

JUPEMA

solidez que garantiza su futuro



Reporte de Gestión 2020

Contenido

Página

3.....	Acerca de este reporte
4.....	Perfil de la organización
12.....	Estructura organizacional
16.....	Conformación de la Junta Directiva
22.....	Mensaje de presidencia saliente Lic. Adalberto Villalobos Morales
24.....	Mensaje de presidencia entrante Profesor Greivin Barrantes Víquez
26.....	Mensaje del Director Ejecutivo Carlos Arias Alvarado
30.....	Principales hitos y cambios del 2020
34.....	Estructura de gobernanza
42.....	Valor sostenible
61.....	Crecimiento y solidez financiera
78.....	Productividad
90.....	Vida Plena
98.....	Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio
102.....	Experiencia del servicio e innovación
122.....	Promoción del desarrollo social
133.....	Bienestar de nuestras trabajadoras y trabajadores
157.....	Anexos
158.....	Anexo 1. Informe Auditado Consolidado Régimen de Capitalización Colectiva 2020
169.....	Anexo 2. Informe Auditado Consolidado Fondo Especial de Administración (FEA-FEO) 2020
180.....	Anexo 3. Capacitaciones brindadas por área



Acerca de este reporte

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, en adelante JUPEMA, presenta el reporte anual de gestión. Se muestra una recapitulación de las labores realizadas desde 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2020, así como los principales desafíos para el 2021.

El objetivo es brindar una rendición de cuentas integral a las partes interesadas, presentando los resultados sociales, económicos y ambientales alcanzados durante el periodo.

Cabe resaltar que este informe fue realizado bajo los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI), los cuales permiten a las organizaciones identificar sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad para, luego, transmitirlos de manera que sean públicos y aceptados a nivel mundial.

Adicionalmente, la información brindada funciona como insumo para generar opiniones para la toma de decisiones informadas sobre la contribución de la entidad al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Al respecto, JUPEMA ha vinculado su Plan Estratégico 2021–2025 con siete de los ODS. Esto con el fin de dar a conocer cómo su estrategia organizacional, según sus proyectos y programas, contribuyen a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Para profundizar al respecto, en cada capítulo se detalla el abordaje de JUPEMA sobre los temas materiales desde un punto de vista de sostenibilidad y los logros del periodo. Esto demuestra el compromiso para generar una comunicación transparente con las personas afiliadas y demás partes interesadas y, así, lograr en conjunto mejorar e innovar en aspectos económicos, sociales y ambientales.

Para más información sobre este reporte, puede contactar a:
La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Tel.: (506) 2284-6500
Correo electrónico: jupema@juntadepensiones.cr

Perfil de la Organización

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) es una organización que nace al servicio de trabajadores de educación para el resguardo de las prestaciones de invalidez, vejez y muerte, bajo los principios de servicio, compromiso y defensa de derechos.

Desde sus orígenes en 1958, se ha caracterizado por ser una institución símbolo de unidad y solidaridad en la búsqueda de la dignidad de los educadores costarricenses. Ha estado al lado de este grupo de trabajadores en acontecimientos históricos, como la huelga de 1995, brindando el soporte requerido a las organizaciones magisteriales.

Su razón de ser es la afiliación, por lo que se ha enfocado en ofrecer servicios diferenciados y en constante desarrollo. En 1997, se dio la apertura de la primera sede en Liberia y para el 2004 se extendió a las localidades de Puntarenas, San Ramón, Pérez Zeledón, Ciudad Quesada y Limón. En el periodo 2006-2007, se incorporaron cinco sedes más en Alajuela, Cartago, Ciudad Neilly, Heredia y Santa Cruz.

Actualmente, cuenta con 11 sucursales ubicadas en los siguientes lugares: Alajuela, San Carlos, San Ramón, Liberia, Santa Cruz, Cartago, Heredia, Puntarenas, Ciudad Neily, Pérez Zeledón y Limón. Además, se posee una Sucursal Móvil que viaja alrededor del país, donde se pueden realizar todos los trámites habituales de la Junta.

Pensando siempre en la innovación, en el 2002 se realizaron esfuerzos tecnológicos, como lo fue el lanzamiento de la primera página web

y el centro de atención telefónica. Un año después, en el 2003, se inició con el proceso de digitalización de expedientes.

Desde entonces, JUPEMA se ha caracterizado por impulsar la incorporación de opciones digitales en los diversos servicios que ofrece, con el fin de alcanzar a la mayor cantidad de personas afiliadas y ofrecer una mejor atención en sus servicios.

Los fondos que administra la Junta se encuentran conformados por dos regímenes: el Régimen Transitorio de Reparto, conocido como RTR, y el Régimen de Capitalización Colectiva o RCC. El RTR es un régimen cerrado –es decir que no acepta nuevas afiliaciones– y alcanza a todas las personas trabajadoras de la educación que empezaron a laborar en el Magisterio antes del 15 de julio de 1992. Mientras que el régimen del RCC está abierto y activo y corresponde a quienes ingresaron a laborar a partir del 15 de julio de 1992. De este modo, cubre a más de 100 500 trabajadores de la educación y más de 2.800 personas pensionadas.

Hoy en día, el monto total administrado supera los 3.1 billones de colones, suma que proviene principalmente de las cotizaciones que pertenecen al RCC.



Resumen del RTR y RCC

Imagen 1. Resumen del RTR y RCC

Régimen Transitorio de Reparto

Se remonta a la creación del Sistema de Pensiones del Magisterio Nacional mediante la Ley 2248.

Se le llama transitorio porque tiende a desaparecer en el largo plazo pues no admite nuevos cotizantes.

La última persona en pensionarse lo hará en el año 2039.

Régimen de Capitalización Colectiva

Nace en 1992, con la publicación de la Ley 7302 Marco de Pensiones.

Todas las cotizaciones, inversiones y rendimientos se toman de forma colectiva para el pago de las pensiones actuales y futuras.

Al cierre del 2020, se cuenta con el otorgamiento de 2.882 beneficios por vejez, invalidez y sucesión.



Perfil de la Organización

Además de administrar el Régimen de Pensiones del Magisterio, dentro de los servicios que ofrece JUPEMA, se encuentran los siguientes: líneas de créditos para cotizantes, sean pensionados o trabajadores en servicio, las cuales pretenden solventar diversas necesidades económicas de sus afiliados, entre ellas: soluciones crediticias como unificación de deudas y préstamos personales, de salud, funeraria, microempresa y vivienda.

Asimismo, la Junta realiza una importante labor en la promulgación y desarrollo de acciones educativas, informativas, preventivas y de participación social, en coordinación con otras instituciones magisteriales e instituciones públicas y privadas, mediante el programa de prestaciones sociales.

Dentro de esta iniciativa, se da el servicio de préstamo de equipo ortopédico, el cual fue adquirido por JUPEMA para atender las necesidades de la membresía.

Las personas beneficiarias de los servicios mencionados son todas aquellas personas docentes y administrativas de los centros de enseñanza pública y privada de educación preescolar, primaria y secundaria. Además, los trabajadores de universidades públicas, colegios universitarios y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), así como todos los pensionados y jubilados del Magisterio.

Cabe destacar que JUPEMA es propietaria, junto con la Caja de Ande y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, en partes iguales de la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional y la Operadora de Pensiones Complementarias Vida Plena.

La Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional es una entidad sin fines de lucro que desde hace 35 años se dedica a la prestación de servicios a la membresía magisterial.

Su actividad principal es el servicio funerario, por medio de la Funeraria del Magisterio, que cuenta con quince sucursales en el país: San José, Heredia, Cartago, Alajuela, Puntarenas, Desamparados, Pérez Zeledón, Turrialba, San Ramón, Ciudad Neily, Liberia, Santa Cruz, Ciudad Cortés, Golfito y Nicoya.

Adicionalmente, cuenta con los servicios de Flores Gala y se encarga de la facilitación o prestación de otros servicios al Magisterio (agencia de viajes y electrodomésticos).

Por otra parte, Vida Plena es la Operadora de Pensiones Complementarias del Magisterio Nacional, abierta a todas las personas trabajadoras del país de los sectores público y privado.

Su constitución tiene origen en la Ley de Protección al Trabajador 7983, Art. 74.

Se especializa en la administración de planes y fondos de pensión complementarios obligatorios y voluntarios, con el fin de que aquellas personas afiliadas logren al momento de su jubilación, tener un ingreso que les ayude a mantener su estándar de vida.

JUPEMA

CAJA DE ANDE

SOCIEDAD DE SERVICIOS

Pilares Estratégicos

La razón de ser de JUPEMA son sus afiliadas y afiliados, por ello los pilares estratégicos de la organización giran en torno suyo. A continuación, el detalle de los pilares estratégicos de JUPEMA:

Contribuimos al bienestar de nuestros afiliados.

Propuesta de Valor

Impactamos positivamente en el bienestar de los afiliados y sus familias, gestionando con solidez el fondo de pensiones del Magisterio Nacional.

Misión

Somos la institución de Seguridad Social responsable de la gestión eficiente del fondo de pensiones de nuestros afiliados, para mejorar su calidad de vida.

Visión

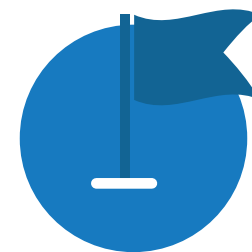
Ser el referente de seguridad social costarricense en la administración sostenible e innovadora de los sistemas de pensiones.

Nuestros Valores

Valores

Los valores son los principios esenciales y perdurables de una organización. Estos contribuyen a definir y dirigir los comportamientos y las acciones de sus partes interesadas internas, como personal trabajador, así como las personas afiliadas. Se han actualizado los valores de JUPEMA en alineamiento con su rol en el sector magisterial.

Imagen 2. Valores Institucionales



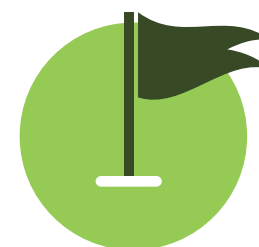
Transparencia: gestionamos nuestra operación de manera clara y con un enfoque de rendición de cuentas a nuestros afiliados y partes interesadas.



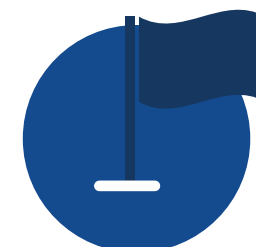
Sostenibilidad: lideramos buscando un impacto social, ambiental y económico que fortalezca las sinergias con nuestra comunidad de afiliados y nuestro país.



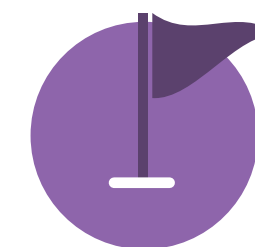
Solidaridad: atendemos las necesidades y aspiraciones de los usuarios internos y externos (partes interesadas) con empatía bajo un esquema de responsabilidad, compromiso y colaboración mutua.



Integridad: actuamos de forma responsable, honesta y ética, de conformidad con los principios y políticas institucionales.



Innovación: nos comprometemos a orientar nuestros esfuerzos organizacionales hacia la mejora continua en las diferentes áreas - digitales, operacionales, culturales, políticas y prácticas - en búsqueda de la distinción de nuestros productos y servicios.



Eficiencia: enfocados en nuestros resultados, velamos por la optimización en el uso de los recursos organizacionales y el cumplimiento oportuno de metas estratégicas y operativas.

Estructura Organizacional

JUPEMA está conformada por 12 departamentos y su Junta Directiva la integran 7 miembros representantes de las siguientes organizaciones magisteriales:

Asociación de Educadores Pensionados (ADEP)

Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP)

Asociación Nacional de Educadores (ANDE)

Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-SINDICATO)

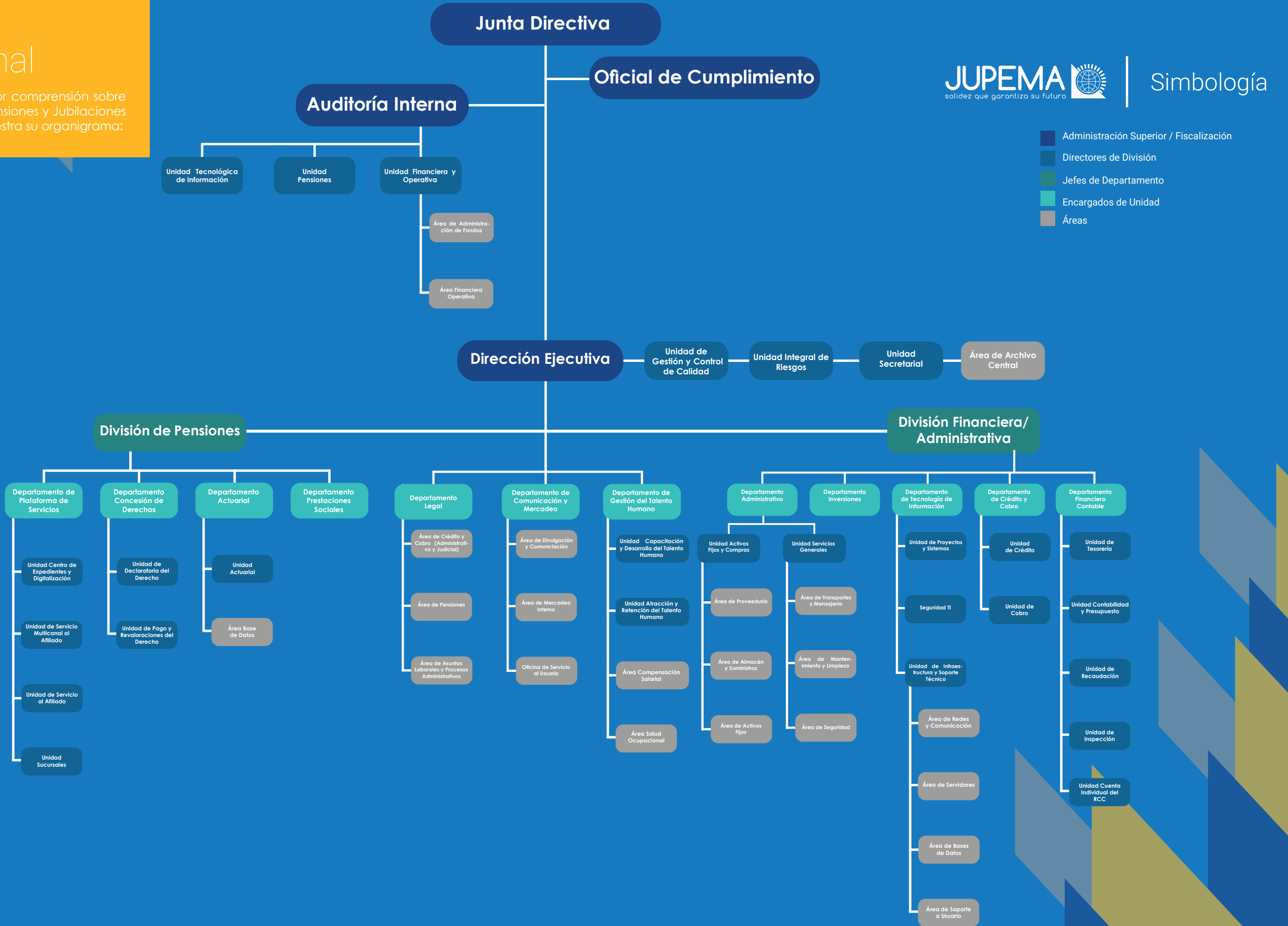
Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO)

Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES)

Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC)

Estructura Organizacional

Imagen 3. Estructura Organizacional



Conformación de la Junta Directiva

De conformidad con la Ley 7531 Reforma Integral del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio, la Junta Directiva de JUPEMA está compuesta por los representantes de las siguientes siete organizaciones magisteriales:



OLIES

Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior



Cada miembro de la Junta es nombrado por un periodo de cuatro años y no puede reelegirse. Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes: dictar los lineamientos y políticas generales de la institución, administrar correctamente el fondo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), resolver solicitudes de jubilación y pensión, determinar tasas de contribución y perfil de beneficios, recaudar las cotizaciones, rendir los informes requeridos ante el órgano supervisor Superintendencia de Pensiones (SUPEN), dictar las normas para el nombramiento del personal de la institución, aprobar los reglamentos necesarios y aprobar el presupuesto de operación de JUPEMA.

Mientras que en lo que respecta al Régimen Transitorio de Reparto (RTR), la Junta Directiva resuelve las solicitudes de pensión, recauda las cotizaciones de trabajadores y patronos y rinde los informes solicitados por la SUPEN, la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Hacienda.

Junta Directiva



2020

El artículo 98 de la Ley 7531 indica que JUPEMA estará dirigida por una Junta Directiva, la cual estuvo integrada de enero a noviembre del 2020 de la siguiente forma:

Presidente: Lic. Adalberto Villalobos Morales, representante de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP).

Vicepresidente: Prof. Greivin Barrantes Víquez, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Secretario: M.Sc. Carlos Retana López, representante del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Vocal I: M.Sc. Elvira Solano Torres, representante de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-Sindicato).

Vocal II: Bach. María del Carmen Molina Ballesteros, representante de la Asociación de Educadores Pensionados (ADEP).

Vocal III: Lic. Israel Pacheco Barahona, representante de las Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES).

Vocal VI: Prof. Rodrigo Aguilar Arce, representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).

Junta Directiva



En la actualidad, la Junta Directiva está integrada de la siguiente forma:

2021

Presidente: Prof. Greivin Barrantes Víquez, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Vicepresidente: Lic. Israel Pacheco Barahona, representante de las Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES).

Secretaria: Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, representante de la Asociación de Educadores Pensionados (ADEP).

Vocal I: M.Sc. Hervey Badilla Rojas, representante de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP).

Vocal II: M.Sc. Edgardo Morales Romero, representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).

Vocal III: M.Sc. Carlos Retana López, representante del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Vocal VI: Prof. Errol Humberto Pereira Torres, representante de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (AP-SE-Sindicato).

Presidente

2020

Lic. Adalberto
Villalobos Morales

Estimada membresía de JUPEMA es un honor dirigirme a ustedes mediante la presentación de este informe de gestión, el cual en mi calidad de presidente de la Junta Directiva de JUPEMA durante el periodo del 01 de enero al 30 de noviembre del 2020 debemos presentar como una muestra de transparencia y rendición de cuentas ante nuestras partes interesadas.

El año 2020 será un año que recordaremos con un especial énfasis en nuestras vidas, ya que marcó un cambio significativo en el ámbito personal y laboral, pues –sin duda alguna– la pandemia mundial vivida por la COVID-19 es un hito histórico que nos llevó a transformarnos y JUPEMA, como institución administradora de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional, no fue la excepción.

Desde la Junta Directiva, en conjunto con la Dirección Ejecutiva, se revisaron y ajustaron temas de gobierno corporativo, dirigidos especialmente hacia la toma de decisiones institucionales sobre la forma de atención de nuestra membresía, protocolos de higiene y seguridad, resolución de trámites, servicios y la oferta de opciones crediticias que coadyuvaran como mitigador ante la difícil situación económica que muchas de nuestras personas afiliadas estaban viviendo. Se trabajó bajo una atención bimodal y, para aquellas personas afiliadas que acudieron a nuestras

instalaciones, se trabajó mediante citas, por lo que la continuidad de nuestros servicios no se vio afectada por los embates de la pandemia, al contrario, podemos decir que todas estas experiencias vividas nos hicieron cambiar nuestra visión de servicio.

Se continuó además con la atención de los temas estratégicos que, como órgano de Dirección nos compete ejecutar, y que serán mostrados a lo largo de este informe. Lo anterior, sin dejar de lado el análisis y discusión de temas relevantes y normativos, que, por su naturaleza, le aplican a la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.

El 30 de noviembre del 2020 no solo concluyó mi periodo como presidente del Órgano Colegiado, sino mi representación ante JUPEMA por parte de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP). Así, con especial cariño y agradecimiento por la oportunidad brindada, me despido de ustedes, con la tranquilidad y agradecimiento a Dios por el cumplimiento de todas las tareas que nos fueron asignadas.



Presidente

2021

Prof. Greivin
Barrantes Viquez

Continuando con la gestión del Órgano Colegiado, a partir del primero de diciembre y hasta el 31 del mismo mes, tuve el honor de asumir la presidencia de la Junta Directiva de JUPEMA. Esta importante tarea tuvo como norte el seguimiento de los temas gestados en la administración anterior, así que, gracias al apoyo y compromiso de los miembros de la Junta Directiva, JUPEMA logró resultados importantes en su gestión.

Se dio seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, la presentación periódica de los informes de labores por parte de los departamentos y unidades de JUPEMA, así como el cumplimiento en la adopción de nuevas normativas como fue todo el tema del Reglamento de Información Financiera, y el análisis de los resultados contenidos en los informes emitidos por la Auditoría Interna y Externa. Además, se cumplió con el envío de la información a los entes que nos regulan como la Superintendencia de Pensiones y la Contraloría General de la República.

A partir del segundo periodo del 2020, se inició con un nuevo proceso de planificación estratégica, que llevó a nuestra institución a la aprobación del nuevo PEI 2021-2025. Este documento contiene nueve objetivos estratégicos contruidos bajo cuatro pilares de diseño, que perfilan a nuestra institución al 2025 como un referente en seguridad social. También, se concluyó con la primera etapa de la construcción del nuevo edificio de JUPEMA y se dio un fuerte im-

pulso, desde la Junta Directiva junto con la Dirección Ejecutiva, a la tramitación en la corriente legislativa de nuestro proyecto de Ley 22.179 "Reforma de la Ley N° 7531 del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional". La tramitación y aprobación de este proyecto, forma parte de las treinta y dos iniciativas estratégicas que JUPEMA tiene como parte de su plan de trabajo para el siguiente quinquenio y que, sin lugar a duda, representa un elemento necesario en el fortalecimiento de la gestión del Fondo del Régimen de Capitalización Colectiva.

No menos importante resulta la aprobación del presupuesto 2021, que implicaba la aplicación de la regla fiscal contenida en la Ley 9635 y que alcanza a JUPEMA. La aplicación de esta regla es de gran importancia porque pone un tope a las posibilidades de crecimiento y competencia de la organización dentro del sector.

También, he de indicar que se han realizado esfuerzos importantes en la defensa de nuestro régimen. Esto ante las constantes iniciativas para afectar un régimen del primer pilar con más de 60 de años de luchas por las pensiones dignas del Magisterio Nacional.

Desde la Junta Directiva, envío un agradecimiento a todo el personal de la institución y a todas las personas representantes de las instituciones del Magisterio Nacional, por el apoyo y confianza depositada en nuestra querida institución.





**Carlos
Arias Alvarado,**
Director Ejecutivo
de JUPEMA

El 2020 fue un año extraordinario para JUPEMA, pese a la afectación de la pandemia mundial por la COVID-19, se logró convertir al RCC en el fondo de pensiones del primer pilar más importante del país, alcanzando la suma de 3,1 billones de colones, es decir, más de \$5 mil millones. De estos 3,1 billones de colones, casi la mitad corresponden a rendimientos generados mediante la adecuada inversión de los recursos, situación que nos llena de confianza y nos permite asegurar la solvencia del fondo. Con ello, se elimina la incertidumbre para que las personas trabajadoras de la educación tengan la

confianza y la tranquilidad de que, una vez alcanzados los requisitos necesarios, podrán disfrutar de su pensión.

Esta certeza es de gran importancia en la vida de cualquier persona trabajadora, pues toda persona espera, una vez cumplida la etapa laboral, tener un ingreso suficiente para subsistir de forma digna en sus años de jubilación. En el último estudio actuarial del fondo del RCC contratado por JUPEMA y realizado por auditores externos, se garantiza que el fondo es solvente en un periodo de tiempo estimado para los próximos 100 años.

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional es una organización sólida y bien estructurada, que permite dar soporte a su objetivo primordial de garantizar las pensiones actuales y futuras de las y los trabajadores de la educación costarricense. Esto queda manifiesto cuando en el año 2020, a pesar de la emergencia sanitaria por la COVID-19, se logró adaptar con eficiencia y rapidez para seguir operando con normalidad. Implementamos de inmediato el teletrabajo y activamos la modalidad de citas para cumplir con los protocolos de seguridad y salubridad tanto de las personas funcionarias, como de la afiliación. Esto fue posible gracias al plan de innovación y transformación digital con el que nos veníamos preparando tiempo atrás y que nos permitió seguir recibiendo y analizando todo lo correspondiente a pensiones y créditos de las personas afiliadas que requirieron de estos servicios.

En esta misma línea, JUPEMA inició en el 2020 el análisis profundo de su plan estratégico para el quinquenio 2021-2025, lo que nos permitió mapear circunstancias inusuales y complicadas, como lo es esta pandemia por la COVID-19. De tal forma,

que entendimos muy bien el reto que nos representaba una planeación dirigida a consolidar la organización y el fondo del RCC que administramos en favor de actuales y futuras personas pensionadas de este régimen. Este plan estratégico moderniza a JUPEMA, por cuanto implementa un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Esta es una herramienta de gestión y control de la estrategia, que requiere el uso de métricas claramente definidas con antelación, que permiten mantener un seguimiento constante y oportuno, con lo cual es posible ajustar lo necesario y retomar la ruta preestablecida por la Junta Directiva en el plan estratégico. Esta adaptación a la modernidad resulta de la combinación de los recursos humanos especializados y cada vez más preparados de forma técnica, que, junto con las herramientas tecnológicas, nos permitirán la transformación digital de los procesos y la innovación necesarios para crear valor en favor de nuestra afiliación. En lo anterior, se evidencia que nuestro plan estratégico está enfocado en el bienestar de las personas afiliadas.



Carlos Arias Alvarado

Director Ejecutivo de
JUPEMA

Resulta necesario orientar esfuerzos hacia la consecución de un proyecto de ley en la línea, del 22.179 "Reforma de la Ley N° 7531 del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional", dada la ineludible necesidad de fortalecer el RCC, pues la diversificación de las inversiones se le han negado a la Junta de Pensiones en el pasado, exponiendo la gestión del fondo a un mercado poco profundo y muy concentrado, como lo es el mercado de valores costarricense. Esto limita las posibilidades del RCC de buscar una adecuada combinación de rentabilidad y riesgo. De momento, el proyecto de ley se encuentra en la corriente legislativa bajo análisis de la Comisión de Gobierno y Administración de la Asamblea legislativa a la espera de ser dictaminado.

La fortaleza y solidez de JUPEMA salta a la vista en su estructura física, organizativa y financiera, los cuales son logros de muchas personas dirigentes y líderes del sector, esfuerzo y dedicación que también alcanza a todas las personas funcionarias que durante décadas han sido y son parte del régimen de pensiones más grande de nuestro país.

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional ha sido, es y seguirá siendo una organización grande y reconocida en este país, pues sigue siendo dirigida por la sapiencia y visión del sector educativo, cuya gobernanza se enmarca en los valores y principios que destacan al educador costarricense y que además, se cimentan en cada una de las organizaciones socioeconómicas del Magisterio, cuya unidad y armonía, permitirán seguir dando ejemplo de compromiso y desarrollo, no solo para el sector magisterial, sino para toda Costa Rica.

En cumplimiento al último párrafo del Artículo 107 de la Ley 7531, así reformado por la Ley 7946, "En los tres (3) primeros meses de cada año, La Junta Directiva presentará a las organizaciones magisteriales representadas en su seno, un informe público detallado de sus labores, de la ejecución presupuestaria del año anterior con el máximo grado de detalle y del presupuesto vigente".

JUNTA DIRECTIVA



Principales hitos y cambios del 2020

Principales hitos y cambios del 2020

Enero

El fondo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) alcanzó los 3 billones de colones, convirtiéndose en el fondo más grande y de mayor crecimiento del primer pilar de pensiones de Costa Rica.

Agosto

Lanzamiento de nuestro campus virtual para el desarrollo profesional y personal de personas afiliadas, en donde se ofrecieron cursos autogestionados relacionados con habilidades técnicas y para la vida.

