de apoyo que brindan soporte administrativo a los	Modernizar los procesos de apoyo institucional mediante la implementación de un ERP que incorpore tecnología y buenas prácticas de mercado, optimizando la eficiencia operativa, fortaleciendo el control interno, garantizando	Actualización tecnológica de los sistemas de apoyo institucional	Reducción en los tiempos de procesamiento de información y de mitigación de riesgos operativos	• Documento de alcance del proyecto ERP aprobado • Porcentaje de módulos definidos en el alcance que se implementan por año	• N/A • N/A	• N/A • N/A	N/A	N/A	Dirección Financiero Administrativa	TI / **UCI / GTH / Financiero Contable / Administrativa**	La estimación de presupuesto se obtendrá hasta finalizar la primera meta iniciativa se pueden obtener del superávit de periodos anteriores)	2030
	Impulsar la transformación digital bajo un enfoque por procesos	Digitalización de procesos CORE	**FB26-FR-11**	Digitalización y Automatización de Reconocimiento y Traslado de Cuotas entre Regímenes	Continuar con el proyecto para automatizar el proceso de liquidación de cuotas de IVM-RTR hacia el RCC, según lo establecido en el artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva, incorporando todas las dependencias involucradas para asegurar una ejecución del proceso integral.	Desarrollar un sistema que automatice íntegramente el proceso de liquidación de cuotas de IVM-RTR hacia RCC, con el objetivo de agilizar un proceso de	Disminución significativa de reprocesos manuales	Automatización en la verificación del cumplimiento de requisitos de afiliación.	• Porcentaje de avance del desarrollo **(según metodología ágil)** del sistema de automatización de liquidación de cuotas	• Alcanzar a **diciembre 2027** el 100% de desarrollo e implementación del sistema automatizado de liquidación de cuotas **del** IVM-RTR hacia RCC, **mediante metodología ágil**	• 20% por debajo de la meta propuesta	• 80% de desarrollo e implementación del sistema automatizado	N/A	Financiero Contable-Dirección de Pensiones	TI / **UCI** / Financiero Contable / Concesión de Derechos / Plataforma de Servicios / Actuarial	Costos ya incluidos en el presupuesto ordinario del FEO	2029
			FB26-FR-12	Digitalización y Automatización del Pago de Pensiones del RCC	Implementar un sistema que permita gestionar el pago de pensiones y aguinaldos del RCC, de forma automática, mediante la depuración de datos y el diseño de herramientas tecnológicas que aseguren un proceso ágil y confiable.	Garantizar el pago oportuno y correcto de las pensiones y aguinaldos del RCC, optimizando tiempos y minimizando la posibilidad de	Disminución de errores en el pago de pensiones gracias a la reducción de	Reducción de los tiempos de respuesta en la gestión de pagos de	• Porcentaje de avance del desarrollo **(según metodología ágil)** del sistema de automatización de pago de pensiones y aguinaldos del RCC	• Alcanzar a **julio 2029** el 100% del desarrollo del sistema automatizado de pago de pensiones del RCC, **mediante metodología ágil**	• 20% por debajo de la meta propuesta	• 80% de desarrollo e implementación del sistema automatizado	N/A	Financiero Contable-Dirección de Pensiones	TI / **UCI** / Financiero Contable / Concesión de Derechos / Plataforma de Servicios / Actuarial	Costos ya incluidos en el presupuesto ordinario del FEO	**2029**
			FB26-FR-13	Automatización del Otorgamiento de Derechos de Pensión del RCC.	Desarrollar y automatizar un proceso simplificado que permita tramitar solicitudes de jubilación de manera digital para los casos en que las cuotas aportadas (incarnete al RCC. La iniciativa reducirá etapas del proceso declaratorio,	Reducir el tiempo de resolución de solicitudes de jubilación en los casos que no requieran el reconocimiento de cuotas	Disminución de los tiempos de respuesta en la resolución de solicitudes de	Optimización del proceso de declaración de derechos para este tipo de	• Porcentaje de solicitudes de jubilación resueltas sin análisis de cuotas de otros regímenes ni revisión particular	• Alcanzar a diciembre 2030, que al menos el 70% de las solicitudes de jubilación que no requieren reconocimiento de cuotas de otros regímenes ni análisis particular sean resueltas de forma automatizada	• 30% por debajo de la meta propuesta	• 60% de solicitudes descritas sean resueltas de forma automatizada	N/A	Concesión de Derechos / Dirección de Pensiones	TI / **UCI**/ Financiero Contable / Plataforma de Servicios / Actuarial	Costos ya incluidos en el presupuesto ordinario del FEO	2030