Marzo

Enfrentado los retos de la nueva normalidad, se implementó exitosamente el teletrabajo para el 87 % de trabajadores. Asimismo, se ofrecieron nuevas alternativas virtuales y presenciales para la continuidad de todos los servicios y productos, como la atención mediante citas y servicios a domicilio para la tramitación de créditos y pensiones.

Octubre

Inauguración de la primera etapa del nuevo edificio de oficinas centrales ubicado contiguo a la antigua sede central, el cual busca ofrecer un mejor servicio a las actuales y futuras personas afiliadas.

Setiembre

Ingresó a la corriente legislativa el proyecto de Ley 22179 "Reforma de la Ley 7531 del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional" como una iniciativa de JUPEMA, con el objetivo de incrementar el fortalecimiento del Régimen de Capitalización Colectiva, mediante nuevas opciones de diversificación de las inversiones del fondo y fortalecimiento de los mecanismos de cobro de cotizaciones.

Tras un proceso participativo, que involucró a los Departamentos, Divisiones, Dirección Ejecutiva y Junta Directiva, se validaron los principios de diseño para la construcción del Plan Estratégico 2021-2025.

Diciembre

El programa crediticio superó la meta de colocación anual, contribuyendo al fortalecimiento de la obtención de la tasa actuarial y ofreciendo a nuestros afiliados opciones crediticias como Salvatón, con tasas de interés entre las más competitivas del mercado.

Validación del Balanced Scorecard institucional, que permitirá el seguimiento de los indicadores estratégicos y operativos, así como evaluar objetivamente el cumplimiento de la nueva estrategia y la excelencia operacional de las áreas de JUPEMA.

Durante la pandemia, se continuaron declarando las pensiones y su pago en los plazos legales, sin perjudicar los derechos de las afiliadas y los afiliados. Se logró contabilizar, al cierre del 2020, la resolución de un total de 6372 solicitudes.

Noviembre

Renovación de nuestro sitio web, convirtiéndolo en un medio más amigable, con mayor facilidad de acceso y navegación. Se incorporó un chat para consultas y otros, por medio de un solo clic.

Aprobación de cambios en el Reglamento General de cobro de cuotas obrero-patronales a las instituciones cotizantes al RCC, con mejores condiciones en la tramitación de arreglos de pago.

Incorporación de JUPEMA como miembro de la Asociación Interamericana de la Seguridad Social (AISS), con sede en Suiza.

Noviembre - Diciembre

Cambios en la conformación de la Junta Directiva. Concluyeron su periodo el Licenciado Adalberto Villalobos Morales (representante de AFUP), la Máster Elvira Solano Torres (representante de APSE) y la Bachiller María del Carmen Molina Ballesteros (representante de ADEP). En su lugar, ingresaron, respectivamente, el Máster Hervey Badilla Rojas, el profesor Errol Pereira Torres y la profesora Ana Isabel Carvajal Montanaro.

Estructura de Gobernanza

Estructura de Gobernanza

JUPEMA tramita y otorga los derechos de pensión y jubilación del Régimen Transitorio de Reparto (RTR), bajo la supervisión y control de la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo. La administración financiera y pago de las pensiones del RTR está a cargo del Estado.

JUPEMA es un ente público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio. Como tal, está sujeto a las normas de la ley que la rigen, así como al ordenamiento jurídico y administrativo público, y particularmente a la fiscalización de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

Con el fin de afianzar la gestión dentro de un esquema de buenas prácticas de gobierno corporativo, JUPEMA se rige bajo principios de ética, riesgos y cumplimiento. El compromiso de esta entidad es cumplir ante sus afiliados y partes interesadas, con el manejo efectivo y transparente del fondo de pensiones del Magisterio Nacional.

Sumado a esto, JUPEMA tiene el compromiso de cumplir con lo establecido en el marco regulatorio del Estado, el cual abarca la siguiente legislación:

- Ley 7531 Ley del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.
- Ley 7983 Ley de Protección al Trabajador.
- Ley 7302 Ley Marco de Pensiones.
- Ley 8292 Ley General de Control Interno.
- Ley 6227 Ley General de la Administración Pública.
- Ley 8422 Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, Resolución R-CO-9-2009 del Despacho de la Contraloría General de la República (Gaceta N°26 del 6 de febrero de 2009).
- Directrices Generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos en general, D-2-204-CO (Gaceta N°228 del 22 de noviembre de 2004).

Cumplimiento legal

Durante el 2020, JUPEMA no presentó multas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social, económica o ambiental. De esta forma, no cuenta con procesos de sanciones monetarias ni de otro tipo.

Adicionalmente, no se ha incurrido en pagos gravosos por concepto de gastos derivados de asuntos tramitados ante los Tribunales de Justicia del país, de forma que se convierta en una situación deficitaria o imposibilite su gestión.

Se puede afirmar que la entidad mantiene un alto grado de credibilidad por las posiciones sostenidas en estrados judiciales, por lo que la mayoría de las sentencias son dictadas sin especial condenatoria en costas.

Estructura de Gobernanza

Gestión de Riesgo

Al ser una entidad pública y brindar el servicio a más de 100 500 trabajadores, JUPEMA trabaja para gestionar los diferentes tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta. La organización comprende la gestión de estos como algo que va más allá de cumplir con la normativa, por lo que trabaja en atender todos los eventos que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

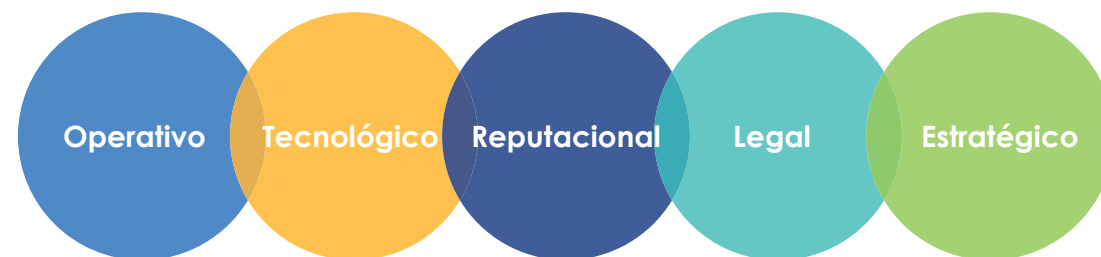
De esta forma, busca conocer tanto las amenazas como las oportunidades que se presentan en el entorno para sacar el mejor resultado y cumplir con la naturaleza de su razón de ser. Al respecto, es importante acotar que la institución se expone a riesgos financieros y no financieros. Dentro de los riesgos financieros se encuentran los siguientes:

Imagen 4. Elementos de riesgos financieros JUPEMA



En lo que respecta a los riesgos no financieros, se encuentran los que se describen a continuación:

Imagen 5. Elementos de riesgos no financieros JUPEMA



Estos riesgos son evaluados en el perfil de la institución. Se incluyen en la declaración de apetito de riesgo y, mediante el uso de indicadores clave de riesgo (Key Risk Indicators, concepto en inglés), se realiza una gestión según su impacto.

La Unidad de Riesgo durante el año 2020, logró el cumplimiento del 90% del Plan Anual Operativo.

Estructura de Gobernanza

Sumado a esto, la Unidad de Riesgo logró exitosamente las siguientes metas:

1. Implementación de herramientas de machine learning para el análisis de riesgo-rendimiento, tanto para bancos como para fondos inmobiliarios. Esto permitirá realizar un análisis más objetivo en cuanto al riesgo implícito en las decisiones de inversión, lo cual mejorará la gestión de riesgo.

2. Mejora del modelo de estimación de tipo de cambio, lo cual llevó a un incremento significativo de la precisión del modelo. Este modelo es utilizado por el Departamento de Inversiones como insumo para tomar mejores decisiones en cuanto a la inversión en dólares.

3. Robustecimiento de la información de los informes mensuales que se presentan al Comité de Riesgos, con el fin de proveer información más concisa, clara y relevante.

4. Creación de una base de datos con los resultados de riesgo operativo, con el objetivo de tener una mayor trazabilidad de los datos.

5. Establecimiento de un plan para el año 2021, que permita fortalecer la gestión de riesgos en JUPEMA. Algunas de las metas establecidas dentro de este plan son las siguientes:

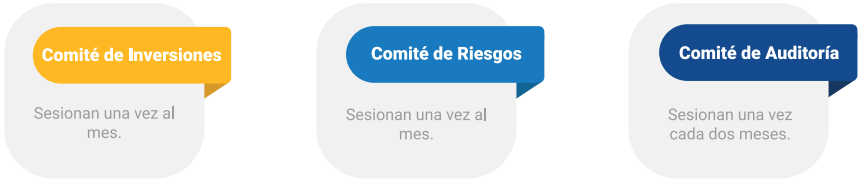
- Desarrollo de metodologías para la evaluación de emisores.
- Replanteamiento de las metodologías de riesgo operativo y tecnológico.
- Implementación de la metodología de riesgo estratégico, legal y reputacional.

Asimismo, hay que mencionar que, a partir del aprendizaje de gestionar los impactos de las situaciones generadas el año anterior a causa de la pandemia, JUPEMA buscó robustecer las metodologías asociadas a la gestión de riesgo financiero y de aquellos que no son financieros, aplicando un enfoque donde la gestión de riesgos contribuya a la generación de valor.

Comités / Comisiones Normativas

Con el fin de velar por el cumplimiento normativo y garantizar una gestión efectiva, JUPEMA cuenta con tres comités técnicos establecidos por requerimientos normativos:

Imagen 6. Comités normativos de JUPEMA



A continuación, se presenta el desglose de las principales funciones de cada uno de los comités, así como el detalle de sus integrantes.

Cuadro 1. Temas a cargo e integrantes de los Comités Normativos de JUPEMA

Nombre del Comité	Temas a Tratar	Integrantes
Comité de Inversiones	•Asesorar a la Junta Directiva en la planificación estratégica de las inversiones y definición de la asignación estratégica de los activos administrados. •Proponer para discusión y aprobación del órgano de Dirección la política de inversiones para los fondos administrados. •Establecer los mecanismos y controles necesarios para verificar el cumplimiento de las políticas de inversión. •Informar a la Junta Directiva y al Comité de Riesgos sobre el desempeño de la cartera de inversiones y crédito, el cumplimiento de política de inversión y de cualquier desviación en el logro de los objetivos.	Prof. Rodrigo Aguilar Arce M.Sc. Carlos Retana López M.Sc. Elvira Solano Torres
Comité de Riesgos	•Supervisar la ejecución de la declaratoria de apetito de riesgo por parte de la Dirección Ejecutiva. •Proponer la declaratoria de apetito de riesgo, así como las políticas de riesgo de los fondos administrados. •Informar a la Junta Directiva y al Comité de Inversiones sobre la exposición de los fondos administrados. •Vigilar el cumplimiento permanente de la política de inversión aprobada.	Prof. Greivin Barrantes Víquez Lic. Israel Pacheco Barahona Bach. María del Carmen Molina Ballesteros Lic. Adalberto Villalobos Morales
Comité de Auditoría	•Supervisar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables. •Dar seguimiento al cumplimiento del programa anual de trabajo de la Auditoría Interna. •Revisar la información financiera anual y bimensual antes de su remisión a la Junta Directiva. •Revisar y trasladar a la Junta Directiva los estados financieros anuales auditados .	Prof. Rodrigo Aguilar Arce M.Sc. Carlos Retana López M.Sc. Elvira Solano Torres Bach. María del Carmen Molina Ballesteros Lic. Adalberto Villalobos Morales

Paralelamente, la organización cuenta con cuatro comisiones encargadas de temas varios, que son las siguientes:

Imagen 7. Comisiones normativas de JUPEMA



Dentro de los aspectos más relevantes abordados en cada comisión se encuentran:

Cuadro 2. Temas a cargo e integrantes Comisiones normativas de JUPEMA

Nombre de Comisión	Temas a Tratar	Integrantes
Comisión Asuntos Jurídicos y Sociales	•Análisis y aplicación de criterios administrativos, doctrinarios y jurisprudenciales necesarios, para dar fundamento a las argumentaciones técnico-jurídicas vertidas en las consultas enviadas por la Junta Directiva o la Administración.	Lic. Adalberto Villalobos Morales M.Sc. Elvira Solano Torres M.Sc. Carlos Retana López Lic. Israel Pacheco Barahona
Comisión de Concesión de Derechos	•Ánálisis de las solicitudes de pensión y revisión correspondientes al Régimen Transitorio de Reparto y el Régimen de Capitalización Colectiva •Análisis de la recomendación técnica de las solicitudes presentadas de ambos regímenes •Análisis y discusión de asuntos relacionados con el otorgamiento de derechos	Propietarios: Lic. Israel Pacheco Barahona Prof. Rodrigo Aguilar Arce Prof. Greivin Barrantes Víquez. M.Sc. Elvira Solano Torres Invitados: M.Sc. Carlos Retana López Bach. María del Carmen Molina Ballesteros Lic. Adalberto Villalobos Morales.
Comisión de Infraestructura	•Análisis, aprobación y seguimiento del proyecto de construcción del nuevo edificio corporativo.	Lic. Israel Pacheco Barahona Prof. Rodrigo Aguilar Arce Lic. Adalberto Villalobos Morales Prof. Greivin Barrantes Víquez M.Sc. Elvira Solano Torres
Comisión de Prestaciones Sociales	•Analizar y aprobar las diferentes acciones que ejecuta el Departamento de Prestaciones Sociales, en cumplimiento de su plan anual de trabajo, mediante la respectiva programación de todas las actividades mensuales dirigidas hacia nuestra membresía.	Lic. Adalberto Villalobos Morales Lic. Israel Pacheco Barahona Bach. María del Carmen Molina Ballesteros. M.Sc. Elvira Solano Torres Prof. Greivin Barrantes Víquez

Auditorías

JUPEMA cuenta con el Departamento de Auditoría Interna, el cual responde a un plan de trabajo anual que se presenta ante la Contraloría General de la Republica, donde se toman en cuenta los siguientes macroprocesos:

- Administración de Fondos
- Administración de Tecnologías de Información (TI)
- Estratégico
- Desarrollo Humano
- Recursos de Apoyo Institucional
- Registro e Información Gerencial
- Pensiones

Dentro de cada macroproceso, se asigna la ejecución de diferentes actividades como lo son, la revisión de estados financieros, fiscalización de los cambios efectuados en el proceso de otorgamiento de créditos personales y de vivienda, cálculo de la estimación de incobrables de la cartera de crédito del RCC, verificación de los funcionarios obligados a presentar la declaración jurada de bienes ante la CGR, revisión de la aplicación y el seguimiento de la Administración, entre otras.

Cada una de estas tareas, se prioriza según el nivel de riesgo que representan –alto, medio o bajo–, así como según su nivel de obligatoriedad ante la normativa regulatoria, por lo que la periodicidad con la que se audita varía. Dado el seguimiento y control constante, durante el año 2020 no se detectó ningún factor de riesgo para la institución.

Es responsabilidad del Departamento de Auditoria brindar un informe mensual a la presidencia de la Junta Directiva. Asimismo, trimestralmente se presenta ante la SUPEN el cumplimiento de labores de la auditoría interna.

En el cuadro 3, se muestra una síntesis de los informes y estudios remitidos a la SUPEN durante el 2020.

Cuadro 3. Resumen de estudios e informes presentados a la SUPEN en el 2020

Estudio	Revisión
01-2020	Resultado de Refrendo de julio a octubre de 2019
02-2020	Aplicación del incremento por costo de vida del RCC del I semestre 2019
03-2020	Prevenciones, transgresiones y arreglos de pago
06-2020	Revisión de los Estados Financieros del RCC al 31/12/2019
07-2020	Estudios Integrales y Anualidades del RTR
09-2020	Aguinaldo 2019 del RCC
10-2020	Revisión de los Estados Financieros trimestrales del RCC al 31/03/2020
12-2020	Seguimiento de Garantías Hipotecarias
13-2020	Notificaciones de resoluciones del RTR y RCC
14-2020	Aplicación del incremento por costo de vida del RCC del II semestre 2019

Estudio	Revisión
15-2020	Créditos Personales y de Vivienda
17-2020	Revisión funcionamiento del sistema de crédito
18-2020	Evaluación de la Implementación de Servidores y Calidad de Software (QA) en JUPEMA
19-2020	Conversiones y Acrecimientos del RTR
20-2020	Revisión de los Estados Financieros trimestrales del RCC al 30/06/2020
21-2020	Prevenciones, transgresiones y arreglos de pago
23-2020	Recepción de planillas de los Regímenes de Capitalización Colectiva y Transitorio de Reparto
24-2020	Trámites por Vejez del RCC
25-2020	Resultado de Refrendo a julio de 2020
26-2020	Traslado de cuotas al RCC por diferencia de cotizaciones con otros regímenes
28-2020	Revisión de los Estados Financieros trimestrales del RCC al 30-09-2020
30-2020	Trámites de jubilación ordinaria y por vejez del RTR
31-2020	Componentes salariales para el pago de Costo de Vida
32-2020	Revisión de los cambios en el registro contable, por la aplicación del cambio de modelo de negocio según NIIF 9
33-2020	Periodos Fiscales Vencidos
34-2020	Aplicación del incremento por costo de vida del RCC del I semestre 2020
35-2020	Recursos de revocatoria con apelación del RTR

Fuente: Auditoría Interna de JUPEMA

Otras de las principales labores del Departamento de Auditoría Interna incluyen el seguimiento de recomendaciones y alertas, tareas no programadas, denuncias y otros aspectos operativos del departamento. En estas otras labores, corresponde velar por que la gestión de JUPEMA se encuentre de conformidad con lo establecido en la Ley General de Control Interno y otros trámites relacionados con el cumplimiento de decretos del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Trabajo.

Tomando la mejora continua como base del desarrollo tanto de trabajadores como del área, durante el año 2020, se realizaron charlas, talleres y capacitaciones en diferentes temas para el personal del departamento. Estas actividades sumaron un total de 124 horas.

Auditoría Externa:

Como parte del proceso de transparencia y validez de la información, la firma RSM International Ltd. realizó la auditoría financiera del Fondo Especial de Administración y del Régimen de Capitalización Colectiva, ambos al 31 de diciembre del 2020. La opinión sobre ambos estados financieros indicó que se encuentran razonables en todos los aspectos materiales y de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, la Superintendencia de Pensiones y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables. Para conocer más sobre los estados financieros auditados, véase la sección de anexos (Anexo 1).

A photograph of several white wind turbines in a green field under a clear blue sky. The turbines are of varying heights and are positioned in a line, receding into the distance. The overall scene is bright and sunny.

Valor Sostenible

Estrategia de Triple Utilidad

JUPEMA es consciente de su responsabilidad con las personas, el país y con el medio ambiente. Por esta razón su gestión se basa en un enfoque de Triple Utilidad: económico, social y ambiental.

La estrategia de Triple Utilidad no solo incluye una misión y visión sostenible a largo plazo, sino también el desarrollo de proyectos e iniciativas que abarquen los tres ejes, desde un enfoque integral.

Eje social: representa el compromiso de impactar de forma positiva la calidad de vida de las personas y las comunidades, mediante programas de acción social que busquen promover la responsabilidad social en la cadena de valor y el bienestar integral de colaboradores, personas afiliadas y comunidades.

Eje económico: refleja el crecimiento rentable y sostenible de la institución, la solidez financiera, el manejo responsable de los fondos y la visión innovadora al utilizar recursos económicos en proyectos de inversión rentables, que apoyen en el cumplimiento de la estrategia.

Eje ambiental: el objetivo es disminuir la huella en el ambiente por medio del uso racional de los recursos, la promoción de la movilidad sostenible y el impulso de una cultura de responsabilidad ambiental.

Plan Estratégico

La planificación estratégica establece la dirección que debe tomar una organización de acuerdo con sus necesidades y con las expectativas de sus partes interesadas, así como a las tendencias del contexto en el que opera. JUPEMA definió en el año 2020 sus ambiciones estratégicas, así como los objetivos y las iniciativas que se deben implementar, con lo cual la organización pudo alinear y enfocar sus recursos en áreas prioritarias, para lograr un cumplimiento exitoso.

Estas ambiciones, objetivos e iniciativas se dieron como resultado de un proceso participativo y constructivo de la Junta Directiva, como responsable de la estrategia y del gobierno corporativo de la institución, junto con la Dirección Ejecutiva, a través de las jefaturas de las divisiones y departamentos de JUPEMA. Este proceso conjunto permitió desarrollar el Plan Estratégico (PEI) del siguiente quinquenio, 2021-2025, de la organización.

Como base para lo anterior, también se revisaron y definieron algunos de los pilares estratégicos, como la misión, visión y valores organizacionales, y se elaboró el propósito y la propuesta de valor organizacional.

Dentro de los principales resultados, se construyeron 9 ambiciones y objetivos estratégicos, que responden a las consideraciones de mayor relevancia para la gestión de la organización y de sus partes interesadas. Estos resultados se desagregaron en 32 iniciativas estratégicas. A estas se suman 10 propuestas complementarias, que se implementarán en los próximos 5 años con apoyo de los departamentos y unidades de JUPEMA. También, se

A continuación, la siguiente imagen permite presentar visualmente las subdivisiones que se comentan en el párrafo anterior.

Imagen 8. Resultados generales de la estrategia



Principios de Diseño

Para cumplir con la misión, visión y valores organizacionales, JUPEMA ha definido 4 pilares (principios de diseño) que regirán la estrategia de los próximos 5 años. Estos principios, toman como base los siguientes conceptos: rentabilidad, procesos, público de interés y transformación digital.

El objetivo de estos pilares es dirigir a la organización hacia el cumplimiento de las ambiciones, los objetivos y las iniciativas plasmadas en el Plan Estratégico 2021–2025.

Imagen 9. Principios de diseño y sus conceptos base



Ambiciones

Basándose en estos principios, se definen las ambiciones. Estas responden a las acciones que realizará JUPEMA para alcanzar los principios de diseño. A continuación, se presentan las ambiciones definidas en el Plan Estratégico 2021–2025.

Imagen 10. Ambiciones estratégicas

Principio de diseño	Concepto Base	Ambición
Crecimiento, solidez y fortalecimiento del Fondo	Rentabilidad	I Exploración de nuevos mercados
Crecimiento, solidez y fortalecimiento del Fondo	Rentabilidad	II Productos diseñados con un enfoque en la persona afiliada
Productividad y transformación	Procesos	III Gestión por procesos eficientes
Productividad y transformación	Procesos	IV Funciones altamente digitalizadas
Productividad y transformación	Procesos	V Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras

Principio de diseño	Concepto Base	Ambición
Valor sostenible de la marca	Públicos Interesados	VI Liderazgo en la articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterio
Valor sostenible de la marca	Públicos Interesados	VII Impacto positivo en la calidad de vida de las personas afiliadas
Valor sostenible de la marca	Públicos Interesados	VIII Impacto positivo en el país.
Innovación	Transformación Digital	IX Transformación liderada por una “Dependencia de Innovación y Transformación”



Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se estructuran respondiendo dos preguntas clave: "¿Qué hará la organización?" y "¿Para qué lo hará?".

Los objetivos deben ser concisos y justificados, y según recomendación, seguir las reglas de la metodología SMART, es decir, que estos deben cumplir las siguientes características:

Específico

El objetivo tiene una acción o tarea determinada.

Alcanzables

Se refiere a que sea perfectamente realizable en las condiciones actuales de la organización.

Relevante

Debe tener una meta en particular para que los resultados sean calculables.

Imagen 10. Objetivos estratégicos



Medibles

Debe tener una meta en particular para que los resultados sean calculables.

Tiempo

Debe tener un espacio temporal delimitado para alcanzar el objetivo.

Una vez definidos los principios de diseño y las ambiciones estratégicas, se establecen los objetivos estratégicos de la institución, los cuales se describen en la siguiente imagen:

Exploración de nuevos mercados

I. Explorar los nuevos mercados para realizar inversiones y oportunidades de crecimiento financiero para dar rentabilidad al fondo.

Productos diseñados con un enfoque en la persona afiliada

II. Diseñar al menos 3 productos tecnológicos para el 2025 para apoyar a la persona afiliada.

Gestión por procesos eficientes

III. Desarrollar un sistema de gestión que integre, alinee y defina la calidad de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo para el 2025.

Funciones altamente digitalizadas

IV. Digitalizar las funciones de JUPEMA por medio de la transformación digital para el año 2025.

Mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras

V. Diseñar programas para mejorar de manera continua la experiencia del personal trabajador de la organización hacia el 2025.

Liderazgo en la articulación de las organizaciones del sector magisterio

VI. Desarrollar estrategias de articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterial para promover la comunicación y creación de alianzas.

Impacto positivo en la calidad de vida de las personas afiliadas

VII. Impactar positivamente en la calidad de vida de las personas afiliadas por medio de acciones de acercamiento.

Impacto positivo en el país

VIII. Desarrollar iniciativas y alianzas con diferentes actores para generar un impacto positivo a nivel país.

Transformación liderada por una "Dependencia de Innovación Transformación"

IX. Construir la Dependencia de Innovación y Transformación para liderar la transformación de JUPEMA hacia el 2025.

Vinculación de la estrategia con los ODS

Iniciativas Estratégicas 2021-2025

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) forman parte de la iniciativa que se aprobó en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, medio ambiente, bienestar social, entre otros. Cada uno de los ODS trata un tema en específico con sus respectivas metas a desarrollar.

Para JUPEMA, el Plan Estratégico 2021-2025 representa un primer acercamiento y compromiso con los ODS. Como parte de dicho compromiso, se ha trabajado en la vinculación de las iniciativas estratégicas con los ODS para contribuir a estos en la década para la acción.

Como resultado de dicha vinculación, JUPEMA se enfocará en contribuir durante el próximo quinquenio a los siguientes 7 objetivos de desarrollo sostenible:

- Salud y Bienestar
- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industria, innovación e infraestructura
- Paz justicia e instituciones sólidas
- Alianzas para lograr los objetivos



Gestión Ambiental a través de la estrategia de Triple Utilidad

JUPEMA es consciente del impacto de los residuos y emisiones sobre el medio ambiente, por lo que en el 2019 la gestión ambiental se reactivó, a través de la concientización ambiental en el personal colaborador. Sin embargo, dada la situación de pandemia durante el 2020, no se pudieron ejecutar las actividades y compromisos ambientales que se tenían para ese año. A pesar de lo anterior, se presentó una acción positiva, como consecuencia

de la ausencia de colaboradores en las instalaciones de JUPEMA. Durante el 2020, como parte de las acciones que impulsó la pandemia generada por la COVID-19, JUPEMA adoptó el teletrabajo, lo que generó una disminución en el consumo eléctrico, agua, combustibles, generación de residuos, entre otros, a nivel organizacional. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el 2020 en relación con la gestión ambiental:

El consumo de combustible disminuyó en un 67% con respecto al 2019.

Se continuó con el programa de reciclaje institucional y el reciclaje de residuos médicos.

El consumo de tintas disminuyó un 26 %, en comparación con los resultados del 2019.

Como parte de los esfuerzos que realiza JUPEMA en esta área, en el 2015, se creó un Comité de Gestión Ambiental, el cual es conformado por varios representantes de la institución. Estas personas se encargan de tomar las decisiones con respecto a los temas ambientales. Las personas participantes de este comité se muestran a continuación:

Cuadro 4. Integrantes del Comité de Gestión Ambiental de JUPEMA

Nombre	Puesto en la Organización
Katia Milena Rojas Leiva	Directora División Financiera Administrativa
Óscar Vinicio Ramírez Carvajal	Especialista en Salud Ocupacional
Francini Meléndez Valverde	Jefatura Departamento Administrativo
Ana Gabriella Vallecillo Cerdas	Jefatura Departamento de Gestión de Talento Humano
Ismael Fernando Alpízar Torres	Encargado Unidad Servicios Generales
Susan Ileana Vargas Céspedes	Encargada Unidad de Activos Fijos y Compras
Marco Tulio Ramírez Sandino	Ingeniero Estructura Civil
Zulay Martínez Monge	Encargada Unidad de Gestión y Control de la Calidad
Zady Acevedo Lindor	Secretaria Departamento Talento Humano

Fuente: Departamento de GTH de JUPEMA

Por otra parte, desde enero del 2015, JUPEMA forma parte del Programa de Gestión Ambiental (PGAI) del MINAE, el cual tiene como objetivo incorporar en la gestión pública los temas de compras sustentables, gestión integral de residuos, consumo racional de agua y energía, entre otros temas importantes relacionados con la gestión ambiental. Por medio del informe elaborado por el MINAE, se analiza la gestión ambiental y el comportamiento de las personas colaboradoras en relación con los recursos. Lo anterior, tiene el objetivo de exponer las oportunidades de mejora en cuanto a ahorros que se pueden implementar en la institución.