			FB26-FR-14	Automatización del cálculo de pensión del RTR	Desarrollar y automatizar el proceso de cálculo de pensión del RTR, mediante la incorporación de inteligencia artificial que permita automatizar tareas repetitivas, reducir el riesgo operativo y aumentar la eficiencia en la atención a la afiliación.	Contar con un sistema automatizado para la declaratoria de derechos del RTR, que elimine cálculos manuales, mejore la trazabilidad de la información y contribuya a brindar un servicio más ágil, seguro y eficiente.	Disminución de los tiempos de respuesta y reducción de errores para **los solicitudes de pensión del RTR**	Optimización del proceso de declaratoria de derechos para **los solicitudes de pensión del RTR**	• **Contratación en tiempo y forma del proveedor de desarrollo de inteligencia artificial** • Porcentaje de avance del desarrollo e implementación del proceso para el cálculo de pensión del RTR	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del I TRI 2027** • Alcanzar a diciembre 2030 el 100% **del** desarrollo e implementación del cálculo de pensión del RTR	• N/A • 20% por debajo de la meta propuesta	• N/A • 80% **del** desarrollo e implementación del cálculo de pensión del RTR	N/A	N/A	Concesión de Derechos-Dirección de Pensiones	TI / **UCI**/ Plataforma de Servicios	Costos ya incluidos en el presupuesto ordinario del FEO	2030
			FB26-FR-15	Digitalización de expedientes físicos del RCC.	Digitalizar los expedientes físicos del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) confeccionados hasta el 15 de **julio** de 2024, dado que a partir del 16 de **julio** de 2024 la creación de expedientes se realiza exclusivamente en formato digital. Este plan de digitalización se ejecutará conforme a las criterios técnicos establecidos por la Norma Técnica Nacional 04: Lineamientos para la Digitalización de Documentos con la Finalidad de Sustituir el Soporte Original y la Norma Técnica Nacional 03: Digitalización de Documentos Textuales en Soporte Papel, emitidas por el Archivo Nacional. El cumplimiento de estas normas garantiza la autenticidad, integridad y accesibilidad de la información digitalizada, permitiendo su uso como sustituto del soporte original en los trámites administrativos que realiza JUPEMA, y contribuyendo a la mejora de la eficiencia operativa y la reducción del riesgo	Asegurar la autenticidad, integridad y accesibilidad de la información. Esta digitalización permitirá incorporar dichos expedientes al proceso automatizado para los tramitación de pensiones del RCC, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo el riesgo asociado a la gestión documental físico y agilizando el otorgamiento de derechos a la afiliación.	Facilitar el acceso y la consulta simultánea de la información sin requerir el retiro físico de los expedientes de la Junta, evitando pérdidas y el riesgo de pérdida	**Migrar el 100% de los expedientes físicos a un formato digital**, asegurando la conservación de características fundamentales de los documentos, **conservando** su validez administrativa y legal	• Contratación del proveedor que realice la **preparación**, digitalización **e indexación** de los expedientes **físicos** • Porcentaje de expedientes físicos del RCC digitalizados según planificación anual • Porcentaje de expedientes digitalizados al expediente digital del RCC según la planificación anual	• **Realizar la contratación del proveedor a más tardar al cierre del I TRI 2027** • Digitalizar el 100% de los expedientes físicos del RCC a diciembre 2030 • Indexar el 100% de los expedientes definidos a diciembre 2030	• N/A • 5% por debajo de la meta de digitalización. • 5% por debajo de la meta de indexación.	• N/A • 95% de la digitalización. • 95% de la indexación.	N/A	**UCI**	Plataforma de Servicios / Concesión de Derechos / TI / **Administrativa / Legal**	Contratación de proveedor que realice la digitalización de expedientes por ₡ 122.000.000. ($244.000) Esta iniciativa está destinada a la atención del interés de la colectividad el servicio público y los fines institucionales, por eso se financiará con recursos de vigencias anteriores - superávit libre- El proceso de indexación al expediente digital será realizado por el personal de Plataforma de Servicios	2030