Consideraciones ambientales del nuevo edificio

Otro de los esfuerzos en relación a la gestión ambiental, va de la mano con el nuevo edificio de JUPEMA, el cual finalizó la primera etapa de construcción el 01 de octubre del 2020. El nuevo edificio considera criterios de sostenibilidad al lograr una eficiencia energética, dado que posee una ventanería especial con doble cámara de vidrio en todas las fachadas, esto con el fin de reducir el impacto del calor en el interior del edificio –buscando reducir el uso eléctrico de ventiladores y aire acondicionado-, así como también buscando aprovechar la luz natural por medio de los vidrios; y con esto también, reducir el consumo eléctrico.

Además, la iluminación de todo el edificio es de tipo led el cual es un sistema inteligente que logra cubrir todas las áreas según las necesidades y balance de iluminación requerido, reduciendo la iluminación en pasillos o salas cuando estas no son utilizadas, ahorrando hasta un 80% en electricidad. Estos sistemas tienen una vida útil de aproximadamente 15 años, lo que va a representar un ahorro de energía y de recursos a largo plazo.

Con respecto a los sistemas de aire acondicionado del proyecto, se utilizaron sistemas de refrigerante variable (VRF) que utilizan menos condensadores en la cubierta y tienen mayor control dentro de los espacios internos. Además, posee sistemas con conductos que ayudan a la eficiencia y distribución del aire y la energía. El aire acondicionado puede apagarse individualmente o por zonas y a la vez los condensadores de la cubierta se apagan o encienden progresivamente. Todo lo anterior conlleva a un ahorro de energía.

Adicionalmente, se implementaron sensores para las salidas de agua en los servicios sanitarios con el fin de eficientizar el uso del recurso hídrico. Además, el edificio cuenta con gradas centrales para las personas que no deseen utilizar los elevadores, se instalaron *lockers* y *racks* para los colaboradores que viajen en bicicleta, buscando no solo reducir la huella de carbono y consumo eléctrico; sino también incentivando la actividad física en el personal trabajador.

Comité de Responsabilidad Social Institucional

En el 2019 se crea el Comité de Responsabilidad Social Institucional con el objetivo de sensibilizar a la organización para participar en proyectos socialmente responsables, disminuir el impacto negativo y contribuir con la comunidad y los colaboradores. Durante el 2020, este comité estuvo inactivo dada la Emergencia Nacional, sin embargo el compromiso es reactivarlo para el año 2021.

A continuación, se presentan los miembros que componen el Comité de Responsabilidad Institucional en JUPEMA:

Cuadro 5. Integrantes del Comité de Responsabilidad Social Institucional

Nombre	Puesto en la Organización
Zady Acevedo Lindor	Secretaria
Melissa Alfaro Monge	Diseñadora didáctica
Oscar Ramírez Carvajal	Especialista en Salud Ocupacional
Jennifer Castro Elizondo	Oficinista
Tatiana Arce Esquivel	Analista de Atracción y Retención
Rebeca Naressi Fernández	Médico
Kendy Vargas Cháves	Trabajadora Social
Héctor Arce Aguilar	Psicólogo

Fuente: Departamento de GTH de JUPEMA

Incorporación de JUPEMA como miembro de la Asociación Interamericana de la Seguridad Social (AISS)

La Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS) es una organización líder a nivel mundial que reúne a instituciones de seguridad social, ministerios y entidades gubernamentales. Esta organización se encarga de promover la excelencia en la administración de la seguridad social a través de normas profesionales, conocimientos, servicios y apoyo de expertos para permitir que los miembros desarrollen políticas y sistemas de seguridad social dinámicos en todo el mundo. La AISS es creada en 1927 bajo los auspicios de la Organización Internacional del Trabajo y actualmente cuenta con más de 320 instituciones miembros de más de 160 países.

En noviembre de 2020, JUPEMA se integra a la AISS como una acción estratégica y como respuesta a las exigencias del entorno, con el fin de obtener lecciones valiosas para replicar a nivel nacional. Esto le permite a JUPEMA expandirse en el área de la seguridad social a nivel nacional y regional.



JUPEMA, obtiene de esta relación, una serie de beneficios, los cuales se detallan a continuación:

1- Participación en la principal organización mundial de seguridad social: la AISS es la principal organización internacional para los administradores de la seguridad social comprometida con la excelencia, así como una fuente de conocimientos y experiencia.

2- Formar parte de una comunidad exclusiva de profesionales: la AISS proporciona acceso a una comunidad exclusiva de dirigentes y profesionales que comprenden y comparten sus retos prioritarios.

3- Promoción de la seguridad social y del papel de las administraciones: formar parte de la AISS le permite a JUPEMA contribuir a configurar el futuro de la seguridad social y que su enfoque se tome en cuenta no solo a nivel nacional, sino también internacional.

4- Acceso a las normas reconocidas en materia de administración de la seguridad social: las normas establecidas por la AISS reflejan un conocimiento de la administración de la seguridad social y le ofrecen orientación detallada en relación con la buena gobernanza y con los principales procesos operativos.

5- Respuesta a las necesidades de su organización: la AISS es un proveedor de servicios receptivo que adapta sus actividades, productos y conocimiento a las necesidades de sus miembros.

Responsabilidades de JUPEMA ante la AISS

La nueva estrategia de JUPEMA, le va a exigir al talento humano de la institución la adquisición de conocimientos críticos en materia de seguridad social, transformación digital, innovación, gobernanza, entre otros, los cuales son parte de la formación que brinda la AISS para sus miembros.

JUPEMA, al ser miembro de la AISS asume una responsabilidad de pago de la cuota de afiliación la cual es compensada con la obtención de una amplia gama de beneficios y servicios que impactarán a los grupos de interés de la organización.



Compromisos 2021

Identificación de las partes interesadas

Las partes interesadas (PI) son aquello(a)s individuos u organizaciones que se pueden ver afectados (positiva o negativamente) por la operación de la organización, o bien pueden afectar a la operación. Al generar estrategias de relacionamiento con las partes interesadas, tanto estas como la organización, desarrollan sinergias en beneficio de ambas.

Como parte de la gestión de la sostenibilidad que efectúa JUPEMA, se busca que, durante el primer trimestre del 2021, se realice la identificación y evaluación de las partes interesadas. Una vez definidas, se priorizan siguiendo los criterios establecidos por la norma INTE G35: 2012: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia (efecto). Posteriormente, se presenta a revisión por parte de la Dirección y se comunica a las personas colaboradoras.

Los procesos de identificación de las partes interesadas o grupos de interés permiten un mejor alineamiento de la

organización con la sostenibilidad correspondiente al giro de su gestión, con lo cual se pueden establecer objetivos y metas derivados del involucramiento de estos grupos y en atención de las expectativas y los impactos que se generan.

Identificación de temas materiales

Los temas materiales o asuntos relevantes son los temas sociales, económicos, ambientales y de gobernanza más pertinentes para la organización y para sus partes interesadas. Con ayuda del personal clave de la organización y, por medio de un proceso llamado "consulta a partes interesadas", se pretende definir los asuntos materiales para la organización.

La identificación de los temas materiales brinda una serie de ventajas, entre estas permite ampliar las perspectivas para aspectos sociales, económicos, ambientales y de gobernanza, identifica y justifica los asuntos relevantes para los grupos de interés; brinda información para ser considerada en la estrategia; orienta el enfoque de sosteni-

bilidad de la organización, a través de los temas identificados, muestra asuntos relevantes o materiales en la sostenibilidad del sector y ayuda a visualizar la posición que ocupa cada asunto en función de la madurez y el riesgo.

Con todos estos beneficios, se busca como fin último conocer de mejor manera las expectativas principales de cada uno de los grupos de interés de JUPEMA, para poder atenderlos de la mejor manera y establecer el mejor canal de comunicación con cada uno de estos.

Sistema de Gestión Ambiental

Como parte del proceso de mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental, para el 2021 se presentan los siguientes compromisos:

1. Implementar en la segunda etapa del edificio de JUPEMA 143 paneles solares en la cubierta, para un área aproximada de 330 metros cuadrados, lo que conlleva a un ahorro de hasta un 40 % del consumo energético.

2. Fortalecer la gestión ambiental, por medio de la cultura de clasificación y separación adecuada de residuos sólidos de consumo humano.

3. Reforzar la presencia de JUPEMA en puntos estratégicos de zonas rurales, para promover la conciencia ambiental; por ejemplo, donando luminarias de luz blanca en vez de luz amarilla.

4. Para los próximos 5 años, realizar alianzas con instituciones públicas para ayudar económicamente con la venta de residuos sólidos.

5. Continuar promoviendo las compras verdes para lograr el objetivo de que, para el 2025, la flotilla vehicular sea al menos de un 40 % de vehículos híbridos o amigables con el ambiente, según lo permita la política de renovación de flotilla que posee la organización.

6. Con el apoyo del Departamento de Tecnologías de Información, digitalizar los documentos con el fin de disminuir el consumo de papel.

Adicional a los anteriores, el Plan Estratégico 2021-2025 plantea las siguientes ambiciones, objetivos e iniciativas para el valor sostenible de la marca:

Ambición: Impacto positivo en el país:

Objetivo: Desarrollar iniciativas y alianzas con diferentes actores para generar un impacto.

Iniciativas:

Establecer al menos 1 alianza anual con organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de iniciativas en alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente en impacto medioambiental.

Promover anualmente un acercamiento con los alcaldes municipales de al menos los cantones donde están ubicadas las Sucursales de JUPEMA, para promover y desarrollar programas sobre el envejecimiento activo para las PAM en sus cantones.

Analizar la participación de la mujer en el mercado laboral en Costa Rica y el impacto en el sistema de pensiones mediante un foro a nivel nacional.

Promover al menos una alianza anual para promover una cultura financiera de prevención y ahorro para la vejez.

Ambición: Liderazgo en la articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterio:

Objetivo: Desarrollar estrategias de articulación de las organizaciones relacionadas con el sector magisterial para promover la comunicación y creación de alianzas.

Iniciativas:

Estrategia anual de comunicación integrada para posicionar a las organizaciones e instituciones socioeconómicas del Magisterio Nacional en Costa Rica.

Plan de desarrollo y posicionamiento sobre el sistema de pensiones del Magisterio Nacional y JUPEMA.

Contribuir a fortalecer en el largo plazo, el plan de iniciativas de las Organizaciones Magisteriales.

Estrategia continua de defensa de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional y JUPEMA.

Lograr la afiliación y la certificación a la excelencia de pensiones en Costa Rica otorgada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (ISSA).

Crecimiento y Solidez Financiera



Resultados Financieros de los Fondos Administrados

Régimen de Capitalización Colectiva

El Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) es un régimen administrado por la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional. Fue creado mediante la Ley 7302 del 14 de julio de 1992 con la Ley Marco de Pensiones y otorga prestaciones económicas periódicas para cubrir las contingencias de vejez, invalidez y sobrevivencia a la muerte del sostén económico de la familia, fundamentadas en principios de justicia social, solidaridad y redistribución con estricto apego a los principios de este tipo de regímenes. A continuación, se presenta un análisis de las principales cifras de dicho régimen.

Activos

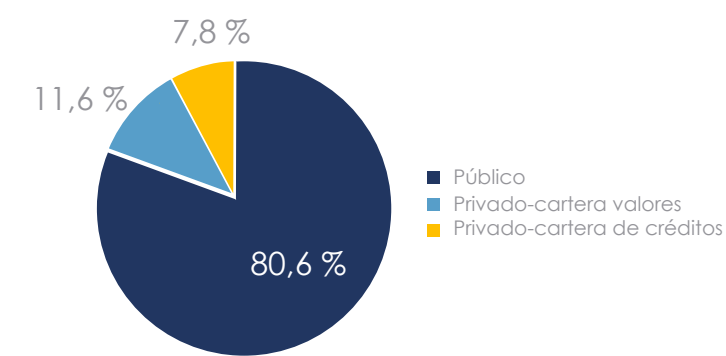
Al cierre del año 2020, los activos totales del Régimen fueron de ₡3.376 billones que, respecto al año anterior, mostraron un crecimiento neto de ₡388.406 millones. Del total, de activos, se cuenta con ₡3.073 billones (91 %) invertidos en instrumentos financieros. El restante 9 % corresponde a aportes y cuentas por cobrar y efectivo o sus equivalentes.

Inversiones

La gestión de las inversiones del régimen se realiza según lo definido en la Ley 7531 en sus artículos del 20 al 25, así como la normativa emitida por la SUPEN.

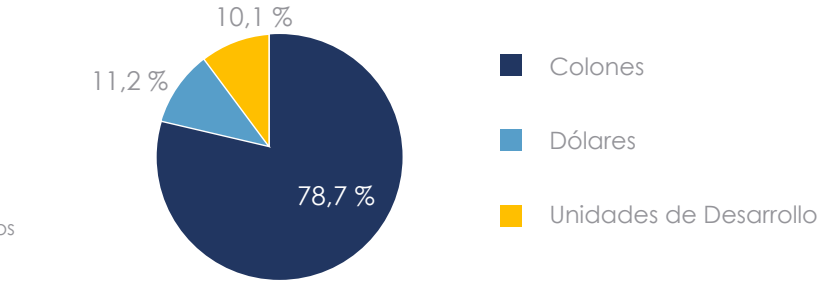
Al 31 de diciembre de 2020, el RCC estaba compuesto en un 80,6 % por títulos valores del sector público, 11,6 % por cartera de valores privada y un 7,8 % por cartera de créditos privada. Por otra parte, el 78,7 % corresponde a inversiones en colones, el 11,2 % en dólares y 10,1 % en unidades de desarrollo.

Gráfico 1. Composición del RCC por sector de Inversión



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

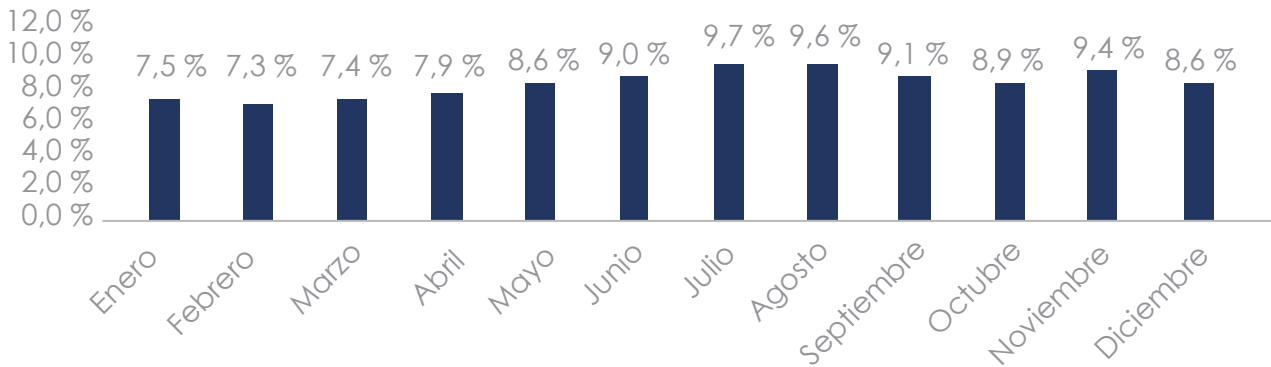
Gráfico 2. Composición del RCC según moneda



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

El rendimiento histórico interanual para la cartera de valores cerró en diciembre 2020 en 9,3 % (la tasa real sin inflación fue de 8,3 %) y la cartera de crédito en 12,7 % (11,7 % fue la tasa real sin inflación). El rendimiento conjunto (real sin inflación) de ambas carteras fue de 8,6 % a diciembre 2020, tasa con la cual se logró cumplir y superar durante todo el año el mínimo requerido (5,69 %) para dar sostenibilidad al fondo.

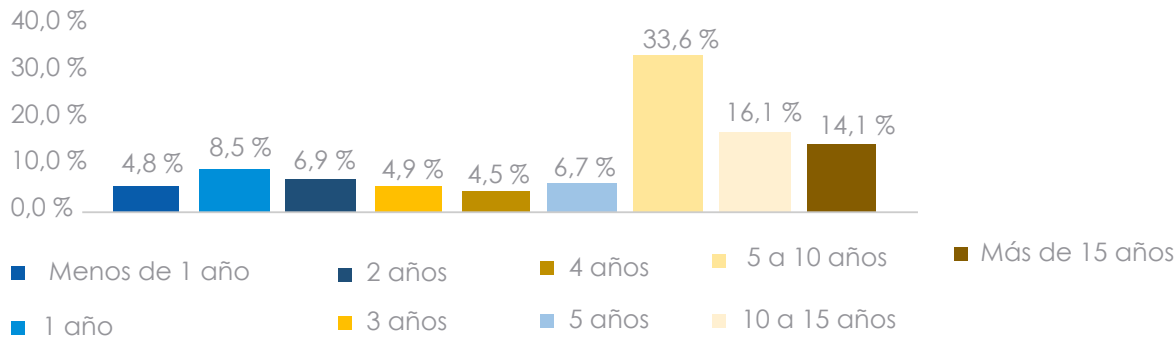
Gráfico 3. Rendimiento conjunto de carteras valores y crédito (sin inflación) 2020



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

Finalmente, se muestra la distribución de las inversiones al 31 de diciembre 2020, según su plazo al vencimiento, donde resalta mencionar que el 33,6 % corresponden a plazos de vencimiento entre 5 y 10 años. En general, el 63,8 % de las inversiones se concentran en el largo plazo.

Gráfico 4. Distribución de las inversiones según plazo al vencimiento



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

Cartera de crédito

El monto de la cartera de crédito del RCC muestra un incremento entre el 2019 y 2020 de ₡29.302 millones (12,71 %) cerrando el año 2020 en ₡259.864 millones, estando concentrada en este último período en un 86,77 % en créditos con categoría de riesgos A1 y A2, un 6,73 % en créditos con categoría de riesgo B1 y B2, un 2,58 % en créditos categoría C1 y C2 y un 3,92 % en categorías D y E. Además, el 94,48 % de su cartera se encuentra al día.

Aportes por cobrar

Para el año 2020, el monto de los aportes por cobrar a patronos y estado fue de ₡26.571 millones, estando divididos en un 77,40 % en aportes por cobrar al Estado, un 19,71% en aportes por cobrar a patronos y un 2,89 % en otros aportes por cobrar.

Pasivo total

En este período 2020 los pasivos del RCC fueron de ₡179.070 millones, distribuidos en cuentas por pagar (0,4 %), ingresos diferidos (0,6 %), provisiones (0,1 %) y provisiones de pensiones en curso de pago (98,9 %).

Cuentas por pagar

Para el año 2020, las cuentas por pagar del RCC correspondieron a ₡754 millones, mostrando un decremento neto de ₡1967 millones respecto al año 2019. Además, las provisiones de pensiones en curso de pago al cierre del año 2020 fueron de ₡177.105 millones.

Ingresos y gastos

Los ingresos financieros de RCC correspondieron a ₡380.903 millones, mientras que los gastos financieros fueron de ₡115.321 millones. En el caso de los gastos administrativos, se reporta un monto de ₡1.466 millones.

Activos netos disponibles para beneficios futuros

Del 2019 al 2020, los activos netos disponibles para beneficios futuros del RCC aumentaron en ₡341.244 millones, llegando a un importe total de ₡3.198 millones.



Resultados actuariales del RCC

El Régimen de Capitalización Colectiva presentó al 31 de diciembre de 2019 un superávit actuarial estimado de ₡14.2 mil millones; el índice de solvencia para el escenario base es de 1.00. Sin embargo, se esperan incrementos de las pensiones a largo plazo de 1,07 puntos porcentuales por debajo de inflación, esto debido a la fórmula de autobalance que posee el Régimen. También se determinó que las pensiones vigentes son cubiertas 50,47 veces con los activos actuales del régimen. Además, no se presenta déficit para los beneficios devengados por la metodología de Unidad de Crédito Tradicional.

Se recomendó una tasa de 5.69% como meta para las inversiones del fondo para garantizar el pago de las pensiones actuales y futuras, y alcanzar incrementos iguales a la inflación, este resultado se cumplió durante todo el año. Según indica la normativa, el estudio actuarial fue remitido a la SUPEN.

En el mes de julio se realizó un estudio de seguimiento del estudio actuarial de diciembre 2019, que arrojó resultados satisfactorios, manteniendo las mismas recomendaciones.

Se realizaron dos estudios para el incremento de las pensiones en curso de pago, uno con incrementos iguales a la inflación y para el estudio con corte al 30 de junio de 2020 se aprobó un incremento del 0.20% a las pensiones antes del 2014 que han presentado pérdidas en el poder adquisitivo.

El Departamento Actuarial realizó estudios estadísticos para el RCC y RTR mensuales, trimestrales y anual, para dar seguimiento a los valores demográficos de cada régimen.

Por otro lado, se revisó el 100% de las planillas de nuevos pensionados del RCC, RTR y nuevas personas afiliadas trabajadores del RCC para actualizarlos, y que la información sea coincidente con la que contiene la SUPEN en sus bases de datos, con el fin de evitar problemas futuros con el otorgamiento de las pensiones.

Para lograr lo anterior, se desarrollaron varias gestiones importantes, entre ellas, las siguientes:

- Aprobación de la política de revalorización de pensiones del RCC, lo que dio más seguridad jurídica a los pensionados de cómo se les aumentará la pensión con el tiempo, garantizando la sostenibilidad del fondo.
- Mejoras en el sistema que brinda los estados de cuenta proyectados.
- Seguimiento constante de los efectos de la pandemia sobre el fondo del RCC.

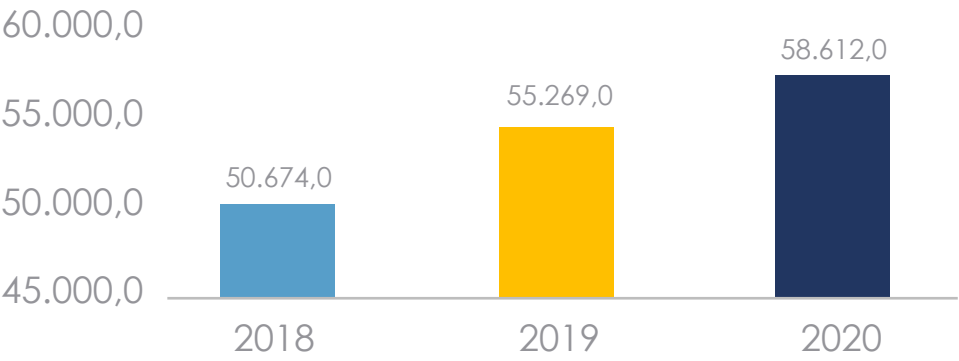
Fondo Especial de Administración

El Fondo Especial de Administración se compone de todas las deducciones del salario de personas cotizantes activas y pensionadas de los regímenes de Reparto y Régimen de Capitalización Colectiva. El Fondo se divide en dos: el Fondo Especial Operativo (FEO), cuyos principales ingresos provienen de la contribución de miembros activos y pensionados correspondiente del 5/1000, y el Fondo Especial Administrativo (FEA). A continuación, se presenta el análisis del consolidado de ambos fondos.

Activos

Al cierre del año 2020, el consolidado de los fondos FEA y FEO muestra una solidez financiera con un total de activos de ₡58.612 millones. Respecto al cierre del año 2019, se evidencia un crecimiento neto de ₡3.343 millones. Del total de activos corrientes, el 72 % corresponde al portafolio de inversiones (₡16.225 millones). Las cuentas por cobrar se redujeron en un 206 %, que significó una reducción neta de ₡2.187 millones.

Gráfico 5. Activo total consolidado FEA/FEO en millones 2018-2020



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

Cartera de Crédito

El monto consolidado de la cartera de crédito del FEA no muestra un cambio considerable entre el 2019 y 2020. En el último periodo, estuvo concentrada en un 62,21 % en créditos de la línea de salud, 22,43 % en créditos a instituciones magisteriales, un 9,04 % en créditos personales y un 6,32 % en otros rubros. Además, el 97,28 % de su cartera se encuentra al día.

Inversiones en Asociadas

Para el año 2020, el monto total de inversiones del FEA en entidades socias fue de ₡5.656 millones. Este monto se dividió en un 56 % en Vida Plena OPC y 44 % en la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional.

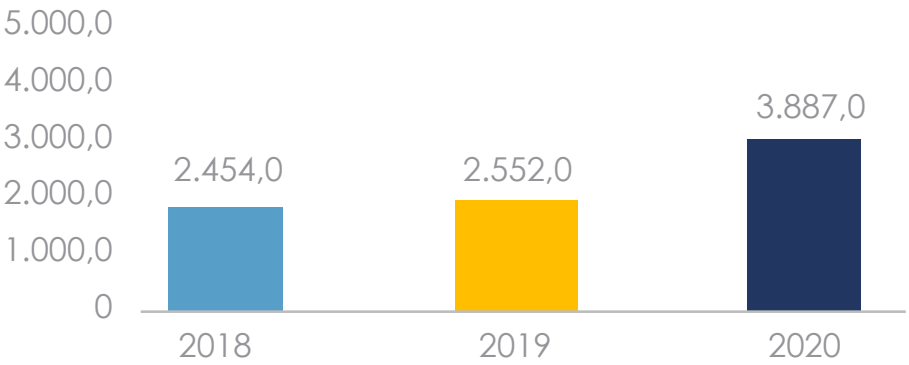
Ingresos y gastos

Los ingresos de operación consolidados de los fondos FEA y FEO correspondieron a ₡12.272 millones, mientras que los gastos generales y de administración fueron de ₡11.939 millones. En el caso de los otros ingresos del periodo, estos ascendieron a ₡1.996 millones y los otros gastos reportan un monto de ₡321 millones.

Pasivo total

En este período 2020, los pasivos del FEA y FEO correspondieron a ₡3.887 millones. Con respecto al año anterior, hubo un aumento de ₡1.335 millones.

Gráfico 6. Pasivo total consolidado FEA/FEO en millones 2018-2020



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

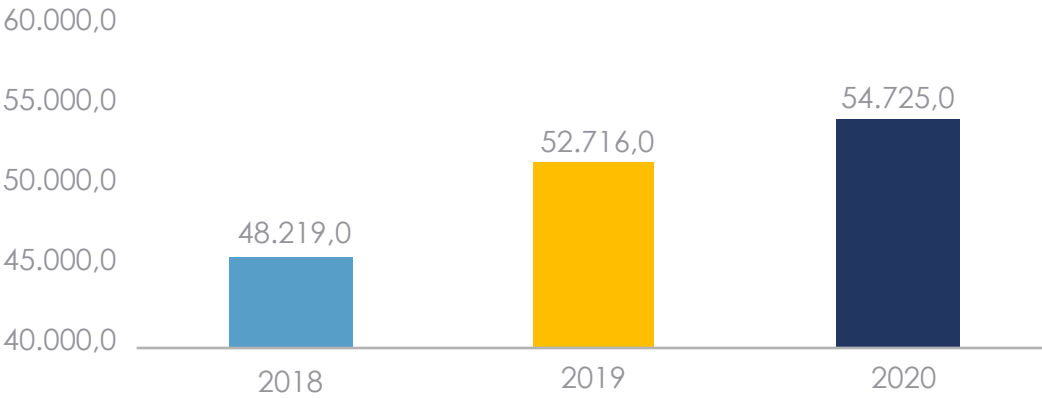
Cuentas por pagar

Para el año 2020, las cuentas por pagar del FEA y FEO consolidado correspondieron a ₡2.715 millones, es decir, hubo un incremento neto de ₡705 millones respecto al año 2019.