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las competencias digitales del talento humano	Desarrollo de Competencias Digitales	**FB26-FR-16**	Programa de competencias digitales	Diseñar e implementar un programa integral de formación en competencias digitales dirigido al personal de JUPEMA.	Adquirir habilidades clave para operar eficientemente en entornos digitales, fortaleciendo su desempeño y alineándose con los	Fortalecimiento de capacidades internas para la transformación digital	Alineación estratégica digital	• Porcentaje de personal capacitado en competencias digitales según diagnóstico de necesidades	• Capacitar al cierre de diciembre 2027 el 100% del personal identificado en el diagnóstico de necesidades de competencias digitales	• **5%** • 10% por debajo del personal **capacitado**	• **95%** • 70% del personal **capacitado**	N/A	N/A	GTH	TI / **UCI** / Seg de la Info	₡20.000.000 ($40.000)	**2028**
		Cultura y Gestión por Procesos	**FB26-FR-17**	Programa de capacitación sobre gestión por procesos, bajo estándar de Business Process Management (BPM). El programa contempla el diseño de contenidos, ejecución de actividades formativas y seguimiento de resultados, con el fin de desarrollar capacidades internas para modelar, analizar, optimizar y automatizar procesos institucionales, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la eficiencia operativa.	Implementar un programa de formación dirigido al personal de JUPEMA sobre gestión por procesos, bajo el enfoque de Business Process Management (BPM). El programa contempla el diseño de contenidos, ejecución de actividades formativas y seguimiento de resultados, con el fin de desarrollar capacidades internas para modelar, analizar, optimizar y automatizar procesos institucionales, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la eficiencia operativa.	Fortalecer los capacidades del talento humano de JUPEMA en gestión por procesos mediante la formación en BPM, con el fin de impulsar la transformación digital institucional y mejorar la eficiencia, trazabilidad y calidad de los servicios brindados a la afiliación.	Mejora en la eficiencia y trazabilidad de procesos institucionales	Fortalecimiento de la cultura de mejora continua	• Porcentaje de personal capacitado en gestión por procesos **en BPM** • Número de procesos institucionales modelados o mejorados por el personal capacitado **en BPM**	• Capacitar al cierre de diciembre 2027 el 100% del personal identificado en el diagnóstico de necesidades de gestión por procesos **en BPM.** • Lograr al cierre del 2028 que al menos 10 procesos institucionales sean modelados, optimizados o automatizados por el personal capacitado en BPM	• 5% por debajo del personal identificado • 2 procesos institucionales por debajo de la meta indicada	• 95% del personal identificado • 8 procesos institucionales modelados, optimizados o automatizados por el personal capacitado en BPM	N/A	N/A	GTH	TI / **UCI**	₡30.000.000 ($60.000)	**2028**
		Innovación Abierta	**FB26-FR-18**	Implementación del laboratorio de Innovación institucional	Creación e implementación de un Laboratorio de Innovación en JUPEMA, orientado a promover la generación, validación y escalamiento de ideas disruptivas que aporten valor a la institución y a sus grupos de interés.	Fomentar una cultura de innovación institucional mediante la creación de un laboratorio que facilite la generación, experimentación y escalamiento de ideas, fortaleciendo las capacidades internas para transformar procesos, servicios y modelos de atención, en alineación con	Impulso a la transformación digital y cultural: desarrollo de capacidades internas para la experimentación y la adopción de nuevas tecnologías **y formas de trabajo**	Mayor compromiso y motivación del talento humano: fortalecimiento de la participación activa de las personas trabajadoras en los retos de	• Contratación de personal clave para la operación del laboratorio • Número de ideas y prototipos generadas en el laboratorio **en 2027** • **Número de ideas y prototipos generados en el laboratorio en 2028**	• Valorar la contratación al cierre de diciembre 2026 según las disponibilidades presupuestarias de una plaza especializada (perfil técnico y estratégico) para la operación del Laboratorio de innovación • Generar al cierre de diciembre 2027 al menos 5 ideas y desarrollar 1 prototipo viable • Generar al cierre de diciembre 2028 al menos 10 ideas y desarrollar 2 prototipos viables	• N/A • 2 ideas por debajo de lo establecido **y 1 prototipo viable.** • 3 ideas por debajo de lo establecido y 1 prototipo	• N/A • General al cierre de diciembre 2027 al menos 3 ideas **sin el desarrollo de ningún prototipo viable.** • General al cierre de diciembre 2028 al menos 7	N/A	N/A	**UCI**	GTH / TI / Actuarial / UIR / Seg de la Info	Año 2026: Presupuesto para la plaza ₡26.000.000,00 por 5 años TC ₡500 ($260.000) Del 2027 al 2028: infraestructura: $25000-$40000 Tecnología y herramientas: $15.000-$20.000 Presupuesto para pilotos: $20000-$30000	**2028**