Patrimonio

Del 2019 al 2020, el patrimonio de FEA y FEO aumentó en ₡2.009 millones. Con este incremento, se alcanzó un monto consolidado de ₡54.725 millones.

Gráfico 7. Patrimonio total consolidado FEA/FEO en millones 2018-2020



Fuente: Estados Financieros 2020 Auditados de JUPEMA

Ejecución

presupuestaria 2020

El siguiente cuadro muestra los resultados de la recaudación de ingresos del Fondo Especial de Administración al cierre del periodo 2020 según el presupuesto aprobado.

Cuadro 6. Ejecución de ingresos
Fondo Especial de Administración
Año 2020

Ingresos	Presupuesto aprobado	Recaudación real	% Cumplimiento
Contribuciones a Regímenes Especiales 5/1000	9.970.524.476,10	10.000.527.960,62	100,0 %
Renta de Activos Financieros	5 540 472 94,85	6.921.370.231,43	124,93 %
Recursos de Vigencias Anteriores	10.775.729.593,02	10.194.413.216,18	94,61 %
Ingresos no Tributarios	305.956.563,37	480.852.546,00	157,16 %
Total	26.592.683.589,84	27.597.663.954,23	103,78 %

Fuente: Departamento Financiero Contable

El comportamiento de los ingresos para el ejercicio 2020 fue el siguiente:

La recaudación del 5/1000 de miembros activos y pensionados representa un total del 36 % de los ingresos del Fondo Especial de Administración. Esta recaudación proviene del pago de planillas de los centros educativos públicos y privados, cubiertos por la Ley 7531 y sus reformas. A nivel presupuestario, el porcentaje de recaudación fue del 100,30 %.

En la cuenta de ingresos no tributarios, se registra un ingreso de ¢413,80 millones generado por la participación de la Junta de Pensiones en la Operadora de Pensiones Vida Plena y la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional. Por otra parte, se registran ¢67,05 millones correspondientes a otras multas a centros educativos y proveedores, cobro de preaviso, comisión de impuestos y el pago del salario al inspector de edificaciones.

En cuanto a la recuperación de préstamos de la cartera de crédito del Fondo Especial Administrativo, se obtuvo una recaudación de ¢3.651,66 millones, situación que incide directamente en el comportamiento del saldo de la cartera. El porcentaje de ejecución fue de un 131,25 % del esperado.

Ejecución

presupuestaria 2020

El comportamiento de los egresos del Fondo Especial de Administración para el periodo 2020, según el monto presupuestado, fue el siguiente:

Cuadro 7. Ejecución de egresos
Fondo Especial de Administración
Año 2020

Gastos	Presupuesto aprobado	Ejecución real	% Cumplimiento
Remuneraciones	6.126.749.164,19	5.947.812.016,91	97,41 %
Servicios	3.376.427.520,92	3.245.489.457,23	96,12 %
Materiales y suministros	241.115.413,17	201.058.160,21	83,89 %
Intereses y comisiones	550.679.329,56	26.099.673,50	4,74 %
Transferencias corrientes	297.256.633,59	247.016.714,41	83,10 %
Activos Fijos	779.233.610,00	706.061.605,80	90,61 %
Programa de crédito	4.056.000.000,00	3.075.179.424,23	75,82 %
Construcción Edificio	10.916.036.990,00	10.820.390.846,61	99,12 %
Sumas libres sin asignación presupuestaria	249.184.928,57	-	0,00 %
Total	26.592.683.590,00	24.289.107.900,95	91,34%

Fuente: Departamento Financiero Contable

Dentro de las partidas de gastos operativos, la cuenta de remuneraciones presenta una subejecución del 2,59 %. Materiales y suministros ejecutó su presupuesto en 83,39 %, para una subejecución del 16,61 %. Asimismo, la cuenta de servicios presenta una subejecución de 3,88%.

El programa de crédito del Fondo Especial Administrativo alcanzó una colocación de ¢3.075,18 millones de colones, con lo cual se ejecutó un 75,82 % del presupuesto, es decir, un 24,18 % por debajo de la meta esperada. Lo anterior, pese a los esfuerzos por incrementar la colocación de este programa.

Fondo Especial de Administración

Presupuesto 2021

El presupuesto para el período 2021 fue aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 141-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020.

De forma consolidada, el Fondo Especial de Administración presenta un presupuesto para el 2021 de ₡22,513 millones de colones, 15.34% menor que el presupuesto 2020, de los cuales el 46.56%, está destinado a cubrir los gastos operativos de la institución y el 53.44% restante, para la colocación de créditos en el Fondo Especial Administrativo, compra de activos fijos y desarrollo del proyecto de construcción.

Los gastos operativos que muestra el Fondo Especial Operativo son de ₡10.452 millones de colones, con un crecimiento del 1,83 % con respecto al presupuesto 2020.

El presupuesto del Fondo Especial de Administración para el periodo 2021 es de ₡12.061 millones de colones, un 26,14 % menos que el aprobado para el periodo 2020. Dicha disminución es producto de los recursos que han sido destinados para la construcción del edificio. Este, para el actual periodo, se encuentra en su segunda etapa constructiva, que representa ₡6.824 millones en recursos. Por otra parte, se estima un monto de ₡4.500 millones para la colocación crediticia y ₡706 millones para la inversión en activos fijos.

Actividades

2020

La Unidad de Crédito es la responsable de mantener actualizada la normativa interna, así como de gestionar y capacitar el recurso humano necesario para atender las solicitudes crediticias de las personas afiliadas. Dichas responsabilidades deben cumplirse, a través de la habilitación de canales de atención, ajustes en las normativas, políticas de crédito y el sistema para análisis y otorgamientos de créditos.

A lo interno de esta unidad, la pandemia retó al personal de crédito a adaptarse a la modalidad de teletrabajo. Asimismo, en cuanto servicio al cliente, tuvieron que mejorar su capacidad de respuesta para atender, gestionar y resolver los requerimientos de las personas afiliadas, por medio de la ampliación de los canales de atención para resolver trámites, como medios electrónicos y WhatsApp. Esto debido a que la atención presencial estuvo muy limitada por protocolo nacional. Algunos ejemplos de nuevos retos y desafíos digitales fue la incorporación de la firma digital para la aprobación y formalización de créditos.

Asimismo, dada la coyuntura nacional, JUPEMA atendió diferentes tipos de situaciones económicas de personas afiliadas, como realizar arreglos de pago, ya que se disminuyó la capacidad de pago de las personas deudores. Se superaron las expectativas de colocación de créditos, gracias a las condiciones de crédito mejo-

radas. Con esto, además, se logró ofrecer un producto atractivo y de mucha demanda. Un cambio relevante que se gestó durante el 2020 fue el acceso a la generación del documento de calificación de riesgo de la SUGEF, insumo necesario en el proceso de formalización crediticia.

Por su parte, la Unidad Integral de Riesgos desarrolló e implementó las calificaciones de riesgo de las personas deudoras, alineadas al Reglamento de Calificación de Deudores de la SUGEF y al Reglamento de Gestión de Activos de la SUPEN. También, desarrolló las metodologías de pérdida esperada de los activos financieros del RCC (cartera de títulos valores, cartera de créditos y cobro de aportes de la afiliación), relacionadas con la Norma Internacional de Información Financiera número 9: Metodología de valoración de activos financieros (NIIF 9).

Adicionalmente, realizó un estudio para establecer el riesgo asociado al Seguro de Caución, con el fin de conocer la necesidad en adquirir un seguro contra impago en crédito. En complemento, se realizaron estudios mensuales de crédito mediante matrices de transición con el fin de brindar visibilidad de la calidad de la cartera de crédito de la institución.

Además, se elaboraron informes mensuales de coyuntura económica, así como el seguimiento de las variables macroeconómicas por la pandemia. Sumado a esto,

se participó en reuniones con distintos emisores bursátiles, como los bancos, las SAFI y los puestos de bolsa, con el propósito de conocer sobre nuevas opciones de inversión y desarrollar las actuales.

Entre otras actividades que ejecutó la Unidad Integral de Riegos se encuentran las siguientes:

1. Análisis de riesgo y propuestas de mejoras en las condiciones crediticias para la oferta de créditos del RCC.
2. Elaboración de informes de riesgo relacionados con la cartera de créditos del RCC y FEA, con el fin de mitigar su exposición.
3. Ejecución de evaluaciones periódicas de los emisores bursátiles, como insumo para la gestión de inversiones del RCC.
4. Aplicación de mejoras en la evaluación de riesgo operativo y tecnológico institucional.
5. Se desarrolló la evaluación del modelo de score crediticio para definir el impacto en la colocación de crédito.
6. Se ajustó la metodología para la estimación del tipo de cambio para ofrecer mayor precisión en la toma de decisiones en las inversiones
7. Creación de una propuesta para un límite de tipo de cambio

Actividades

2020

Durante el año 2020, los departamentos Financiero Contable e Inversiones trabajaron en la implementación del Reglamento de Información Financiera, que incluye la adopción de la NIIF 9. El Departamento de Inversiones obtuvo el rendimiento requerido sobre las inversiones, a pesar de la crisis provocada por la pandemia. Este logro es necesario para darle al Fondo del RCC sostenibilidad a largo plazo. Además, se logró reducir la comisión cobrada por los puestos de bolsa por los servicios de intermediación bursátil. Aunado a lo anterior, se cumplieron todos los límites de inversión y de riesgo de la cartera de valores del RCC. En cuanto a los aspectos operativos, se puso en operación el nuevo sistema de registro de inversiones del RCC, lo anterior se logró a pesar de algunos obstáculos como los cortos tiempos de implementación, los cambios que debían realizarse en distintos sistemas de gestión de información institucional y la incorporación del nuevo modelo de gestión de inversiones que introdujo la NIIF 9. Gracias a la exitosa coordinación de actividades entre las áreas involucradas, la gestión adecuada de los recursos en pro de buscar las mejores opciones de inversión disponibles en el mercado financiero y bursátil nacional, el trabajo en equipo y el

compromiso del personal, se lograron cumplir con todas las metas propuestas.

El cumplimiento de los objetivos establecidos por el Departamento de Inversiones se realizó considerando el marco regulatorio que rige a la institución y la coyuntura económica nacional e internacional (efecto COVID-19), a través de una efectiva comunicación, coordinación y trabajo en equipo entre las partes interesadas; siempre alineados con la misión, visión y valores institucionales.

La principal preocupación del Departamento fue la gestión adecuada de las inversiones del fondo, considerando los criterios de rentabilidad, seguridad y liquidez de las inversiones. Lo anterior con el fin de obtener la rentabilidad requerida para dar sostenibilidad a largo plazo al pago de las pensiones de las personas afiliadas.

A partir del segundo semestre de 2020, el Área de Contabilidad y Presupuesto implementó un nuevo catálogo contable aplicable al RCC. También, actualizó las políticas y directrices contables e inició la aplicación de la NIIF 9 en las carteras de inversiones y créditos tanto en el RCC como en el Fondo Especial Operativo (FEO) y el Fondo Especial Administrativo (FEA).

Presentó a tiempo y en forma los estados financieros internos y colaboró en todo el proceso de la auditoría externa de los fondos administrados. Presentó en forma mensual a la Junta Directiva los resultados contables y presupuestarios, que incluyen los cuatro estados financieros, así como los reportes de ejecuciones presupuestarias. Cargó la información a la Contraloría General de la República, Superintendencia de Pensiones y a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), además dio atención a diversos requerimientos solicitados por la SUPEN. Lo anterior, conforme al PAO definido para el 2020.

Compromisos

2021



Para el 2021, la Unidad de Crédito se enfocará en ajustarse a las condiciones crediticias que se van a dar, ya que para este periodo se determinó una meta de colocación de ¢96.000 millones. Con respecto a la Unidad de Cobro, deberá enfocarse en el control de los índices de mora, para administrar una cartera más sana y disminuir las estimaciones de incobrables, algo retador dada la situación económica que afronta el país. El compromiso de dichas áreas es alcanzar las metas de colocación, morosidad y tiempos de ejecución planteadas en el plan anual operativo, manteniendo siempre la calidad de servicio al afiliado.

El Departamento de Inversiones plantea como compromisos para el 2021 varios temas relacionados con la sostenibilidad del pago de pensiones a largo plazo. En primer lugar, continuar, junto con la Dirección Ejecutiva,

impulsando la aprobación del proyecto de ley número 22.179, con el fin de ampliar las opciones de inversión del fondo del RCC y, así, obtener la rentabilidad de las inversiones requerida. Segundo, alcanzar un incremento en la colocación de los recursos en financieras y cooperativas, acorde con la expectativa de rentabilidad del fondo y del apetito de riesgo establecido. Se espera, al menos, 0,05 % de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2021. Continuar con el cumplimiento de la regulación establecida por los entes reguladores: Superintendencia de Pensiones, Contraloría General de la República y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

Finalmente, identificar sinergias que promuevan nuevas opciones de inversión en el mercado para generar proyectos seguros y rentables. La meta es que el aporte de la cartera crediticia al fondo

del RCC no sea menor al 1% procurando su crecimiento en el tiempo, y que el aporte de los proyectos de inversión a este mismo fondo sea de al menos 1 % de la tasa de rendimiento real del RCC, a diciembre del 2023.

El Departamento Financiero Contable continuará con las acciones necesarias para lograr disminuir los niveles de morosidad de los centros educativos morosos, mediante el registro y cobro oportuno de las cuotas a la seguridad social.

Enfocados en el servicio al cliente, JUPEMA plantea iniciar en el 2021 el diseño de productos rentables, involucrando a las personas afiliadas. Se busca desarrollar al menos 3 productos al finalizar el 2025: un producto por año. Se espera que el aporte marginal al rendimiento originado por los nuevos productos crediticios sea de al menos 0,25 % al cierre de diciembre del 2025.



Productividad

La productividad es una de las fuentes más importantes de la sostenibilidad y desarrollo a largo plazo de una organización, ya que busca el uso eficiente de los recursos en sus procesos y la maximización de lo ejecutado con estos. La productividad se enfoca tanto en el crecimiento y desarrollo de productos y servicios como en mantener la calidad y competitividad en estos. Además, busca atender las necesidades y expectativas de las personas afiliadas, por medio del mejor uso de la tecnología y una adecuada gestión por procesos.

Planificación Estratégica de la Organización

Como parte de la planificación estratégica 2021-2025, JUPEMA eligió la productividad como uno de los pilares estratégicos de enfoque, con lineamientos en el corto, mediano y largo plazo para lograr la transformación, según las necesidades de la organización. El pilar de productividad está constituido por dos objetivos estratégicos, que se presentan a continuación:

- 1.Desarrollar un sistema de gestión que integre, alinee y defina lineamientos de calidad de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo para el 2025.
- 2.Digitalizar las funciones de JUPEMA, por medio de la transformación digital para el año 2025.

Productividad

Planificación Estratégica de las Tecnologías de la Información

JUPEMA ha definido al Departamento de Tecnologías de Información como el generador e implementador de las soluciones tecnológicas que provean en forma oportuna, eficiente y transparente la información necesaria para el cumplimiento y alineamiento de la estrategia institucional con la estrategia del proceso de tecnología. Lo anterior se ha realizado mediante las siguientes acciones:

1. Inversión en el Data Center del nuevo edificio para asegurar la información y alta disponibilidad de las aplicaciones principales de la organización.
2. Habilitación de un sitio alterno que permite mantener la disponibilidad del servicio ante eventos disruptivos.
3. Habilitación de una plataforma tecnológica disponible 24 horas al día los 7 días a la semana en los servicios digitales requeridos por los afiliados.
4. Continuación de la implementación del Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información de la SUPEN, lo que implicó la actualización y creación de procedimientos hacia una mejor gobernanza de las tecnologías de la información.
5. Implementación de un modelo de gestión de servicios de TI (ITIL) y de los procesos, funciones y demás capacidades necesarias para dar apoyo a la estrategia de JUPEMA.
6. Fortalecimiento del hospedaje de servicios en la nube en JUPEMA.

Asimismo, en el último trimestre del año 2020, JUPEMA inició el desarrollo del plan estratégico de tecnología de información (PETI), el cual está alineado al plan estratégico institucional y en cumplimiento con la normativa aplicable y con los estándares de mejores prácticas. El PETI tiene como fin el desarrollo de objetivos, iniciativas e indicadores que impulsen iniciativas tecnológicas para apoyar la estrategia institucional de JUPEMA, así como mejorar la eficiencia del Departamento de Tecnología de Información.

La definición del PETI pasa por las siguientes actividades:

1. Evaluación del estado actual: revisión de las necesidades de automatización de los procesos de negocio, evaluación de la situación actual del Departamento de Tecnologías de Información e identificación de buenas prácticas.
2. Formulación del nuevo plan estratégico de Tecnologías de Información
3. Definición del plan de implementación: indicadores estratégicos, gobernanza y hoja de ruta de implementación.
4. Seguimiento y mejora continua: transición hacia el nuevo PETI.

Cuadro de Mando Integral

Como parte del desarrollo y definición de plan estratégico 2021-2025, se elaboró un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard o BSC por sus siglas en inglés) con el fin de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización. Este, además, permite llevar el pulso de la estrategia por medio de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators o KPI por sus siglas en inglés). El BSC estratégico se dividió en las 4 perspectivas propuestas por los autores Norton y Kaplan:

1. Grupos de interés
2. Sostenibilidad financiera
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

En total, se definieron 49 KPI para el seguimiento de la estrategia organizacional. Cabe destacar que el proceso de definición y selección de estos indicadores clave fue constructivo y participativo. Se incluyó al Comité Ejecutivo, a los directores de división, al director ejecutivo y a la Junta Directiva.

Además del BSC estratégico, se desarrolló el BSC operativo con el objetivo de medir la excelencia operacional de JUPEMA y aquellos factores que marquen la diferencia del desempeño en el área. Esta herramienta de seguimiento incluye todas las áreas de la organización, con excepción del Área de Auditoría Interna. El BSC operativo se construyó en conjunto con los líderes de cada una de los departamentos y unidades. Además, fue validado por los directores de división y el director ejecutivo. En total, se definieron 110 indicadores operativos.

Gestión por procesos eficientes

En el 2020, JUPEMA planteó el proyecto de Gestión de Procesos Internos, donde se propuso rediseñar e implementar los procesos sustantivos, de apoyo y estratégicos de la organización, durante el periodo del 2021 al 2025, mismo periodo del plan estratégico. Además, durante estos años, particularmente en el 2025, se acordó la construcción e implementación de un modelo de gestión de la calidad con un enfoque en las mejores prácticas del sector de servicios de pensiones en la seguridad social. Con el fin de lograr esta iniciativa, JUPEMA convocó un concurso abierto para el nombramiento y contratación de un ingeniero de procesos para la Unidad de Gestión y Control de Calidad, así como la contratación de los servicios de asesoría y acompañamiento para desarrollar el proyecto Gestión por Procesos de JUPEMA. Con el fin de impulsar el proyecto, ambas contrataciones se concretaron a finales del 2020.

En esta misma línea, la Unidad de Gestión y Control de Calidad se encargó de revisar y actualizar un total de 721 documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SIGECA), entre estos, políticas, reglamentos, códigos, fichas de procesos, pro-cedimientos, instructivos, guías, formularios y registros que permitieron la estandarización de las operaciones realizadas.



Funciones altamente digitalizadas

Desde hace varios años JUPEMA ha impulsado la digitalización de sus funciones, buscando la agilización de las actividades, la eficiencia en la gestión de los recursos y la satisfacción de las personas afiliadas. En este sentido, el 2020 no fue la excepción, más aún en un año donde la tecnología se convirtió en el mejor aliado para continuar operando en un contexto de tanta incertidumbre.

La digitalización de las funciones de JUPEMA impactó distintos departamentos, entre los cuales destaca el Departamento de Plataforma de Servicios, donde se puso en producción el nuevo sistema de Módulo de Inconsistencias. Este sistema permitió lograr mayor agilidad y automatización en las gestiones con las personas afiliadas, así como la reducción de los tiempos de respuesta por medio del uso de firmas digitales y correo electrónico para la entrega de los documentos.

Por su parte, la Unidad de Cuenta Individual implementó una herramienta tecnológica, llamada Revisión y Notificación Retroactivos, en el Sistema de Cuenta Individual del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC). Esta herramienta permite notificar a patronos y personas afiliadas sobre salarios inconsistentes presentados en la cuenta individual de la persona afiliada, con el fin de depurar la información de los sistemas para el otorgamiento del derecho de jubilación.

Asimismo, las Unidades de Recaudación, Supervisión y Tesorería del Departamento Financiero Contable, llevaron a cabo el proyecto Planilla Preelaborada y Conectividad, el cual fue desarrollado en tres etapas:

a. En la primera etapa, se realizó una restructuración de la página principal del sitio web del Sistema de Planilla Preelaborada de JUPEMA, con el objetivo de adecuarla a las necesidades que tienen los centros educativos para la elaboración de la planilla de cuotas obrero-patronales y el pago de créditos de las personas afiliadas al fondo de pensiones. La nueva herramienta por utilizar busca ser más amigable con la persona usuaria, así como orientarla y guiarla en los diferentes procesos para que estos sean ejecutados de forma eficiente.

b. En la segunda etapa, se desarrolló una aplicación para la carga y el cierre automático de las planillas, de tal forma que el sistema apoyara a las personas usuarias en este proceso, disminuyendo los tiempos carga, envío y cierre de planilla y, a la vez, otorgando plazos para la revisión, modificación y cancelación de las planillas. El objetivo principal se enfocó en proporcionar los beneficios para la carga y cierre de las planillas de los centros educativos, lo cual fortalece el proceso de recaudación de las cuotas obrero-patronales.

c. En la tercera etapa, en línea con el proyecto de Planilla Preelaborada, se desarrolló una herramienta de conectividad en línea entre JUPEMA y el Banco Nacional de Costa Rica, la cual permitirá que, una vez cargada la planilla de pago en el Sistema de Planilla Preelaborada y emitida una factura, los centros educativos puedan pagar a través de la plataforma tecnológica del banco.

Por otro lado, el Departamento de Tecnología de Información se enfocó en el desarrollo del Sistema Integrado de Inversiones, así como ajustes de los sistemas de los departamentos de Financiero Contable, Plataforma de Servicios, Actuarial y Crédito y Cobro. También, el departamento apoyó en el desarrollo de un nuevo sitio web para mejorar la experiencia y facilitar los servicios de forma virtual. Trabajó en mejoras referentes al Sistema de Pensiones del RTR, para la automatización de procesos asociados a expediente digital, con el apoyo de los departamentos de Concesión de Derechos, Legal y Plataforma de Servicios. Finalizó con la implementación del Sistema Centralizado de Información Personal en coordinación con la Dirección Ejecutiva y los departamentos Plataforma de Servicios, Financiero Contable, Crédito y Cobro y Actuarial.

Mientras se desarrollaron los proyectos descritos anteriormente, durante el 2020, el Departamento de Tecnología de Información continuó atendiendo las solicitudes a través de la mesa de servicio. Obtuvo un promedio de efectividad del 88 % en solicitudes de servicio atendidas por medio de llamadas, en solicitudes de trabajo e incidentes un 89 % y en solicitudes de servicio en general un promedio de 88,5 %.

Administración del proyecto del nuevo edificio

El objetivo principal del Departamento Administrativo es satisfacer las necesidades de los bienes y servicios de la institución, de forma que le permita llevar a cabo su trabajo de forma eficiente y brindando un adecuado servicio a las personas afiliadas.

Durante el año 2020, uno de los retos principales de este departamento fue la administración del proyecto para la construcción del nuevo edificio de JUPEMA, con el fin de gestionar adecuadamente los recursos y lograr el cumplimiento del proyecto en el tiempo estimado. Para lograrlo, se requirió del involucramiento de todas las áreas del departamento, desde Ingeniería y Proveeduría hasta coordinación con la Comisión de Construcción.

La gestión de un proyecto de construcción como el llevado a cabo por JUPEMA ha requerido de un seguimiento diario con la empresa consultora y constructora, informando de forma periódica a la Comisión de Construcción, Dirección Ejecutiva y Junta Directiva sobre los avances, solicitudes de cambio, seguimiento del presupuesto del proyecto y cualquier otro detalle relacionado. Además de dicho seguimiento, el departamento se encargó de actividades como:

1. Gestión de partes interesadas del proyecto: coordinación con los diferentes consultores, constructora e inspectores del proyecto a nivel interno y nivel externo, así como con los entes gubernamentales involucrados; entre ellos: Municipalidad de San José, Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, Instituto Nacional de Seguros, Bomberos de Costa Rica, Ministerio de Salud y Secretaría Técnica Nacional (SETENA). Esta gestión permitió cumplir con las leyes y reglamentos requeridos para activar y habilitar el proyecto en tiempo.

2. Traslado operativo del personal a las nuevas ubicaciones, tanto definitivas como temporales: entre agosto y setiembre del 2020 se realizó la movilización operativa de un total de 204 personas funcionarias y se trasladaron las bodegas institucionales de las áreas a desocupar. Esta actividad se logró completar en un mes, de acuerdo con la meta establecida.

3. Tomas físicas de inventarios: se reubicaron los activos de las 204 personas trasladadas, se gestionaron los procesos de donación de los activos desocupados y se realizó el aseguramiento y actualización de las pólizas de seguros de los edificios y los activos. Lo anterior, requirió de un estricto control de activos fijos institucionales para evitar pérdidas y daños.

4. Gestión de contratos: incluyó contrataciones variadas, entre ellas la adquisición de los equipos para el centro de datos y su traslado entre edificios, el traslado físico de los equipos de cómputo institucionales, la contratación de desarmado y armado de muebles, además del acondicionamiento de cubículos en oficinas temporales para preparar el traslado del personal. Lo anterior, se dio bajo los lineamientos de contratación administrativa en tiempo y forma.

5. Funcionamiento de la primera etapa del nuevo edificio: implicó el traslado operativo, el funcionamiento de todos los sistemas nuevos como aire acondicionado, programación del control de accesos con una insignia especial, circuito cerrado de televisión, logística de ingresos a oficinas y parqueos.

De esta forma, se logró alcanzar el hito de finalizar la primera etapa del edificio en el 2020 en el tiempo establecido.

Compromisos para el 2021

Como parte del PEI 2021-2025, se plantean los siguientes compromisos relacionados con la productividad organizacional y las funciones altamente digitalizadas:

1. Continuar y finalizar la implementación del proyecto de desarrollo del plan estratégico de tecnología de información (PETI).
2. Implementar los indicadores estratégicos y operativos por medio de la herramienta BSC.
3. Continuar con el proyecto de Gestión por Procesos Internos, para generar un impacto en la reducción de costos y tiempos, así como un desarrollo de indicadores que midan la eficiencia y eficacia de la gestión operativa y administrativa.
4. Continuar con el desarrollo y seguimiento de estudios de procesos institucionales, a cargo del ingeniero de procesos.
5. En cuanto al proyecto Planilla Preelaborada y Conectividad, finalizar las pruebas y ajustes correspondientes a los convenios de conectividad de Arreglo de Pago, Cuotas y Créditos.
6. Iniciar la creación e implementación de un proyecto de automatización para los próximos 4 años.
7. Avanzar en la iniciativa de dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos.

Con respecto a la construcción del edificio, los compromisos para el 2021 son los que se describen a continuación:

1. Finalizar la segunda etapa del proyecto de construcción proyectado para setiembre 2021.
2. Retomar el traslado operativo del resto de personal para realizar el traslado a oficinas definitivas, un total aproximado de 200 personas.
3. Habilitar áreas en la segunda etapa, como el archivo central.
4. Elaborar el reglamento para uso del salón multiusos ubicado en el edificio A, para actividades de interés, crecimiento y desarrollo de nuestra afiliación.
5. Habilitar los espacios de parqueo en edificios.
6. Realizar el proceso de aseguramiento total de los activos, plaqueo de estos y control en el sistema de activos.
7. Realizar la segunda etapa de donación de activos que se van a desocupar.

Vida Plena



La Operadora de Pensiones Complementarias Vida Plena nace por medio de la alianza estratégica de JUPEMA, la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional y la Caja de Ande. Tiene como fin ofrecer a trabajadores tanto de la educación del sector público como privado del país, el servicio de administración de sus fondos de pensión y, de esta manera, tener los recursos necesarios para el disfrute de la etapa jubilatoria con bienestar. Como misión, Vida Plena busca administrar las pensiones complementarias y el Fondo de Capitalización Laboral, de manera que la persona afiliada obtenga el mayor beneficio.

Entrega del Fondo de Capitalización Laboral (FCL) a personas trabajadoras afectadas por la crisis económica

Durante el 2020, Vida Plena atendió los cambios normativos para la entrega del FCL, dada la Ley No. 9839 “Entrega de Fondo de Capitalización Laboral a los trabajadores afectados por Crisis Económica”. Esta ley se aplicó a todas las operadoras del país y llevó a Vida Plena a dirigir esfuerzos para informar a las personas afiliadas sobre estos nuevos cambios, así como adaptar los canales de atención a esta nueva demanda. Lo anterior, implicó reforzar y ampliar los canales digitales, para permitir el retiro del dinero por parte de afiliadas y afiliados. Los ajustes mencionados se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 8. Ajustes realizados por Vida Plena para el cumplimiento de sus obligaciones

Tipo de retiro	Abril 2020 - enero 2021		
	Total Pagado	Cantidad liquidaciones	Retiro promedio
Reducción de jornada	958.751.618,50	2.882	332.668,85
Suspensión de contrato	167.218.129,43	831	201.225,19
Cese de relación laboral	1.978.231.569,13	9.079	217.890,91
Total	3.104.201.317,06	12.792	751.784,94

Fuente: Operadora de Pensiones Vida Plena, 2021

La gestión realizada permitió atender de forma satisfactoria los pagos por FCL sin la afectación del flujo de la Operadora de Pensiones Complementarias (OPC).

Medidas Preventivas adoptadas por Vida Plena en relación con la emergencia nacional del 2020

Desde que inició la emergencia nacional producto de la pandemia por COVID-19, Vida Plena realizó una serie de acciones que impactaron directamente la prestación

del servicio, con el fin de prevenir y reducir el contacto social de personas trabajadoras y afiliadas. Entre estas acciones se encuentran las que se describen a continuación:

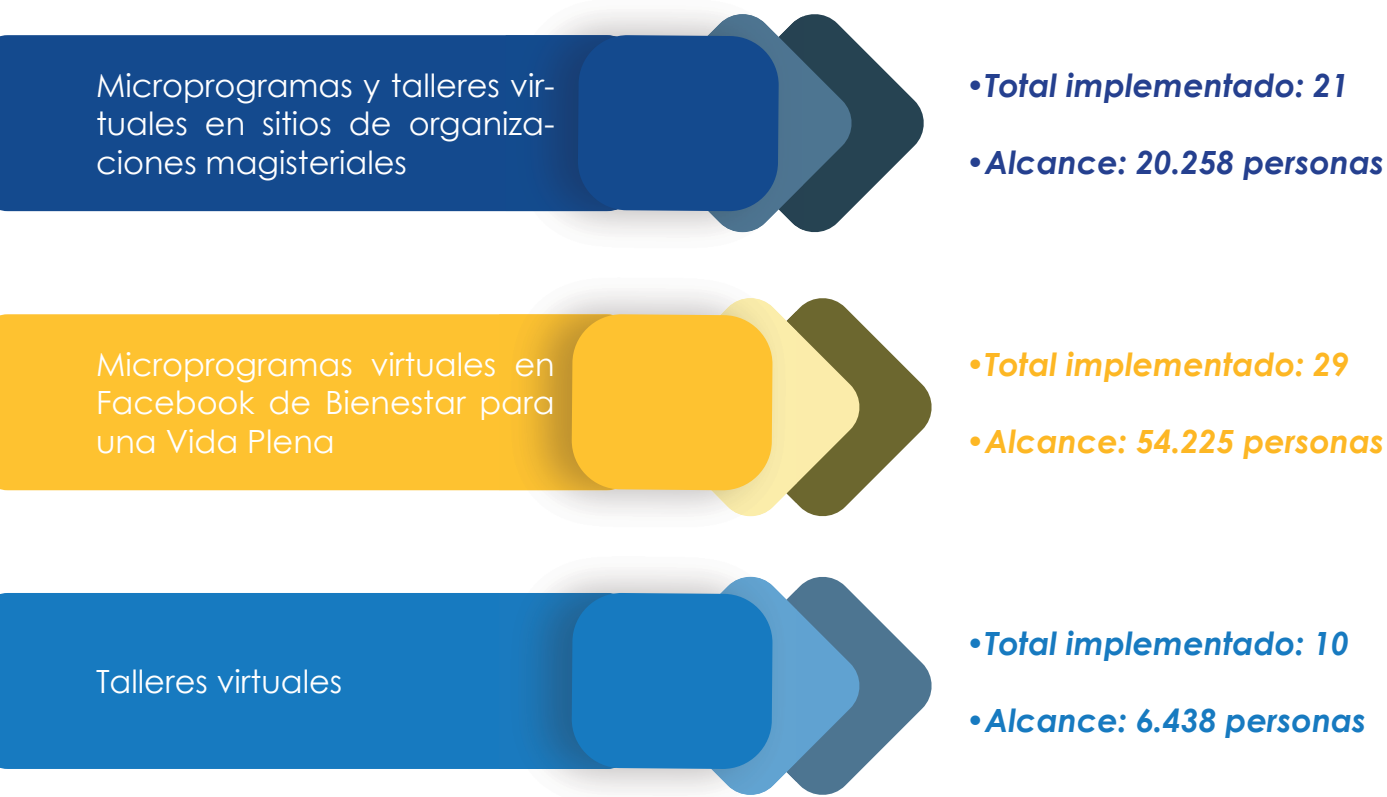
1. Se estableció un plan de gestión y de trabajo para garantizar la prestación de los servicios esenciales a personas afiliadas y pensionadas, resguardando su salud y vida,

así como la de las personas colaboradoras.

2. Vida Plena habilitó el teletrabajo en la mayoría de los puestos. De esta forma, se pudo aumentar la cantidad de consultas, a través de los canales digitales habilitados, manteniendo la continuidad del servicio.

Por otra parte, las medidas sanitarias impidieron la realización de actividades presenciales, por lo que Vida Plena implementó charlas y talleres de forma virtual. Asimismo, se crearon microprogramas en línea con el objetivo de brindar contenido útil para enfrentar los nuevos retos que trajo la pandemia. A continuación, se detallan las actividades realizadas, así como el alcance obtenido por cada una de ellas:

Imagen 11. Resumen de actividades virtuales realizadas por Vida Plena



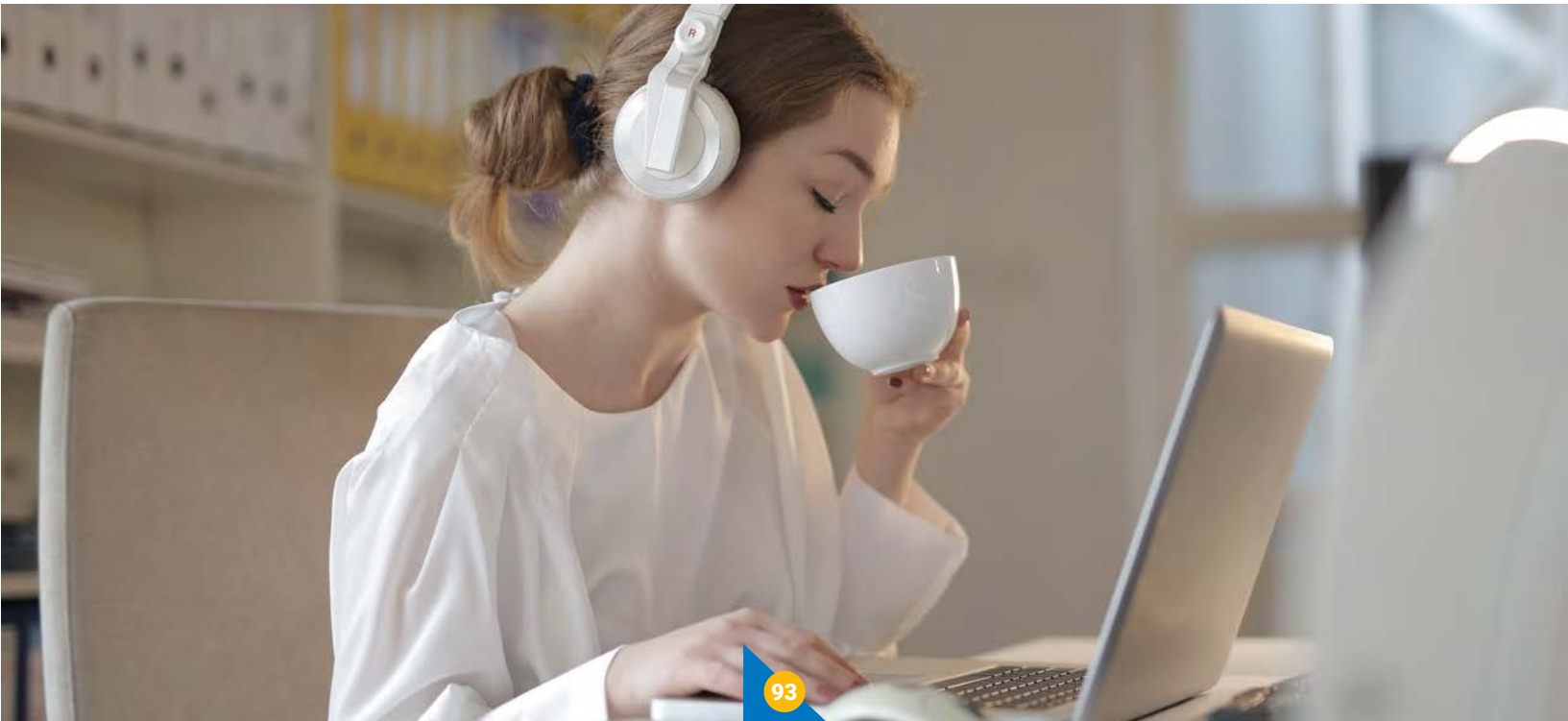
A continuación, se detallan los talleres realizados durante el 2020, así como la cantidad de interacciones y participantes por cada uno de ellos.

Cuadro 9. Talleres realizados durante el 2020

Taller presencial				
Taller	Lugar	Fecha	Hora	Cantidad de personas
Integrando mente y corazón	Escuela Cedral, San Carlos	25/2/2020	8:00 am	30
Total de talleres	1	Total de asistentes		30

Talleres virtuales			
Taller	Fecha	Plataforma	Reproducciones/ Participantes
El arte de fluir	11 de mayo	Facebook Live ANDE	3661
Oasis personal	4 de junio	Facebook Live ANDE	2550
Bienestar Financiero	12 de junio	Zoom	24
¿Cómo puedo crecer personalmente durante la pandemia?	16 de septiembre	Zoom	22
¿Cómo cultivar un oasis personal en medio del caos cotidiano?	12 de octubre	Zoom	30
Resiliencia	21 de octubre	Zoom	30
Yoga en silla	18 de noviembre	Zoom	30
El arte de fluir	20 de noviembre	Zoom	30
¿Cómo cultivar un oasis personal en medio del caos cotidiano?	20 de noviembre	Zoom	41
¿Cómo puedo crecer personalmente durante la pandemia?	4 de diciembre	Zoom	20
Total			6438

Fuente: Operadora de Pensiones Vida Plena, 2021



Adicionalmente, se produjeron 29 microprogramas transmitidos mediante Facebook Bienestar para una Vida Plena, cuyas temáticas se desarrollaron con base en las necesidades psicosociales de las personas en época de pandemia. Los programas transmitidos se muestran a continuación:

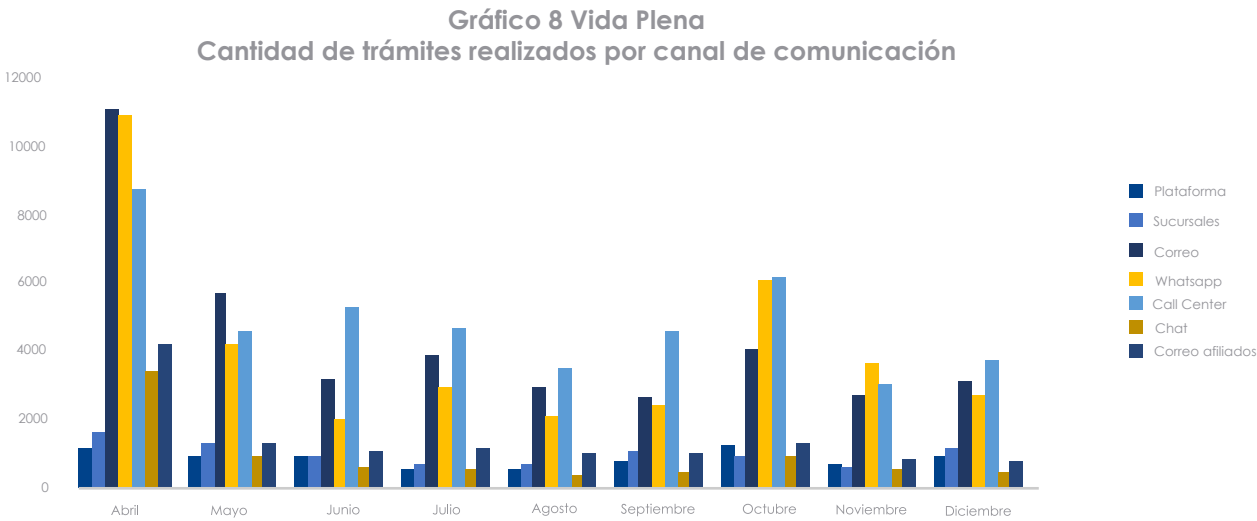
Cuadro 10. Programas transmitidos mediante Facebook Bienestar para una Vida Plena				
Microprogramas Facebook Bienestar				
#	Fecha	Tema	Colaboradora	Alcance
1	1-abril	Convivencia familiar	Dunnia Flores	5.184
2	3-abril	Enfrentar la incertidumbre	Karla Carranza	1.516
3	6-abril	Autoconocimiento	Priscilla Piedra	2.584
4	8-abril	Meditación	Pilar Cortés	1.501
5	9-abril	Ejercicios suaves de yoga	Pilar Cortés	1.450
6	10-abril	Convivencia niños pequeños	Dunnia Flores	1.370
7	13-abril	Aislamiento físico versus aislamiento social	Karla Carranza	1.436
8	15-abril	Convivencia con adolescentes	Dunnia Flores	1.584
9	17-abril	Espacios para distraernos	Karla Carranza	1.768
10	21-abril	Yoga en silla	Pilar Cortés	4.142
11	22-abril	Pausa amable	Priscilla Piedra	1.312
12	24-abril	Rutinas beneficiosas	Karla Carranza	1.127
13	28-abril	Encuentro en casa	Dunnia Flores	3.072
14	30-abril	Historias que atesoramos	Priscilla Piedra	1.366
15	4-septiembre	Ejercicios de Yogalates 1	Pilar Cortés	3.600
16	10-septiembre	Autocuidado en tiempos de pandemia	Dunnia Flores	5.400
17	18-septiembre	¿Cómo aprender a controlar la ansiedad?	Karla Carranza	707
18	24-septiembre	Primer pilar del Bienestar	Priscilla Piedra	1.300
19	2-octubre	Segundo pilar del Bienestar	Priscilla Piedra	1.543
20	12-octubre	Tercer pilar del Bienestar	Priscilla Piedra	1.860
21	21-octubre	Cuarto pilar del Bienestar	Priscilla Piedra	1.021

#	Fecha	Tema	Colaboradora	Alcance
22	29-octubre	Quinto pilar del Bienestar	Priscilla Piedra	1.282
23	5-noviembre	A qué le ponemos atención en tiempos de pandemia	Dunnia Flores	2.036
24	16-noviembre	Adaptarse a los cambios	Karla Carranza	837
25	26-noviembre	Práctica de Yogalates 2	Pilar Cortés	1.648
26	4-diciembre	Redimensionar nuestra vida	Dunnia Flores	1.100
27	11-diciembre	Práctica de Yogalates 3	Pilar Cortés	1.200
28	16-diciembre	3 componentes de la autocompasión	Priscilla Piedra	600
29	22-diciembre	5 preguntas para conocernos mejor	Karla Carranza	679

Fuente: Operadora de Pensiones Vida Plena, 2021

Activación de canales digitales

Dadas las restricciones sanitarias establecidas por la pandemia por Covid-19, surgió la necesidad de habilitar y reforzar los canales digitales, pero al mismo tiempo mantener la atención presencial para aquellas personas que preferían realizar sus consultas de esta forma. En el periodo de abril a diciembre del año 2020, se atendió un total de 159. 424 trámites por los diferentes canales. Se reflejó un aumento de la atención por los canales digitales, como el centro de llamadas, el WhatsApp y el correo electrónico. En el siguiente gráfico se indica la cantidad de trámites atendidos por canal de comunicación:



Fuente: Operadora de Pensiones Vida Plena, 2021

Impacto contexto económico y político de la Operadora

Uno de los mayores impactos para la Operadora durante el año 2020 se dio en el ámbito político, con la reforma de la Ley de Protección al Trabajador, establecida en octubre del mismo año. En esta reforma, se crean nuevas formas de retiro del ROP para que una persona afiliada pensionada o beneficiaria pueda adquirir o cambiar la modalidad de los Planes de Beneficios según la fecha en que la persona adquirió el derecho a la jubilación. Vida Plena contabilizó más de 1.500 Planes de Beneficios adaptados a las nuevas formas de retiro del ROP.

Impacto económico de la Operadora

Según las estadísticas publicadas por la SUPEN, Vida Plena cumplió con la meta establecida en el Plan Anual Operativo de mantener la rentabilidad histórica de los fondos administrados en el ROP y el FCL entre los tres primeros lugares de la industria, durante el periodo 2020.

Cuadro 11. Rentabilidad de Fondos Administrados

Rendimiento ROP			Rendimiento FCL		
Al cierre anual	Período	Posición 2020	Al cierre anual	Período	Posición 2020
Diciembre 12,31	Enero a Diciembre	Primer lugar	Diciembre 11,94	Enero a Diciembre	Primer lugar

Fuente: Operadora de Pensiones Vida Plena, 2021

En relación con lo anterior, Vida Plena registra al 31 de diciembre del 2020, fondos administrados por un total de ¢990.425.979.959, las ventas de planes voluntarios superaron la meta anual en un 212.66 %, representando un monto total de ¢466.277.435. Además, se registra un total de 1.833 planes de beneficios, los cuales equivalen a un monto de ¢7.791.940.131.25.

Gestión ambiental en Vida Plena

Vida Plena es una organización comprometida con el medio ambiente, por esta razón en el primer trimestre del año 2020 desarrolló una serie de actividades de impacto ambiental las cuales se detallan a continuación:

- Aplicación del modelo de tres “R” para el manejo de desechos reciclables.
- Mejoras en la capacidad de almacenamiento de los materiales reciclables.
- Mejoras en el proceso de recolección de los materiales reciclables.
- Reducción del uso de papel en las unidades de trabajo.
- Reutilización de papel en las diferentes oficinas de la Operadora.
- Utilización de vehículos híbridos marca Toyota Rav4.

En relación con lo anterior, en el Plan Anual Operativo se establece el objetivo de contribuir a “realizar acciones para ser una empresa amigable con el ambiente”. Sin embargo, este objetivo se traslada para el PAO 2021, debido a la poca presencia de colaboradores en las instalaciones y el enfoque de teletrabajo dada la situación nacional.

Compromisos 2021

Como parte del proceso de mejora, Vida Plena se compromete a realizar las siguientes actividades:

- 1- Implementar una herramienta de gamificación para los planes voluntarios.
- 2- Realizar la digitalización de los expedientes con el fin de generar una mayor eficiencia en el servicio al cliente.
- 3- Proponer un nuevo modelo de atención para mejorar la experiencia de la persona afiliada tanto en los canales presenciales como virtuales.
- 4- Desarrollar un nuevo modelo de mercadeo digital que permita la integración, seguimiento y medición de las estrategias desarrolladas.
- 5- Fortalecer el programa de Facebook Bienestar para una Vida Plena por medio de las siguientes actividades:

- Talleres presenciales y virtuales
- Publicaciones de consejos prácticos que abarquen el desarrollo integral de las personas, tanto en el ámbito biológico, psicosocial y espiritual. Lo anterior por medio de la plataforma Facebook.
- Microprogramas, pódcast y Facebook Live que transmitan contenidos de bienestar.

Por otra parte, los compromisos que se asumen para el 2021 en relación con la gestión ambiental son los siguientes:

Elaborar un plan de acción para la reducción del impacto ambiental de Vida Plena, que incluya las siguientes actividades:

- Aplicación del modelo de las tres “R”.
- Rediseño de las estaciones de reciclaje de Vida Plena.
- Ejecución de un diagnóstico de Salud Ocupacional aplicado al eje ambiental como parte del programa en salud ocupacional y ambiental (SOA) de Vida Plena.

Corporación de Servicios

Múltiples del Magisterio

La Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional es una organización sin fines de lucro dirigida por JUPEMA, Caja de Ande y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, que, desde hace 35 años, se dedica a la prestación de servicios funerarios y complementarios a la membresía magisterial y público en general.

Funeraria del Magisterio es la actividad principal de esta organización, la cual cuenta con un total de 16 sucursales, brindando cobertura a lo largo y ancho del territorio nacional. Como complemento a este servicio, la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, también cuenta con una floristería llamada “Flores Gala”, la cual tiene

el objetivo de satisfacer las necesidades de clientes tanto del sector magisterial como del público en general. Esta floristería, además de ser un servicio que ofrece la funeraria, también ofrece arreglos florales para todo tipo de ocasión.

Por otra parte, la organización tiene un convenio con Grupo Monge y el Grupo Turístico Costa Rica Visión, las cuales ofrecen una serie de beneficios al personal activo en las labores magisteriales y a las personas pensionadas.

Comportamiento de la organización

dada la emergencia nacional

Como acción principal, la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional tomó la decisión de convertir el Comité Ejecutivo en un Comité de Emergencias, con el fin de establecer la estrategia para la situación que se vivía en ese momento. Entre los objetivos del Comité, se plantearon algunas acciones específicas como medida para la atención de la pandemia. Entre estas, se detallan la siguientes:

Implementar las medidas correctivas adecuadas como: contar con equipo de protección especial en las instalaciones, contar con un protocolo para proveedores y visitantes, implementar medidas de protección para el personal administrativo como el

uso de caretas, mascarillas, alcohol en gel y toma de temperatura diaria e instalar acrílicos en las oficinas para brindar un servicio seguro al cliente.

Implementar la modalidad de teletrabajo.

Brindar charlas de manejo emocional e intervención en momentos de crisis.



Actividades Realizadas

en el 2020

Asimismo, dada la emergencia nacional, la Corporación implementó algunas actividades de tipo social para apoyar a las personas más afectadas. Principalmente, se realizó la donación de dos cofres en los meses de septiembre y octubre. Además, se elaboró un plan de ayuda ante la Covid-19 que consistió en descuentos en los servicios funerarios.

Adicionalmente, la Corporación tiene una política que consiste en destinar el 5% de sus utilidades a colaborar en causas de educadores, instituciones y personas en necesidad. Como resultado de esta política, durante el año 2020 la Corporación contribuyó con instituciones educativas y donó 10 servicios funerarios a personas de muy escasos recursos; donación que equivale a un monto superior a los ₡7.000.000.

Por otra parte, la entidad realizó donaciones equivalentes a ₡20.000 en productos de limpieza o alimentación a trabajadores que se fueron contagiados de Covid-19.

Impacto financiero

A pesar de ser un año atípico debido a la situación de pandemia por Covid-19, las ventas del periodo 2020 alcanzaron la suma de ¢3.931.870.938, el cual representa un crecimiento de 1,86 % respecto al 2019. Al final del periodo, los rendimientos obtenidos correspondieron a ¢661.082.808.

Por otra parte, se logró disminuir el costo de ventas el cual pasó de un 33,47 % en el 2019 a un 31,78 % en el 2020. Asimismo, los gastos de operación también se redujeron en un 5,05 % con relación al 2019. Estas disminuciones impactaron la organización de forma tal que se incrementó el rendimiento de la Corporación en un 47,2 % a pesar de que el incremento en ventas fue únicamente del 1,86 % entre ambos periodos.

Consideraciones del nuevo edificio administrativo

Como principal logro al cierre del periodo 2020, se concluye con uno de los proyectos de mayor importancia para la Corporación. Desde el 2014, la organización aspiró a tener una infraestructura acorde para la prestación de los servicios, lo que dio paso a la realización de un estudio de factibilidad para la construcción de un nuevo edificio corporativo que alojara a la funeraria. Transcurridos 4 años, y de cara a la construcción, se tomaron en consideración las observaciones que realizó la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, en calidad de copropietaria, por lo que se planteó la necesidad de actualizar el estudio de factibilidad para la construcción del edificio corporativo. Los objetivos de este son los siguientes:

Mantener la continuidad del negocio con infraestructura de primer nivel.

- 1- Liderar el mercado de servicios funerarios con servicios innovadores de calidad.
- 2- Fortalecer la imagen de la Corporación y su marca
- 3- Funeraria del Magisterio.
- 4- Ser competitivos ante el crecimiento de la inversión en el sector funerario.
- 5- Fidelizar la membresía magisterial con mejores servicios.



El edificio se construyó en las mismas fincas propiedad de la Corporación, ubicadas en su sede central. El área de construcción total es de aproximadamente 5.433 m², distribuidos en un sótano y tres niveles. Este nuevo edificio cumple con la Ley 7600, cuenta con un parqueo amplio y con áreas adecuadas para la prestación de servicios, lo que le permite a la Corporación brindar un servicio de calidad.

Compromisos 2021

Como parte de las mejoras que la Corporación establece para el año 2021 se identifican las siguientes:

Establecer un programa de Responsabilidad Social acorde con la ISO 23000.

Instalación de nuevos servicios de crematorio.

Fortalecimiento de Flores Gala: incluye una etapa inicial de mejoramiento en la productividad y eficiencia de la operación, posteriormente se evaluará la expansión con productos complementarios afines a la operación de la Corporación.

Oferta de servicios de salud al sector Magisterial.

Cambio del sistema ERP (Enterprise Resource Planning).

Continuidad de negocios: desarrollar el plan con base en la Norma ISO 9001-2015, para asegurar la calidad, competitividad y sostenibilidad de los intereses de la Corporación.



Experiencia del servicio e innovación

A través de la innovación, JUPEMA busca transformar necesidades en soluciones, mediante nuevos productos y servicios que impulsen el bienestar de sus afiliados y afiliadas y que generen un crecimiento sostenible para la organización.

En un contexto donde la tecnología cumple un papel protagónico en la comunicación, más cuando se está atravesando una pandemia mundial, la innovación se convirtió en un eje fundamental para la continuidad de los servicios y la adaptación a los nuevos hábitos de consumo.

Por ello, durante el año 2020, JUPEMA trabajó no solo en la continuidad de sus servicios de forma virtual, sino que también se enfocó en desarrollar productos innovadores que respondieran a las necesidades del momento; con procesos que pudieran garantizar un mejor servicio a la persona afiliada y eficiencia a la entidad.



Servicio a la persona afiliada

Entre las iniciativas que se implementaron para mejorar la experiencia de servicio del afiliado, se encuentran las siguientes:

Chatboot: es un asistente virtual creado para brindar atención a través del Sitio Web de JUPEMA, en un horario de atención de lunes a jueves de 7:45 a.m. a 5:00 p.m., viernes de 7:45 a.m. a 3:45 p.m. La inteligencia artificial es lo que se encuentra detrás de este chatboot y por medio de ella se logra la atención de consultas básicas. Se encuentra activo desde el mes de diciembre en el Sitio Web www.juntadepensiones.cr. En total, del 16 al 31 de diciembre se contabilizaron 32 chats.

WhatsApp Empresarial: esta es una aplicación que ha sido desarrollada especialmente para pequeñas y medianas empresas. Facilitando la interacción con las personas usuarias, ya que ofrece herramientas para automatizar, organizar, responder mensajes y transferir rápidamente. Este canal está disponible desde julio 2020. Se registraron cerca de 15.111 chats del 16 de junio al 31 de diciembre de 2020, de los cuales 7.884 son clientes únicos.

Sitio Web: otra de las herramientas que trabajó JUPEMA durante el 2020 fue el rediseño y relanzamiento de su sitio web, basado en la experiencia de la persona usuaria. Con lo anterior, se logró ofrecer un sitio más intuitivo y amigable.

En conjunto, estas soluciones generaron un mayor impacto en las partes interesadas de JUPEMA, gracias al aumento de la presencia en canales de comunicación digitales. Lo anterior, porque estos diferentes medios alcanzan a diferentes segmentos del público meta de la organización, adecuando la comunicación e información con las necesidades y características de cada una de sus partes interesadas.

Productos crediticios

El 2020 se caracterizó por ser un año con grandes impactos significativos, no solo en el área de la salud, sino también en el contexto económico y social del país. Ante un panorama de incertidumbre financiera, JUPEMA respondió con el lanzamiento de Salvatón, un crédito que le permite a personas trabajadoras y pensionadas del Magisterio Nacional afiliadas a JUPEMA, refundir deudas con una de las cuotas más bajas del mercado y obtener mayor liquidez.

Salvatón

Algunas características adicionales de “Salvatón” son las siguientes:

- Cuota por millón desde ₡9.714,50.
- Plazo máximo de 30 años.
- Comisión por formalización de 0%.

- Requisitos: ser una persona pensionada, jubilada o trabajadora en servicio cotizante activo de JUPEMA y cumplir con los otros requisitos de documentación establecidos para obtener el crédito.

El objetivo final de “Salvatón” es apoyar a que las condiciones de financiamiento de las personas afiliadas mejoren, no solo en el corto plazo, sino también a largo plazo, y que, de la mano a la misión de JUPEMA, tener mayor tranquilidad y seguridad en el marco de la crisis actual.

Este nuevo producto tuvo una aceptación muy positiva entre las personas afiliadas. Se logró colocar un total de 5.552 créditos bajo esta línea, lo que significó una colocación de ₡71.234 millones. A continuación, se detalla la cantidad de créditos “Salvatón” colocados por mes.

Cuadro 12. Créditos de “Salvatón” colocados entre abril y diciembre del año 2020

Número de créditos “Salvatón” colocados por mes en el año 2020									
Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Abril-diciembre
396	1.016	1.085	679	698	473	485	372	348	5.552
Cambio mensual	157 %	7 %	-37 %	3 %	-32 %	3 %	-23 %	-6 %	

Fuente: Departamento de Crédito y Cobro, JUPEMA 2020

Unidad de Divulgación

La Unidad de Divulgación atendió un total de 4.033 afiliados, en 63 diferentes actividades de manera presencial. En estas actividades se brindó información sobre el Régimen de Pensiones, a través de charlas y puestos de información durante los primeros meses del año previos a la pandemia. Adicionalmente, se impartieron 54 charlas virtuales de pensiones que alcanzaron a un total de 1.268 personas afiliadas durante los siguientes meses del año.

Posteriormente, como respuesta ante la emergencia nacional, bajo la modalidad de teletrabajo, se acompañó al Departamento de Plataforma de Servicios en la atención de consultas de pensión y crédito, vía telefónica y por correo electrónico. Se atendió un total de 7.791 personas afiliadas.

Además, se lanzó el programa de “Cultura de Servicio al Cliente JUPEMA”, en el cual se capacitó al 100% del personal de servicio al cliente, tanto interno y externo de la institución con el objetivo de alinear y homogenizar el estilo de servicio al cliente de JUPEMA hacia sus personas afiliadas.



Boletines estadísticos

El Departamento Actuarial publicó los “Boletines Estadísticos Mensuales” del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y el “Boletín Estadístico Mensual del Régimen Transitorio de Reparto (RTR)” en la página web durante el 2020, con el fin de mostrar transparencia en los datos obtenidos. Asimismo, envió a 76.524 personas afiliadas el Libro Azul, el cual contiene información relevante del régimen y su fin es mantener informadas a personas usuarias. Durante el 2020, esta iniciativa obtuvo un 91 % de efectividad.

Continuidad y adaptación de la Plataforma de Servicios

El año 2020 planteó una serie de desafíos en materia de atención a la persona afiliada. El servicio brindado en plataformas tuvo que replantearse a un formato virtual, pero esto no solo representó un reto a nivel tecnológico, sino también en la adaptación de las personas afiliadas a los nuevos mecanismos de atención establecidos.

Acatando las recomendaciones del Ministerio de Salud y en pro del resguardo de la salud de las personas afiliadas, se reforzó el soporte a través de medios digitales como: central telefónica, sitio web, correos electrónicos y aplicaciones móviles, por lo que a partir de julio solamente se atendió de forma presencial con cita previa.

Con el fin de atender la demanda, la central telefónica incrementó su capacidad de 8 a 11 agentes y se estableció un grupo de soporte adicional de 3 personas más como apoyo (back office) para la atención de llamadas y correos electrónicos. Lo anterior para garantizar la atención de consultas y/o asesorías en pensiones y crédito de manera virtual, de la mejor forma. Como resultado, la demanda telefónica aumentó considerablemente en relación con el 2019, tal y como se aprecia el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Cantidad de llamadas en la unidad de Call Center 2019-2020



Cabe destacar que durante este periodo ingresaron al Centro de Llamadas (Call Center) un total de 175.948 llamadas, de las cuales fueron atendidas 150.549, representando un 86,75 % de efectividad en la atención telefónica. Además, se atendieron 32.673 consultas realizadas por medio de correo electrónico.

Cabe destacar que, aunque se definió que las solicitudes de las personas afiliadas se tramitarían por medios virtuales y solamente en caso de que las personas no tuviesen los medios para hacerlo se atenderían de manera presencial por medio de citas, las personas afiliadas continuaron asistiendo a las oficinas. Ante esta situación, el servicio de constancias y desgloses se mantuvo de forma presencial, mientras que para la atención de otros tipos de trámites se prefirió los medios virtuales. En el caso de que las personas afiliadas asistieran presencialmente,

se dio prioridad a quienes tramitaron la cita previa.

De esta forma, durante el año 2020 se atendieron en el cubículo de información de oficinas centrales un total de 22.663 personas. El promedio de espera de atención en cubículo fue de 7 minutos; mientras que en las sucursales se atendieron un total de 45.864 personas y se brindaron 112.353 servicios. Además, del RCC se colocó un total de 4.313 créditos por la suma de ₡46.001.646.224,00 y en RTR 871 créditos por la suma de ₡2.279.249.644,00, lo que equivale a un 57,6 % de colocación por parte de sucursales.

Adicionalmente, se tramitó un total de 9.077 gestiones del Régimen Transitorio de Reparto y Capitalización Colectiva recibidos en oficinas centrales y en sucursales. El tiempo de atención promedio fue de 1.1 días.



Por su parte, la Sucursal Móvil en el primer trimestre del año 2020 realizó 6 visitas a centros educativos en las localidades de: Cañas, Turrialba, Nicoya, Grecia, Jacó y Hojancha. Atendió un total de 494 personas y brindó 867 servicios. En los próximos trimestres este servicio se suspendió a causa del COVID-19, por lo que no se realizaron más visitas presenciales a los centros educativos. No obstante, con el fin de aumentar la capacidad de la plataforma, se realizó la implementación de la atención virtual a la membresía de 18 centros educativos por parte del ejecutivo de servicio de la Sucursal Móvil. Asimismo, se colaboró en la atención de servicios telefónicos, distribución y atención de tickets del centro de contacto. En total, la unidad móvil, atendió 288 personas distribuidas en las siguientes localidades:

Cuadro 13. Visitas de la unidad Móvil de Julio a Septiembre 2020

Lugares visitados	Fecha	Cantidad de personas atendidas
Catie Turrialba	10 al 14 agosto	12
UTN Puntarenas	18 al 22 agosto	10
UTN Atenas	24 al 28 agosto	7
UTN Cañas	31 agosto al 11 septiembre	66
Liceo Nicoya/Regional MEP	07 al 17 septiembre	87
CTP Quepos	21 al 25 septiembre	39
CTP Parrita	21 al 25 septiembre	22
CTP Orotina	28 al 30 setiembre	25
CTP Grecia	28 al 30 setiembre	20

Fuente: Departamento Plataforma de Servicios, JUPEMA 2020

En cuanto a la tramitación de casos de pensión, durante el 2020 se enviaron 5.573 expedientes a la Dirección Nacional de Pensiones y se recibieron 5.785, para un saldo al cierre de diciembre de 246 en poder de dicho ente ministerial. El equipo interdisciplinario revisó 198 casos, 28 con apelación en trámite y 75 que regresaron de la Comisión Calificadora de Invalidez con estado denegado. Ingresaron 129 casos aprobados lo que muestra al cierre del año un 63% de casos aprobados y un 37 % de denegados.

JUPEMA evalúa permanentemente la calidad de su servicio, por lo que en cada cubículo de atención se instalaron tabletas electrónicas (tablets, conocidas en inglés) que permite a nuestras personas afiliadas evaluar el servicio brindado una vez finalizada la atención. Durante el 2020 un total de 44.101 personas afiliadas completaron la encuesta y se obtuvo un nivel de satisfacción de un 98 %.

Continuidad del servicio de Concesión de Derechos

Parte de los compromisos de JUPEMA para brindar un servicio de calidad, es velar por el cumplimiento de los derechos de las personas afiliadas. Por ello, durante el año 2020, a pesar de ser un año atípico, el Departamento de Concesión de Derechos continuó resolviendo las solicitudes de pensión que se presentaron ante la Junta para resolución. Además, elaboró las planillas mensuales de los pagos de los pensionados del RTR.

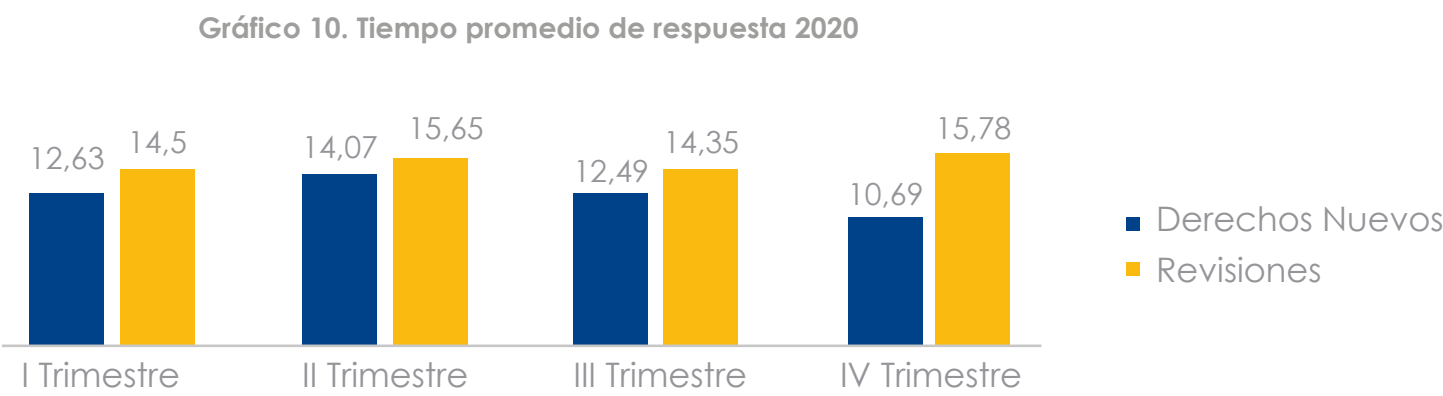
En total en el año 2020, la Junta Directiva conoció y resolvió de 6.372 gestiones. A continuación, el detalle:

Cuadro 14. Gestiones conocidas y resueltas por Junta Directiva

Tipo de derecho	Cantidad de gestiones
Ordinaria	1.450
Extraordinaria o invalidez	36
Sucesiones	513
Revisiones	1.501
Anualidades	27
Periodos fiscales vencidos	1.478
RCC	1.215
Otros	152

Fuente: Departamento de Concesión de Derechos, JUPEMA 2020

Cabe recalcar que los trámites de pensión fueron resueltos en un tiempo menor al establecido por ley según se indica en el siguiente gráfico:



Fuente: Departamento de Concesión de Derechos, JUPEMA 2020

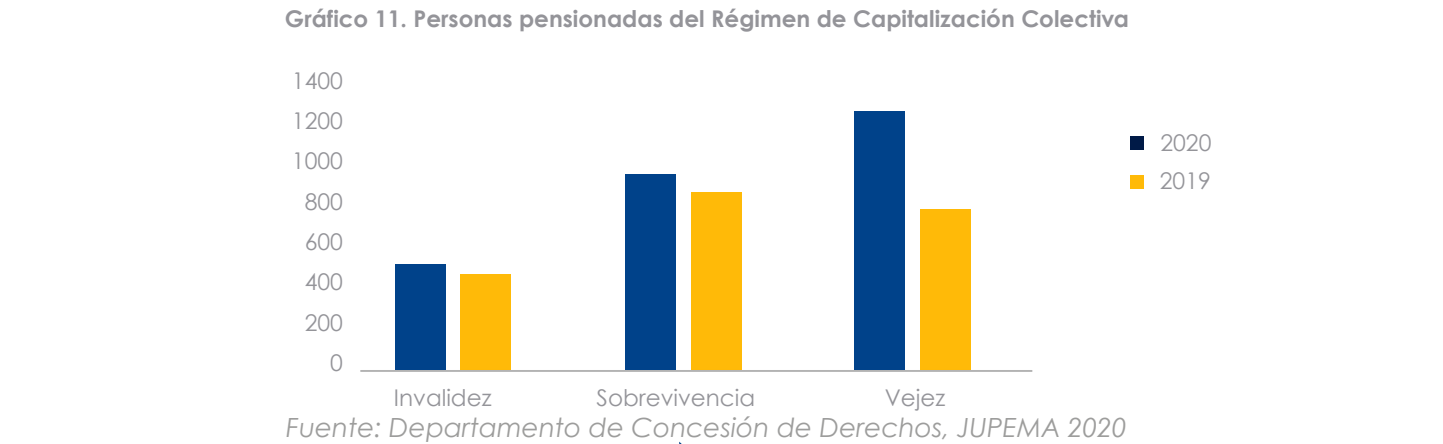
La distribución de personas pensionadas y jubiladas por tipo de ley y derecho en el Régimen Transitorio de Reparto, al cierre del 2020 se muestra a continuación:

Cuadro 15. Distribución de personas pensionadas y jubiladas por ley en el Régimen Transitorio de Reparto 2020

Ley	Ordinarias	Vejez	Sucesiones	Extraordinarias	Total
2248	16.905	4.997	3.995	378	26.275
7268	5.483	791	503	162	6.939
7531	2.507	7.269	1.301	702	11.779
	24.895	13.057	5.799	1.242	44.993

Fuente: Departamento de Concesión de Derechos, JUPEMA 2020

En el caso del Régimen de Capitalización Colectiva al cierre de diciembre 2020, el fondo cuenta con un total de 2882 pensionados, distribuidos en: 546 pensiones por Invalidez, 1.008 de sobrevivencia y 1.328 de vejez. En comparación con el 2019, se dio un incremento del 28,6 % en la cantidad de casos.



En total en el año 2020 se completaron 12.319 gestiones. A continuación de se detalla la cantidad de gestiones realizadas:

Cuadro 16. Gestiones realizadas en el Departamento de Concesión de Derechos

Tipo de trámite	Cantidad de gestiones
Periodos fiscales vencidos para pago	1.489
Inclusión en planilla RTR nuevos pensionados	2.048
Inclusión en planilla RTR revisiones	1.410
Estudios integrales	572
Componentes salariales	3.109
Trámite expedientes estudiantes	1.784
Liberaciones de giro, exclusiones y retenciones	1.907

Fuente: Departamento de Concesión de Derechos, JUPEMA 2020

Gestión y Mercadeo

La gestión de mercadeo para el año 2020, incluyó una serie de estrategias que se dirigieron de manera segmentada a los diferentes grupos de interés de JUPEMA y, dentro de ellos, principalmente a nuestro público primario: personas trabajadoras en servicio y pensionadas y jubiladas del Magisterio Nacional, afiliadas a JUPEMA.

Como resultado del trabajo realizado, durante el 2020, se diseñaron campañas de comunicación bajo la estrategia de "experiencia de la persona usuaria", de acuerdo con las necesidades de comunicación que las personas afiliadas expresaron tener en el estudio de posicionamiento realizado en el cuarto trimestre del 2019. Entre las campañas diseñadas se encuentran las siguientes:

- Campaña educativa del sistema de pensiones de Costa Rica
- Defensa de los Regímenes de Pensión del Magisterio Nacional
- JUPEMA es para mí (posicionamiento positivo de JUPEMA en la voz de sus afiliados)
- Salvatón
- Feria de Vivienda
- Educativa del Régimen de Capitalización Colectiva
- Consejos para una adecuada salud financiera
- Canales de contacto
- Actualización de Datos
- SINPE Móvil

Resultados obtenidos

Comunicación y mercadeo de los productos crediticios

Se utilizaron medios digitales para la promoción de las mejoras crediticias detalladas anteriormente, así como para el proceso de solicitud de información y el proceso de formalización de los créditos. Algunas herramientas digitales que se pusieron a disposición para estas gestiones fueron las solicitudes en línea por medio del sitio web, la central telefónica, las líneas de WhatsApp y redes sociales como Facebook. A continuación, se detallan otras actividades que se realizaron, con el objetivo de impulsar la colocación crediticia:

- Unidad de Telemercadeo: se realizó un plan piloto para el establecimiento de una Unidad de Telemercadeo para la prospección y formalización de crédito virtual, permitiendo que las personas afiliadas pudieran acceder a créditos con mejores condiciones sin tener que salir de sus casas. Esto significó el incremento en colocación de créditos entre personas usuarias que no habían accedido a un crédito previamente. Con esto aumentó en un 50 % la meta de colocación establecida para esta Unidad.
- Feria de Vivienda: con el objetivo de incentivar la colocación de créditos de vivienda, del 1 de junio al 31 de agosto año 2020, se realizó la comunicación de la Feria de Vivienda JUPEMA con condiciones especiales. Esta campaña se realizó a través de los siguientes medios:

- Medios digitales: CRHoy, Diario Extra.com, Programatic con pauta en la web en general y Ads móvil (publicidad a través de IP celular).

- Medios de las Organizaciones Magisteriales: Facebook, boletines electrónicos y revistas.
- Medios de JUPEMA: Revista Pizarra, Facebook, correo electrónico, sitio web, pantallas TV en sucursales, mensajes de texto y YouTube.

- Sitio web: se contabilizaron un total de 95.217 clics en la calculadora de crédito y 8546 envíos de presolicitudes de crédito.

Los resultados de esta campaña fueron positivos, de manera que del total de llamadas que ingresaron a la central telefónica de junio a agosto del año 2020, el 29 % fueron consultas o solicitudes de crédito. Además, se destinó un número de WhatsApp exclusivo para la Feria de Vivienda, en el cual se recibieron 853 consultas respecto a los créditos.

La feria de Vivienda incentivó la colocación de créditos, de manera que en el 2020 durante el periodo de feria (junio a agosto), se colocaron 34 créditos. Esto significó un total de ₡998,94 millones. Por otra parte, durante los meses en que no hubo feria, se colocaron 4 créditos por ₡101 millones.

Los estudios realizados determinan que las campañas de crédito sí tienen un impacto positivo en la colocación durante los periodos de feria de vivienda, ya que se muestra un volumen importante de consultas por motivo de la campaña y los resultados de los créditos que se concretan fueron satisfactorios.



Campaña de comunicación para la actualización de datos personales

En el periodo de junio a setiembre del año 2020, el Departamento de Comunicación y Mercadeo lanzó una campaña de comunicación con el objetivo de que las personas afiliadas hicieran la actualización de sus datos en el sistema. La actualización de la información personal es de suma importancia, ya que permite a JUPEMA ofrecer un mejor servicio, al conocer más a detalle sobre la situación actual en que se encuentra cada persona afiliada. Estos datos son necesarios para que el Departamento Actuarial elabore las valuaciones actuariales del fondo.

Para la promoción de esta campaña, se utilizaron medios digitales como Facebook, boletín digital, correo electrónico, sitio web, así como el medio digital móvil, por medio de Programatic y Ads móvil

(publicidad a través del IP celular). Asimismo, para lograr un mayor alcance, los anuncios se elaboraron con un formato especial de alto impacto llamado Rich Media o anuncio interactivo, que permite tener mayor interacción con la persona usuaria.

Como resultado de la campaña, JUPEMA logró un total de 4.922 clics a la página de actualización de datos y, en total, se completaron 3837 formularios vía página web. En comparación, en el año 2019 únicamente se completaron 792 formularios.

Imagen 12. Anuncios publicados en medios digitales



Fuente: Departamento de Comunicación y Mercadeo Humana, JUPEMA 2020

Estrategia de comunicación y mercadeo para el posicionamiento del Magisterio y de JUPEMA

Otro de los logros alcanzados por JUPEMA durante el 2020 consistió en la articulación para el desarrollo de una estrategia de comunicación conjunta de las instituciones socioeconómicas del Magisterio Nacional, con el objetivo de posicionarle como un sector esencial en el desarrollo social y económico del país, así como situar el valor de las personas trabajadoras de la educación, como eje central del desarrollo social. Esta estrategia se planificó en el 2020 y se ejecutará en el 2021.

En lo que respecta a la gestión de comunicación para el posicionamiento de la marca JUPEMA, se lograron 99 notas en medios de comunicación que mencionaron y posicionaron a la organización y el régimen de pensiones del Magisterio. Lo anterior generó un publicity de 91,51 millones.

Al respecto, en los medios de comunicación se hicieron 2 sesiones virtuales (webinars) presentando información del fondo del RCC y la gestión de JUPEMA sobre este, con el fin de brindar un mayor entendimiento del tema en cuestión y lograr su adecuado posicionamiento.

Sumado a esto, con la Cámara Nacional de Radio se desarrolló y pautó el programa de posicionamiento de JUPEMA y el régimen de pensiones del Magisterio, a través de cápsulas radiales con la voz del Director Ejecutivo, señor Carlos Arias Alvarado. Con esta iniciativa, se logró extender el conocimiento y posicionamiento de JUPEMA, así como del régimen de pensiones del Magisterio en partes interesadas como lo son los jefes políticos de los diferentes poderes de la República, tomadores de decisión de otros sectores y gremios, así como opinión pública.



De igual forma, con el apoyo de un equipo multidisciplinario de especialistas (en psicología, nutrición, medicina general y otros) se desarrolló a través del SINART un programa de cápsulas informativas y entrevistas en temas de salud integral (física y mental, nutrición y similares) con el objetivo de dar recomendaciones que mejoren la calidad de vida actual y futura de toda la población. Esto contribuyó en el posicionamiento de JUPEMA como una institución de seguridad social, que trabaja con el objetivo de generar una mejor calidad de vida para toda su afiliación, extendiendo este impacto a toda la sociedad costarricense.

Paralelamente, como resultado del programa Defensa de Pensiones, se realizaron cuatro campañas de comunicación en distintos medios con el fin de transmitir el mensaje del anuncio y que este fuera leído por la mayor cantidad de personas a nivel nacional. Se estableció como mercado meta la opinión pública en general. Las campañas realizadas fueron las siguientes:

- Magisterio Nacional Comprometidos con Costa Rica
- Nuestro Régimen en una sola palabra
- Comprometidos con la Seguridad Social
- JUPEMA es para mi

Durante el transcurso de las campañas se obtuvo gran cantidad de visualizaciones en los medios digitales de noticias (CRHoy, La República.net, La Nación.com, Amelia Rueda, NCR Noticias, Teletica Digital, Diario Extra.com), los cuales generaron miles de clics al landing page de las campañas.



JOSÉ ENRIQUE BRENES
PENSIONADO

Estrategia de comunicación y mercadeo para el posicionamiento del Magisterio y de JUPEMA

El objetivo de alcance de la campaña se cumplió, ya que la exposición al mensaje fue de casi 23 millones de visualizaciones en páginas de noticias, cuyos sitios son de los más visitados por la población costarricense. Por ejemplo, CRHoy.com es el sitio web número 1 de visitas, incluso por encima de Facebook.

Finalmente, como parte del objetivo de transparencia en la comunicación e información oportuna, se realizó la publicación de 4 ediciones de la Revista Pizarra (ediciones 78-79-80-81) y 36 boletines digitales.

Estudios de satisfacción y consulta a la persona afiliada de JUPEMA

Durante el 2020 JUPEMA realizó diferentes estudios para conocer la opinión de las personas afiliadas. Esto con la intención de realizar mejoras para brindar un óptimo servicio en cada una de sus líneas de atención.

Estos esfuerzos se materializaron en los cuatro siguientes estudios:

- Satisfacción relacionados con el servicio general a la persona afiliada
- Experiencia en el servicio del programa de crédito
- Experiencia en el servicio del programa de prestaciones sociales
- Experiencia en el servicio de afiliación

En general, los estudios realizados demostraron un alto nivel de satisfacción entre sus personas afiliadas y permitieron realizar una serie de recomendaciones para mejorar los servicios y medios de atención utilizados.



Construcción del nuevo edificio

Durante el 2020 JUPEMA continuó con la construcción de la primera etapa del nuevo edificio. Este proyecto inició en agosto del año 2019 y busca la integración de todas las oficinas en un solo núcleo central de edificios para me-

jorar el servicio a las personas afiliadas. Con la innovadora tecnología de la nueva construcción, el edificio tiene una proyección para cumplir con las necesidades y requerimientos de la atención de las nuevas personas pensionadas a 25 años, correspondientes aproximadamente a 76.000 personas afiliadas del Régimen de Capitalización Colectiva y 8.000 del Régi-

men Transitorio de Reparto, más la actual población pensionada. Para finales del año 2020, el avance total del proyecto fue de 66,09 %. El 01 de octubre del 2020, se concluyó la primera etapa del edificio, tal y como se había programado en el cronograma del proyecto. Se planea finalizar la etapa 2 en setiembre del 2021.

Cuadro 17. Plazos de construcción según etapas del nuevo edificio

Construcción	Plazo
Edificios A y D (Etapa 1)	15 meses
Edificios B y C (Etapa 2)	14 meses

El diseño del nuevo edificio de JUPEMA, así como el propósito de la organización, gira entorno del bienestar de la persona afiliada. Por lo tanto, la nueva edificación proporciona los siguientes beneficios para las personas afiliadas y la organización:

- La propuesta del edificio considera un salón de eventos multiusos para actividades de la membresía. El salón cuenta con todas las condiciones necesarias requeridas y un mayor espacio para las actividades desarrolladas por el Departamento de Prestaciones Sociales de la institución.
- Se logrará la centralización de las oficinas administrativas en un solo edificio, con el fin

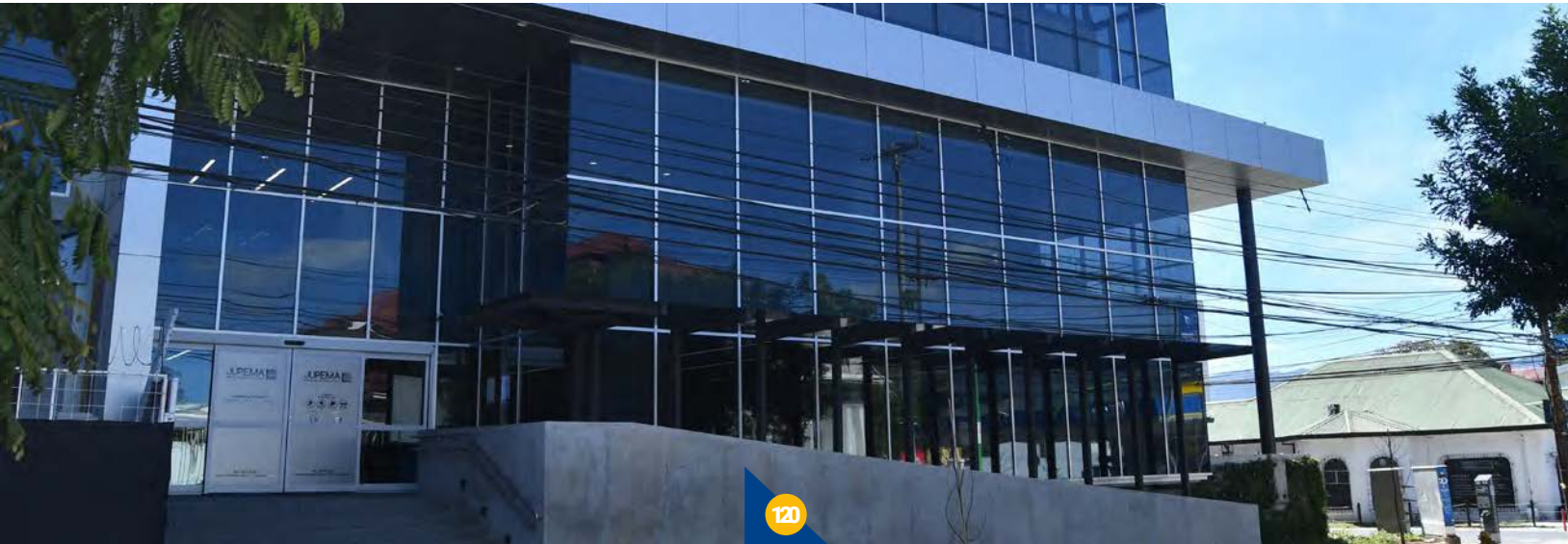
de optimizar tiempos en el servicio al cliente y mejorar la eficiencia y productividad de los diferentes departamentos.

- Se ampliará la plataforma de servicio a las personas afiliadas para los trámites de pensión y otorgamiento de créditos.

- Se incluyen espacios de parqueos para la afiliación que visita las oficinas centrales, con el fin de brindar mayor comodidad durante su permanencia en la institución.
- El diseño del edificio incorpora la utilización de tecnologías actuales de ahorro energético e iluminación, eficiencia de los equipos, aprovechamiento de la ilumina-

ción natural y amigable con el medio ambiente. Los vidrios instalados son de material especial que disminuyen el paso de las ondas solares y además tiene protección solar.

Además, el diseño del edificio toma en cuenta todas las normas vigentes; a saber, el Código Sísmico y el Código de Construcción de Costa Rica, Ley 7600 Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y accesibilidad el adulto mayor, regulaciones de la Municipalidad de San José, Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, Bomberos de Costa Rica, Ministerio de Salud y SETENA.



Compromisos

2021

Como parte del PEI 2021-2025, se plantean los siguientes compromisos relacionados con la experiencia en el servicio y la innovación:

1. Diseñar al menos 3 productos tecnológicos para el 2025 para apoyar a la persona afiliada.
2. Desarrollar una plataforma de contacto integrada para la atención de las personas afiliadas.
3. Construir una Dependencia de Innovación y Transformación para liderar la transformación de JUPEMA hacia el 2025.

Dentro de las metas establecidas del Departamento de Plataforma de Servicio se encuentran las siguientes:

1. Contribuir en el desarrollo de una plataforma tecnológica que permita el otorgamiento de las pensiones del RCC de manera virtual.
2. Realizar un análisis de la estructura de servicio y modelo de atención a la persona afiliada.

Para el Departamento de Concesión de Derechos, se definen como compromisos los que se detallan a continuación:

1. Continuar con la resolución de las solicitudes de pensión en el tiempo de Ley y con la mayor efectividad.
2. Lograr un pago efectivo de la planilla de personas pensionadas del RTR y poner al día el proceso de sumas giradas de más.

Adicional a las anteriores, en lo que respecta al Departamento de Crédito y Cobro, se plantea lo siguiente:

1. Realizar un estudio que permita valorar la estructura de la tasa de interés y condiciones que se ofrecen para diseñar mejoras en el producto, para así promover positivamente la imagen del producto y la colocación.
2. Realizar un diagnóstico del sistema informático que se utiliza para determinar el estado actual del sistema y posibles mejoras.



Promoción de Desarrollo Social

JUPEMA es una organización comprometida con la promoción y protección de los derechos de sus afiliados y afiliadas. En enero del año 2007 JUPEMA creó el Departamento de Prestaciones Sociales, pilar fundamental en la calidad de vida, promulgación y defensa de los derechos de las personas adultas mayores. Hoy en día, es un departamento que sigue activo, que, por medio de la organización y coordinación de su equipo interdisciplinario se avoca a desarrollar acciones educativas, informativas, preventivas y de participación social, en coordinación con otras instituciones magisteriales e instituciones públicas y privadas.

A continuación, se presentan algunos de los programas que este departamento realizó en el año 2020 para el beneficio de los profesionales en servicio, personas jubiladas y afiliadas.

Desarrollo de charlas y talleres

Durante el año 2020 se llevaron a cabo las siguientes charlas o talleres:

Cuadro 18. Charlas y talleres

ID	Nombre de la charla o taller	Población meta	Cantidad realizada para el 2020		
			1° semestre	2° Semestre	Total
1	Talleres y charlas para el mejoramiento de la calidad de vida y promoción de la salud integral	Profesionales en servicio y población jubilada	133	226	359 talleres efectivos
2	Taller un día con tu corazón	Afiliados en servicio	2	Suspendido por pandemia	2 talleres efectivos
3	Programa del SOS del Síndrome del Quemado	Afiliados en servicio	2	4	6 talleres efectivos
4	Talleres de empoderamiento	Población jubilada	No se realizó	4	4 talleres efectivos
5	Talleres de redes provinciales	Población jubilada	No se realizó	7	7 reuniones efectivas
6	Taller bucodental	Población jubilada	2	Suspendido por pandemia	2 talleres efectivos
7	Talleres de la aplicación de la Convención Interamericana de los derechos humanos de las personas adultas mayores	Población jubilada	No se realizó	10 charlas 2 cursos	10 charlas y 2 cursos efectivos

Fuente: Informe de evaluación semestral (I y II) del PAO para la Contraloría General de la República, JUPEMA 2020

A continuación, el detalle de los objetivos y alcance de los diferentes charlas y talleres:

1. Talleres y charlas para el mejoramiento de la calidad de vida y promoción de la salud integral: JUPEMA planteó 125 talleres para el primer semestre del 2020 y 120 para el segundo semestre con este objetivo. Entre el equipo de expositores, se contó con una persona profesional de las siguientes áreas: psicología, trabajo social, enfermería, nutrición y fisioterapia. Del total de 245 talleres programados, se hicieron efectivos 359, con lo cual se superó la meta establecida.

2. Taller un día con tu corazón: con el fin de concientizar a la población sobre la importancia del autocuidado y factores de riesgo cardiovasculares, se inició el programa “Un día con tu corazón”. En este, se realiza un tamizaje de la presión arterial y glucemia, la valoración de la circunferencia abdominal y charlas de enfermedades cardiovasculares. En el primer semestre se impartieron 2 talleres, uno en la Escuela de San Juanillo de Naranjo y otro en la Escuela de Río Cuarto. Ambas ubicadas en la provincia de Alajuela. En el segundo semestre por ser una actividad presencial que se lleva a cabo en escuelas y colegios se mantuvo suspendida por la pandemia.

3. Programa del SOS del Síndrome del Quemado: busca brindar herramientas psicológicas y físicas para enfrentar el estrés por medio de talleres grupales. Para el primer semestre se realizaron 2 talleres, uno en la Escuela de San Juanillo de Naranjo y otro en la Escuela de Río Cuarto. Para el segundo semestre se llevaron a cabo 4 talleres en el circuito 05 de la Uruca, uno en la escuela La Peregrina, otro en la Escuela Jesús de Heredia, el tercero en la Escuela Nuestra Señora de Sión y el cuarto en el INA.

4. Talleres de empoderamiento: tienen el objetivo de desarrollar habilidades, como el empoderamiento sobre aspectos de autonomía e independencia. Para el segundo semestre se llevaron a cabo 4 talleres de

empoderamiento desde un punto de vista tecnológico como una forma de adaptarse a la nueva realidad, aspectos financieros para la organización personal y familiar y desde una óptica de crecimiento personal. Se contó con una participación de 24 personas conectadas por sesión virtual.

5. Talleres de redes provinciales: programa de voluntariado a nivel nacional, donde personas jubiladas promueven la mejora de la calidad de vida en sus comunidades y divulgan la normativa de vejez y envejecimiento, con actividades planificadas de forma trimestral. Estos talleres se encontraban pausados y se ha visto la necesidad de realizar una reactivación de ellos, considerando la experiencia de años anteriores y el trabajo realizado. Por lo anterior, durante el segundo semestre se realizaron 7 reuniones con los coordinadores de las provincias de San José, Cartago, Guanacaste, Limón y Puntarenas.

6. Taller bucodental: se llevan a cabo gracias a la colaboración de un equipo de profesionales voluntarios especialistas en nutrición y odontología. El objetivo del programa es educar a la población sobre temas nutricionales y de salud bucodental, acompañado de una revisión dental con un kit de higiene bucodental, charlas de odontología y nutrición con una guía de orientación nutricional. En el primer semestre, se realizaron 2 talleres educativos en coordinación con el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y se llevaron a cabo con la participación del SEC en Limón y ADEP Hatillo. Para el segundo semestre no se pudieron llevar a cabo, dada la coyuntura nacional.

7. Talleres de la aplicación de la Convención Interamericana de los Derechos Humanos de las personas adultas mayores: su objetivo principal es proporcionar apoyo a las personas jubiladas para poder ejercer con plenitud los derechos. Durante el segundo semestre se realizaron 10 charlas y 2 cursos sobre disposición de bienes.

Cursos y capacitaciones

Para el año 2020 se realizaron los siguientes cursos o capacitaciones:

Cuadro 19. Cursos o capacitaciones

ID	Nombre del curso o capacitación	Población meta	Cantidad realizada para el 2020		
			1° semestre	2° Semestre	Total
1	Curso de formación integral de personas cuidadoras	Profesionales en servicio y población jubilada	1	1	2 cursos efectivos
2	Cursos de computación	Profesionales en servicio y población jubilada	2	16	18 cursos efectivos
3	Cursos de emprendimiento	Profesionales en servicio y población jubilada	Suspendido por pandemia	2 cursos virtuales	2 cursos efectivos
4	Campus Virtual	Profesionales en servicio y población jubilada	En preparaciones	6 cursos activos	58 personas beneficiarias
5	Curso en línea sobre envejecimiento, vejez y derechos humanos	Profesionales en servicio y población jubilada	En preparaciones	1	1 curso en línea autogestionado
6	Programa de capacitación de sensibilización escolar para facilitadores	Profesionales en servicio y población jubilada	8	15	23 capacitaciones a facilitadores

Fuente: Informe de evaluación semestral (I y II) del PAO para la Contraloría General de la República, JUPEMA 2020

A continuación, el detalle de los objetivos y alcance de los diferentes cursos y capacitaciones:

1. Curso de formación integral de personas cuidadoras: se acompaña con un manual de guía y orientación a las personas cuidadoras, con el fin de presentar herramientas necesarias para el cuido de personas adultas mayores dependientes de atención en el hogar. Para el primer semestre del año 2020, se realizó un curso presencial y para el segundo semestre, un curso de manera virtual. Ambos con invitación abierta, donde participaron 25 personas afiliadas en total.

2. Cursos de computación: para el primer semestre del 2020 se iniciaron 2 cursos programados en la sala de capacitación del área de Prestaciones Sociales, dirigido a todas las Organizaciones Magisteriales. Uno para principiantes y otro para avanzados. Estos fueron suspendidos por la pandemia. De forma alternativa, se realizaron 3 cursos de uso de Power Point, 3 cursos de teatro, 2

cursos de guitarra clásica, 6 cursos virtuales de herramientas tecnológicas y artísticas, y 2 cursos de creación de infografías en Canvas, Pixir y recursos visuales. En promedio por curso se conectan entre 24 y 50 personas.



3. Cursos de emprendimiento: se lleva a cabo por medio de un proveedor externo que apoya a JUPEMA. Su objetivo es brindar herramientas para desarrollar un plan de negocios. Para el año 2020, se planificaron 7 cursos en las zonas de San José, Heredia, Alajuela, Cartago, Puntarenas, Guápiles y Nicoya, sin embargo, se pudieron concretar 2 cursos. El curso presencial se suspendió temporalmente ante la emergencia por COVID-19, sin embargo, JUPEMA está reformulando con el proveedor el planteamiento a nivel virtual para próximos periodos.

4. Campus virtual: en agosto del 2020, JUPEMA habilitó el campus virtual para profesionales en servicio y población jubilada, donde se ofrecen cursos, talleres, charlas y capacitaciones con diferentes enfoques. Es por medio de la plataforma Moodle, que se ofrecen dos categorías de cursos autogestionados. El primero se enfoca en el desarrollo de habilidades técnicas, incluyendo temas de finanzas y derechos humanos; y el segundo se enfoca en habilidades de gestión para atender el día a día, en donde se abarcan temas de desarrollo personal y motivación. A la fecha se cuenta con una participación de 58 personas beneficiarias. De la oferta se mantienen activos 6 cursos para ejecución asincrónica, de manera que los usuarios gestionan su tiempo de participación. Estos son introducción a los regímenes del Magisterio Nacional, finanzas para no financieros, redacción y ortografía, autoconfianza y motivación, comunicación: el arte de entendernos y potenciación de las capacidades.

5. Curso en línea sobre envejecimiento, vejez y derechos humanos: para el primer semestre del año 2020, el curso estaba listo para su lanzamiento a la espera del montaje final en el campus virtual. El lanzamiento oficial se efectuó en el segundo semestre del año y se encuentra actualmente disponible en el campus virtual de Prestaciones Sociales 1 curso autogestionado, bajo el nombre de "Enfoque de Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores".

6. Cursos de preparación para la jubilación: estos cursos se coordinan a través del Instituto de Desarrollo Profesional (IDP) del Ministerio de Educación Pública (MEP), quien dio la directriz en el primer semestre del 2020 de suspender actividades presenciales, por lo que por todo el año se suspendió el curso de preparación. En el 2021, los cursos se modificarán para trasladarlos a modalidad virtual según nuevas directrices del IDP del MEP.

7. Programa de capacitación de sensibilización escolar para facilitadores: en el primer trimestre del año 2020 se concretaron 8 capacitaciones a los grupos de jubilados que realizan trabajo de campo en las escuelas, una capacitación en Cartago, Puntarenas, Limón, Heredia, Alajuela, San José, Guanacaste y Pérez Zeledón. En el segundo trimestre, los grupos se han diversificado y ampliado en las diferentes provincias del país, se capacitaron 15 grupos en total.

8. Programa de capacitación de sensibilización escolar para escuelas: para intercambiar la dignificación y bienestar de la vejez en las diferentes generaciones, se inició el programa de sensibilización escolar con niños y niñas de primer y segundo ciclo. Para el año 2020, JUPEMA intentó continuar con este programa, sin embargo, por las medidas de distanciamiento a nivel nacional este segmento se ha suspendido. Se espera retomarlo en el 2021, si las condiciones sanitarias producto de la pandemia lo permiten.



Actividades culturales y recreativas

JUPEMA anualmente lleva a cabo actividades culturales y recreativas para las personas jubiladas. Durante el año 2020 las actividades realizadas fueron las siguientes:

Cuadro 20. Actividades culturales y recreativas

ID	Nombre de la actividad	Población meta	Cantidad realizada para el 2020		
			1° semestre	2° Semestre	Total
1	Conciertos en octubre en conmemoración del mes de las personas adultas mayores	Población jubilada	N/A	5	5 conciertos efectivos
2	Club de ejercitadores	Población jubilada	Sesión diariaS	esión diaria	1 sesión diaria efectiva
3	Actividades recreativas varias	Población jubilada	1	3	4 actividades efectivas

Fuente: Informe de evaluación semestral (I y II) del PAO para la Contraloría General de la República, JUPEMA 2020

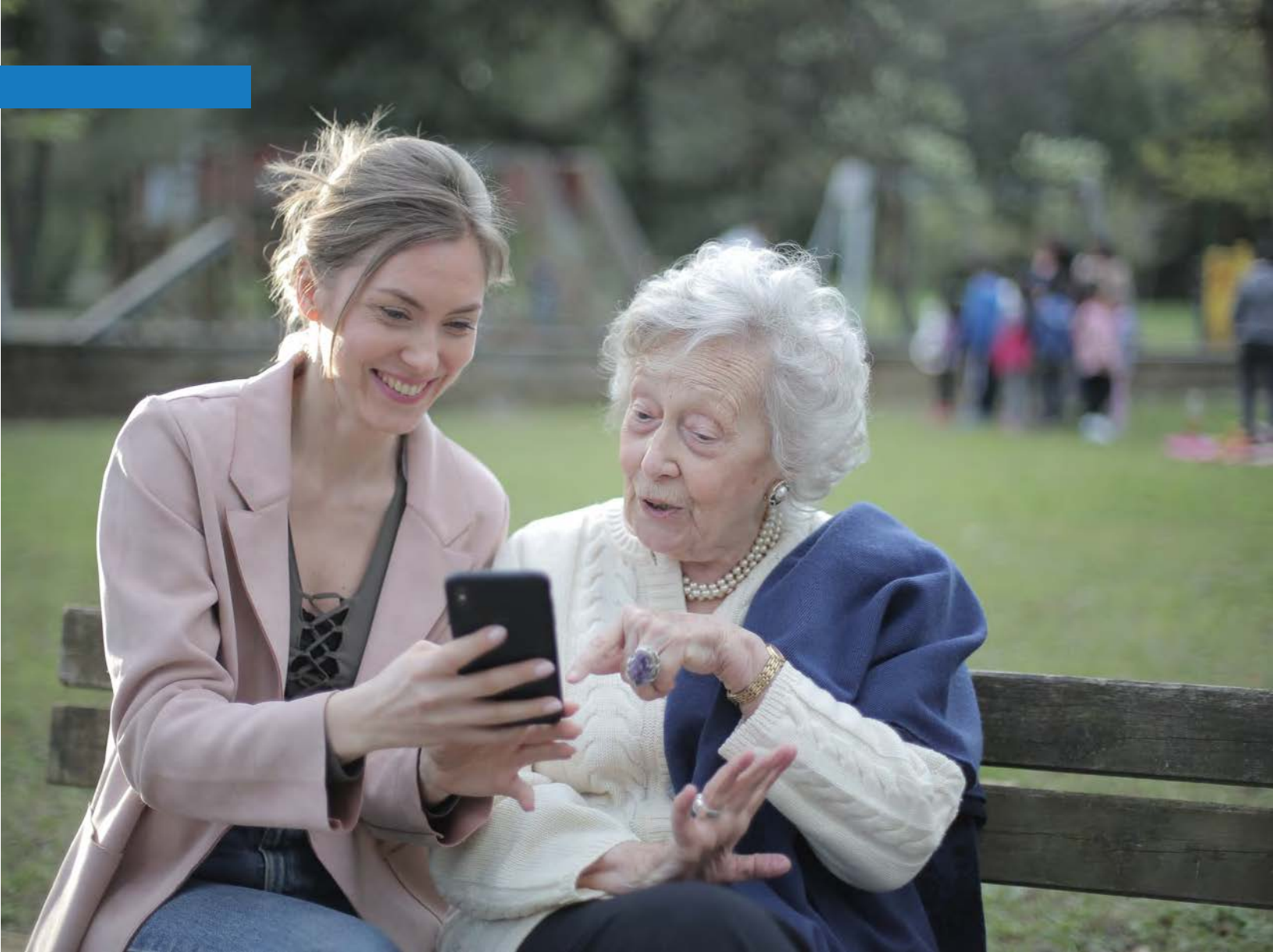
A continuación, el detalle de los objetivos y alcance de las actividades culturales y recreativas:

1. Conciertos en octubre en conmemoración del mes de las personas adultas mayores: se ofrecieron 5 conciertos virtuales durante los sábados del mes de octubre en conmemoración del mes de la persona adulta mayor. Estos tenían el objetivo del disfrute tanto de las personas adultas mayores como de sus familias, seres queridos y demás personas en sus hogares. La serie de conciertos fue transmitida por plataformas digitales como Facebook Live, en el perfil oficial de la organización, donde se contó con voces de grandes artistas de amplia trayectoria, así como de voces más jóvenes, a fin de promover un encuentro intergeneracional.

2. Club de ejercitadores: programa que promueve la salud y la prevención de enfermedades mediante el ejercicio físico con el apoyo de entrenadores físicos externos y fisioterapeutas internos a la organización. Este programa se encuentra en 30 sedes a nivel nacional. Producto de la emergencia presentada en el país, para el primer semestre del año se decidió suspender la modalidad

presencial en las sedes. De forma contingente, se está desarrollando diariamente de manera virtual con las profesionales de fisioterapia. A este espacio se conectan en promedio de 60 a 120 personas, por lo que se ha dado continuidad al servicio.

3. Actividades recreativas varias: en el primer semestre del año 2020 se efectuó un espectáculo de variedades musicales de manera presencial, mientras que en el segundo semestre del año se coordinaron con las Organizaciones Magisteriales actividades de manera virtual, como la realización de un espectáculo de variedades en distintas artes, una obra de teatro y una tarde navideña.



Grupos y foros de promoción social

Durante el año 2020 se realizaron los siguientes grupos y foros de promoción social:

Cuadro 21. Grupos y foros de promoción social

ID	Nombre de la actividad	Población meta	Cantidad realizada para el 2020		
			1° semestre	2° Semestre	Total
1	Foros en temas de calidad de vida	Profesionales en servicio y población jubilada	1	1	2 foros efectivos
2	Grupos de auto ayuda	Profesionales en servicio y población jubilada	13	5	18 grupos

Fuente: Informe de evaluación semestral (I y II) del PAO para la Contraloría General de la República, JUPEMA 2020

A continuación, el detalle de los objetivos y alcance de los grupos y foros de promoción social:

1. Foros en temas de calidad de vida: para el primer semestre del año 2020, en conmemoración del 15 de junio “Día Mundial de la toma de Conciencia del Abuso y Maltrato de las Personas Adultas Mayores”, se realizó un foro virtual titulado “Mi Salud Inicia con una decisión, auto cuidado y empoderamiento”. Se efectuó desde una plataforma virtual, con la participación de 175 personas y 4 personas invitadas especiales; a saber Licda. Ana Isabel Ramírez, M.Sc. Guiselle Solano Asenjo, Lic. Wilberth Espinoza Madríz y M.Sc. Rocío Vargas Castro. En el segundo semestre del año también se realizó un foro virtual llamado “Retos educativos en tiempos de COVID 19”, que contó con la participación de la M.Sc. Katherine Chanto, M.Sc. Sarita Marín y M.Sc. Inti Álvarez.

2. Grupos de auto ayuda: JUPEMA creó grupos de auto ayuda, buscando apoyar el día a día y la calidad de vida de las personas participantes. Para el primer semestre del año 2020 se llevaron a cabo 13 grupos distribuidos en diferentes zonas del país como ANDE Central, ADEP Nandayure, Escazú, COLYPRO Ciudad Neilly, ADEP San Isidro, ADEP Pavas, ADEP Flores, ADEP Paraíso, ADEP Tibás, ADEP Cartago, ANDE-ADEP Desamparados, ADEP Alajuela y ADEP Oreamuno. En estos grupos participaron profesionales en distintas áreas, como psicología, fisioterapia, nutrición, trabajo social y enfermería. Para el segundo semestre se realizaron 5 grupos de auto ayuda, 4 grupos del área de fisioterapia y 1 grupo interdisciplinario coordinado de acuerdo con la disponibilidad de las agrupaciones.



Visitas saludables

JUPEMA organiza anualmente visitas saludables. Estas son pequeñas ferias de salud en los centros educativos en donde se monta un stand de salud con todos los servicios desde electrocardiogramas, toma de signos, consulta nutricional, asistencia psicológica y consulta de terapia física para personas afiliadas. Durante el primer semestre del año 2020 se realizó una visita saludable en la Escuela de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Costa Rica.

A partir de marzo, las visitas saludables se mantuvieron suspendidas por efecto de la emergencia por la pandemia, debido a que son actividades de atención directa en las escuelas y colegios.

Cuadro 22. Visitas saludables

ID	Nombre de la actividad	Población meta	Cantidad realizada para el 2020		
			1° semestre	2° Semestre	Total
1	Visitas saludables	Afiliados en servicio	1	Suspendido por pandemia	1 visita efectiva

Fuente: Informe de evaluación semestral (I y II) del PAO para la Contraloría General de la República, JUPEMA 2020

Campañas

Durante el año 2020, se llevó a cabo de forma efectiva una campaña educativa sobre los alcances de la Ley 7935, en conmemoración del 15 de junio “Día Mundial de la toma de Conciencia del Abuso y Maltrato de las Personas Adultas Mayores”. Se desarrollaron para la campaña frases alusivas a la coyuntura presentada en el marco de la emergencia nacional por la pandemia por COVID-19 y se gestionó un comunicado de prensa sobre el llamado a la adaptación a una nueva realidad de las personas adultas mayores frente a la pandemia.



Compromisos para el 2021

JUPEMA busca seguir impactando de manera positiva en la calidad de vida y bienestar de sus afiliados y afiliadas. Por esta razón, en el plan estratégico 2021-2025 define iniciativas como las siguientes:

- Desarrollar un programa multidisciplinario dirigido a los diferentes segmentos de la afiliación de JUPEMA.
- Desarrollar con periodicidad anual al menos dos nuevos productos/servicios dirigidos a segmentos específicos de la afiliación de JUPEMA.
- Desarrollo de una plataforma de contacto integrada para la atención de las personas afiliadas.

Bienestar de nuestras trabajadoras y trabajadores

JUPEMA ha comprendido que para cumplir su propósito de “contribuir al bienestar de sus afiliados”, también debe impulsar el bienestar de sus trabajadoras y trabajadores. Por esta razón, desde el Departamento de Gestión de Talento Humano (GTH), se planifican anualmente diferentes actividades relacionadas con el clima organizacional, la capacitación de trabajadores, la salud ocupacional, la atracción, selección y retención del talento, entre otras temáticas que toman en cuenta las necesidades tanto de la organización como de su personal.

La planificación de las actividades promovidas por este departamento se desarrolla en línea con el código de gobierno corporativo, su plan anual de trabajo y la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad. Posteriormente, las actividades se presentan a la Dirección Ejecutiva para su aprobación, o bien, se elevan a la Junta Directiva aquellas cuya resolución final le corresponda al Órgano de Dirección.

Tanto durante la planificación como en la presentación y aprobación de las actividades, el apoyo de los demás departamentos y unidades de JUPEMA es clave para que las acciones respondan a las necesidades organizacionales y estén respaldadas por los estudios necesarios para plantear o fundamentar su razón de ser (estudios de factibilidad, modificación o apertura de plazas, relación entre necesidad identificada y presupuesto requerido).

Una vez aprobadas, las actividades se comunican por medio de circulares y correos internos a todo el personal de JUPEMA. Además, se envían recordatorios sobre las actividades, con el fin de lograr una mayor participación en estas. Los canales de comunicación para notificar al personal sobre los distintos temas son los siguientes:

a. Boletín interno: se utiliza para comunicar felicitaciones de cumpleaños, artículos de atracción y selección de talento, competencias, recetas de cocina, conocimientos de trabajadores en temas como música, cultura y

arte, entrevistas a trabajadores o compañeros próximos a pensionarse. Durante el 2020, se envió un total de 3 boletines internos.

b. Circulares institucionales: es el medio oficial para comunicar modificaciones de procedimientos internos. Se emitieron 19 circulares en el 2020.

c. Correo GTH Informa: incluye mensajes relacionados con asuetos, feriados, cambios en la Junta Directiva, efemérides y hechos históricos. Se enviaron 14 correos GTH Informa durante el año anterior.

d. Correo de la Unidad de Atracción y Selección del Talento Humano: comunicados del ingreso de nuevo personal y de personas candidatas seleccionadas en los concursos internos. En el 2020, se contabilizó un total de 48 correos de esta unidad.

e. Correo de la Unidad de Salud Ocupacional: se utiliza para compartir consejos ergonómicos, protocolos y directrices de salud ocupacional. En total se enviaron 33 correos en el 2020.

f. Correo de la Unidad de Capacitación y Desarrollo: medio por el cual se envían recordatorios y comunicados de cursos de habilidades blandas y otros. Se contabilizaron 84 comunicados de este tipo en el 2020.

g. Correo de Planillas: incluye comunicados relacionados con recordatorios, fechas de trámites y boletas de vacaciones. Durante el 2020, se enviaron 9 correos de planillas.

h. Otros comunicados: incluyen notas mentales y comunicados generales, de los cuales se enviaron 48 y 179 mensajes respectivamente.



Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas que tienen las trabajadoras y trabajadores acerca de las políticas, procesos y procedimientos organizacionales. Dichas percepciones están relacionadas con la cultura organizacional, definida como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, que emergen a través de la interacción.

En el año 2019, JUPEMA realizó un estudio de clima organizacional para el cual definió un plan de mejora a implementar con enfoque en el periodo: 2020 al 2022. Durante el año 2020, el Departamento de Gestión de Talento Humano dio seguimiento semestral a las acciones de mejora, alcanzando una ejecución del 57 % del plan al cierre del año. A continuación, se detallan las acciones propuestas y su respectivo porcentaje de cumplimiento.

Cuadro 23. Acciones de seguimiento para la mejora del clima organizacional

Acción	Porcentaje de cumplimiento	Observaciones
Socialización de resultados del clima organizacional del 2019	100 %	N/A
Evaluaciones y planes de desarrollo individual	0 %	Se completará durante el 2021 y 2022.
Modificaciones en Evaluación del Desempeño para el año 2021	100 %	N/A
Programa Integra2: talleres virtuales de integración y premios JUPEMA a la excelencia	50 %	El 50 % restante se efectuará en el 2021 y 2022, con talleres de acuerdos y programa de innovación.
Extensión a través de programas libres de desarrollo humano y profesional	100 %	Incluye jornadas abiertas de formación, webinarios y espacios para realizar actividad física.
Creación de la Universidad Corporativa de JUPEMA	50 %	N/A
Modificación del proceso de atracción y selección para brindar mayores oportunidades de crecimiento	0 %	Se modificó el reglamento, pero está pendiente su aprobación para implementar los cambios en la aplicación de este.

Además de la ejecución de las actividades indicadas anteriormente y tomando en cuenta el contexto de la pandemia, en el 2020 se identificaron los siguientes retos que de una u otra forma, afectaron en el clima organizacional:

- Modificación de procesos de trabajo y prioridades en la gestión de continuidad de JUPEMA: para mantener la continuidad de la gestión de JUPEMA, respetando los nuevos protocolos y modalidades de trabajo, se detuvieron actividades previamente planificadas y se reemplazaron con aquellas exigidas por las nuevas condiciones establecidas a partir de la pandemia.
- Gestión del desempeño: se identificaron oportunidades de mejora en el liderazgo de este proceso y la percepción de este por parte de trabajadores y trabajadoras.
- Necesidad de automatización del proceso de gestión de desempeño: actualmente los procesos y la gestión del desempeño se realiza por medio de bases de datos guardadas en Excel, lo que dificulta la ejecución de las actividades y el respectivo seguimiento.

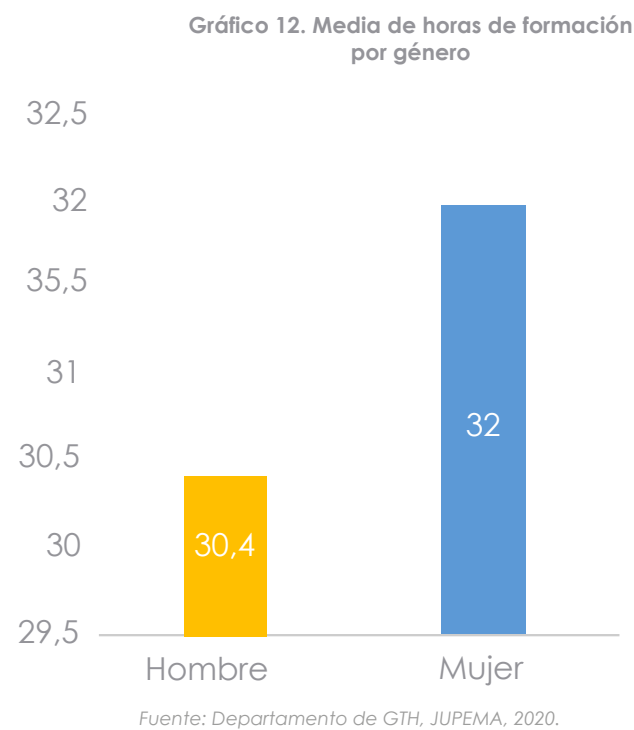
Capacitación y desarrollo

El desarrollo de las personas colaboradoras de JUPEMA es uno de los puntos clave en la gestión del personal, que además de ayudarles a alcanzar su mayor potencial y rendimiento, impacta la motivación y desarrollo de los equipos de trabajo.

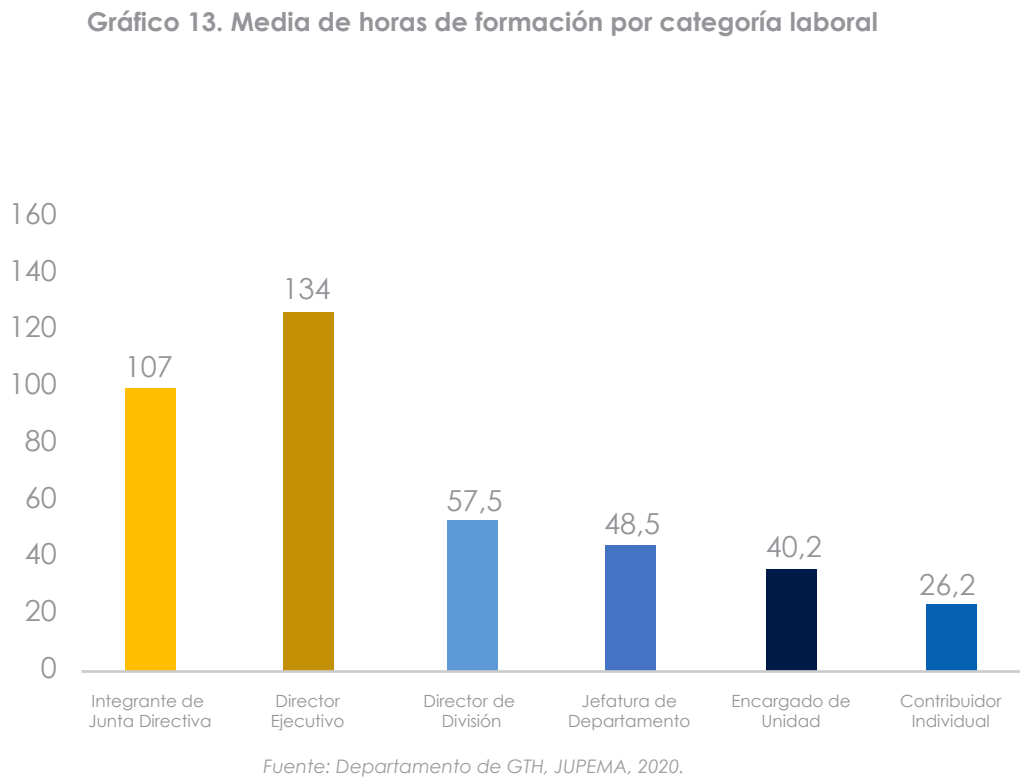
El proceso de capacitación en JUPEMA inicia con el diagnóstico de necesidades, posteriormente, a partir de dicho diagnóstico, se define el plan anual de capacitación y el cronograma respectivo. Las capacitaciones pueden ser impartidas en modalidad presencial o modalidad virtual. En ambos casos, se requiere del diseño del curso o contratación, comunicación e inscripción de trabajadores, actividades de coordinación, entrega de certificados, entre otras tareas lideradas desde el departamento.

Durante el año 2020, JUPEMA proporcionó formación a 319 trabajadores (más del 97 %), alcanzando una media de 31,3 horas de formación por persona trabajadora. A continuación, en los siguientes gráficos, se detalla la distribución de estas horas por género y categoría laboral.





Se capacitaron un total de 179 mujeres y 140 hombres, considerando todas aquellas personas trabajadoras con contrato de tiempo indefinido y con al menos 6 meses en la organización.



En la categoría “Contribuidor individual”, se alcanzó la mayor cantidad de trabajadores con un total de 257 personas. En contraposición, los siete miembros de la Junta Directiva fueron quienes recibieron mayor cantidad de horas de formación. Además, en el proceso de formación participó el director ejecutivo, los dos directores de división, las quince jefaturas de departamento y las treinta y siete personas encargadas de unidad.

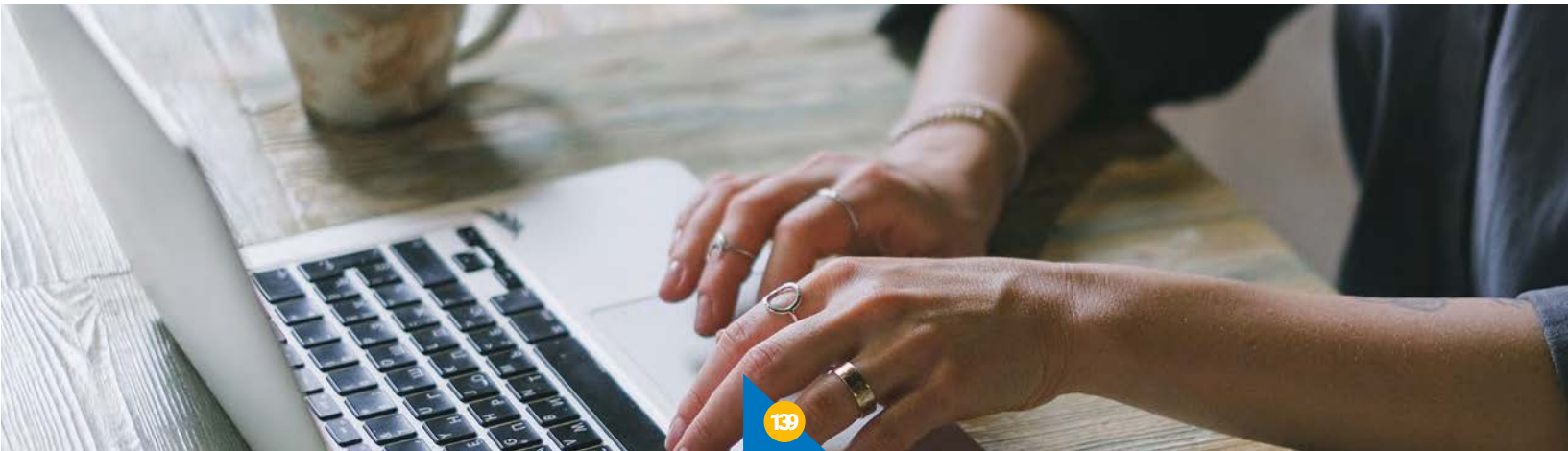
La variedad de los cursos y capacitaciones impartidas responde a las necesidades del personal y equipos de trabajo. En el siguiente cuadro, se resumen los programas impartidos para mejorar las aptitudes de trabajadores, así como el alcance de estos.

Cuadro 24. Descripción y alcance de los programas impartidos para mejorar las aptitudes de los trabajadores

Descripción	Alcance
Inducción Institucional	El programa de inducción institucional se trabaja por grupos de colaboradores. Durante el 2020, se proporcionó a un total de 29 nuevos trabajadores.
Temas de interés institucional	Abarcó contenidos como seguridad de la información, servicios de tecnología de información, gestión de la calidad, ética, control interno e introducción a los regímenes del magisterio. Este programa alcanzó a la totalidad de la población.
Especializaciones en Regímenes del RCC y RTR	El programa implementado permitió capacitar el 100 % de las personas colaboradoras que ingresaron a los Departamentos de Plataforma de Servicio, Concesión de Derechos y Actuarial, a través de las guías de auto aprendizaje. Asimismo, se logró capacitar, al menos, el 80 % de los trabajadores en temas de pensiones del Régimen Transitorio de Reparto y Régimen de Capitalización Colectiva, mediante los programas de formación interna.
Capacitaciones para el desarrollo de competencias técnicas del puesto	Alcanzó un total de 294 trabajadores.
Capacitaciones para el desarrollo de competencias blandas	Alcanzó un total de 155 trabajadores.
Webinarios abiertos de diversos temas	Se impartió un webinario al mes, bajo la modalidad de participación voluntaria.
Derechos Humanos	Se impartieron los siguientes cursos: 1. Derechos humanos de las personas mayores. Se capacitaron 7 trabajadores. 2. Derechos humanos de las personas mayores “Conocimientos para el análisis y la acción”. Se capacitaron 4 trabajadores. 3. Concientización sobre el tema de discapacidad “Herramientas para un servicio al cliente inclusivo”. Abordó a 22 trabajadores.

Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Ver el Anexo 3 para consultar el detalle de los temas de capacitación brindados por área.



Por otra parte, alineado a la importancia de la capacitación y desarrollo del personal, durante el año 2020, JUPEMA trabajó en el diseño de cursos y capacitaciones que formarán parte de la Universidad Corporativa. En específico, se confeccionaron los siguientes cursos en la Universidad JUPEMA:

a. Apartado de cursos institucionales:

- Curso de Salud ocupacional
- Curso de Servicios de Tecnología de Información
- Curso de Phishing

b. Apartado de cursos técnicos:

- Curso Formador de Formadores (es un programa de varios módulos)
- Curso de Microsoft Excel (programa de 5 módulos)
- Curso Gestión de proyectos de innovación y transformación
- Curso uso de la herramienta OneDrive
- Curso de requerimientos informáticos

c. Apartado de cursos en habilidades blandas:

- Programa de competencias intrapersonales
- Programa de competencias interpersonales
- Programa de competencias de gestión y productividad
- Programa de competencias del pensamiento: pensamiento creativo, pensamiento estratégico y mentalidad de crecimiento

d. Programa de cierre de brechas para nuevos ingresos:

- Programa "El Sendero del Saber", donde se brinda un plan de formación para nuevas personas trabajadoras por medio del campus virtual.

De igual modo, a través de la Universidad Corporativa se impartieron los siguientes cursos:

a. Cursos institucionales:

- Protocolos de servicio al cliente en JUPEMA
- Curso de Servicios de Tecnología de Información
- Curso de Phishing
- Webinario de Economía Social Solidaria
- Curso de introducción a los regímenes del magisterio nacional
- Especialización en RTR y RCC (guías de aprendizaje con tutores)
- Inducción Institucional

b. Cursos en habilidades técnicas:

- Curso de Microsoft Excel
- Programa de especialización en secretariado (continuará en el 2021)
- Formación en técnicas didácticas para formadores internos
- Finanzas para no financieros
- Redacción y ortografía

c. Cursos en habilidades blandas:

- Excelencia en el servicio al cliente
- Potenciación de las capacidades
- Autoconfianza y motivación

Además de los anteriores, se impartieron dos sesiones virtuales libres por mes sobre el desarrollo personal y profesional y una sesión de unión virtual (*team building*) para todo el personal.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en JUPEMA es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo que promueve la capacidad de trabajadoras y trabajadores para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, mediante la definición y valoración de las competencias técnicas, competencias de gestión y los resultados mostrados en el desempeño de su puesto. La gestión del desempeño proporciona beneficios para ambas partes involucradas, por un lado, a la persona trabajadora le facilita la identificación de su rol en la organización e impulsa su desarrollo. Por otro, la institución aumenta la productividad y promueve la mejora continua.

En el año 2020, el 100 % de trabajadores de JUPEMA recibieron su evaluación del desempeño. El proceso se aplicó de manera regular para el personal colaborador con antigüedad mayor a 10 meses en la organización, mientras que aquellos con menos de 10 meses recibieron su evaluación al finalizar el periodo de prueba (3 meses). Cabe destacar que esta evaluación se aplicó en todos los niveles de la organización, incluyendo a integrantes de la Junta Directiva (autoevaluación), director ejecutivo, directores de división, jefaturas de departamento, encargados de unidad y contribuidores individuales.

A finales de noviembre del año 2020, JUPEMA inició un proyecto para actualizar y fortalecer su modelo de evaluación del desempeño, mediante la definición de indicadores cuantitativos alineados a la nueva estrategia organizacional.

Salud ocupacional

JUPEMA cuenta con tres entes distintos que, desde diferentes enfoques, ayudan a controlar, dar seguimiento, puntualizar observaciones y asesorar sobre la salud y seguridad de todo el personal. Estos son la Oficina de Salud Ocupacional, la Brigada Multifuncional de Emergencias y la Comisión de Salud Ocupacional. Durante el año 2020, por atención a la emergencia nacional, la brigada y la comisión no se mantuvieron activas; sin embargo, la Oficina de Salud Ocupacional se encargó de realizar visitas a las sucursales, dirigir los programas de sanitización para atender los protocolos que exige la pandemia, así como proporcionar apoyo en los espacios de trabajo y coordinar las revisiones médicas de trabajadores.

Como resultado de la pandemia, en marzo se incrementó la cantidad de trabajadores en modalidad de teletrabajo, desde un 21 % (66 personas) a un 87 % (282 personas). Por esta razón, en el 2020 se buscó evaluar 70 diferentes puestos de trabajo para conocer las condiciones en que se desarrollaba el trabajo y las posturas del cuerpo durante el periodo laboral. A partir de este análisis, se presentaron oportunidades de mejora para corregir las inconformidades identificadas y, así, proporcionar los activos necesarios para mejorar la condición ergonómica del personal trabajador. Además, se presentaron campañas informativas sobre consejos ergonómicos en casa, salud emocional, pausas activas, actividad física virtual, entre otros consejos y recomendaciones, que buscaban presentarles herramientas a los trabajadores para ejecutar de manera óptima el teletrabajo.

Como parte de la alineación con la Oficina Médica, en julio del año 2020, se propone implementar la consulta médica de manera virtual. Se inició con un plan piloto en agosto, con consultas de telemedicina. En octubre, se formalizó el proceso de tele consulta, por medio de un procedimiento aprobado de consulta médica y telemedicina. De agosto a diciembre del 2020, se brindó el servicio a 260 personas, representando al 82 % de la población de trabajadores.

Por restricciones sanitarias establecidas durante la pandemia y los retos que conlleva la virtualidad, las actividades de salud ocupacional se enfocaron en la definición de las acciones para la prevención del COVID-19, como los protocolos de ingreso y mantenimiento del personal en las oficinas, la ubicación de escritorios, estaciones de trabajo, reorganización del comedor institucional y la continua preparación para la limpieza de las instalaciones. Por la misma razón, las siguientes actividades planificadas no se lograron implementar durante el año 2020:

- Promoción de actividades de recreación y deporte.
- Coordinación de las actividades del Plan de Responsabilidad Institucional, el cual incluía actividades de reciclaje y programas ambientales.
- Capacitaciones en temas de salud e higiene ocupacional.

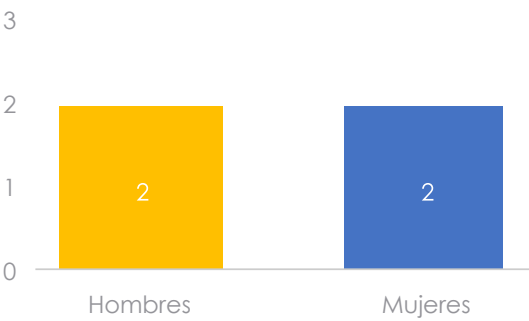
Sin embargo, algunos de los logros que se obtuvieron a partir de la implementación de los protocolos fueron los siguientes:

- No hubo contagios ocasionados por el contacto dentro de las oficinas.
- Ninguna persona trabajadora encargada de la atención al público en Oficinas Centrales se contagió de COVID-19.



Cuando se trata de accidentes o enfermedades laborales, JUPEMA reporta al Instituto Nacional de Seguros (INS) para la respectiva atención del caso. En el 2020, no se presentaron enfermedades profesionales ni muertes a causa de accidentes o enfermedades laborales; sin embargo, se atendió un total de 4 accidentes laborales. En los siguientes gráficos se detalla la información de dichos accidentes^{1,2}:

Gráfico 14. Total de accidentes por género

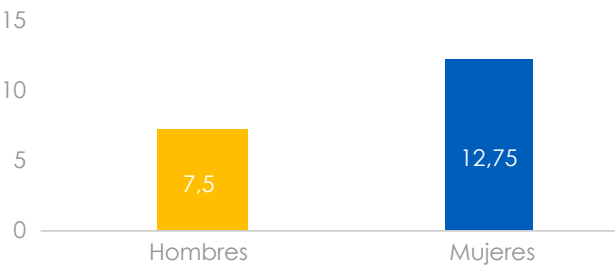


Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

La tasa de frecuencia de accidentes³ (TFA) en JUPEMA es de 13,54 en hombres y 14 en mujeres.

Tres de los accidentes ocurrieron durante el traslado al centro de trabajo ubicado en San José, debido a atropellos o golpes por vehículos (TFA de 13,56 y 13,83), así como asaltos y daños físicos (TFA de 13,52). Uno de los accidentes de las mujeres sucedió en el centro de trabajo ubicado en San Carlos, por motivo de una caída en el mismo nivel (TFA de 13,61).

Gráfico 16. Tasa de absentismo laboral por género



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Notas:

1. Se utiliza el modelo internacional del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la República de España avalada por la OIT, por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica y el Instituto Nacional de Seguros, bajo el modelo de índice de frecuencia, índice de gravedad, índice de incidencia e índice de duración médica. El cálculo se realizó por mes con un conglomerado sumatorio para un resultado anual, donde se tomaron los 4 meses en los cuales 4 trabajadores sufrieron accidente laboral: enero 315 trabajadores, febrero 316 trabajadores, mayo 309 trabajadores y julio 314 trabajadores. Se consideran 9 horas laborales por día.

2. Los indicadores consideran días hábiles de trabajo de 9 horas laborales.

3. Índice de frecuencia calculado por un millón de horas trabajadas. No se consideran incidentes. Se calcula el índice de frecuencia con la fórmula $I.F. = (N^{\circ} \text{ accidentes} / N^{\circ} \text{ horas trabajadas}) * 10^6$

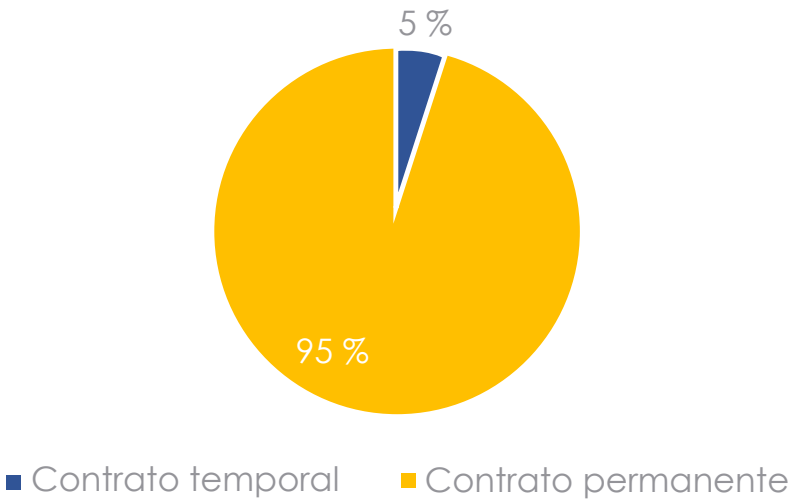
4. Los días no laborados se contabilizan desde el día del accidente.

5. Índice de duración médica calculado con la fórmula $I.D.M. = N^{\circ} \text{ jornadas perdidas} / N^{\circ} \text{ accidentes}$.

Nuestros trabajadores y trabajadoras

Al cierre del año 2020, JUPEMA contabiliza un total de 326 personas trabajadoras. Todas contratadas a jornada completa. De este total, 310 se encuentran bajo la modalidad de contrato permanente (por tiempo indefinido). Los gráficos a continuación detallan la distribución de trabajadores por tipo de contrato.

Gráfico 17. Porcentaje de trabajadores por tipo de contrato

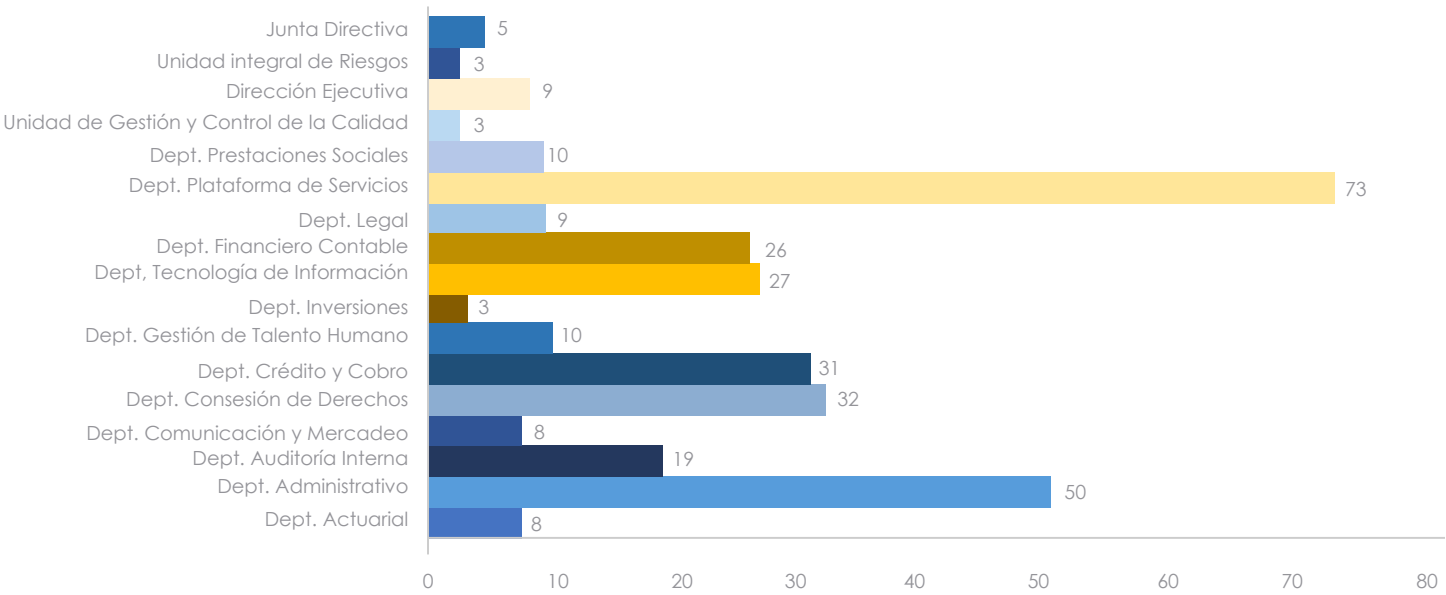


Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.



De los 326 trabajadores de JUPEMA al cierre del 2020, más del 22 % labora en el Departamento de Plataforma de Servicios, el cual se encarga de atender a la persona afiliada por medio de los distintos canales, incluyendo las sucursales. Por otra parte, alrededor del 15 % de trabajadores, forman parte del Departamento Administrativo, dando así soporte en temas como compras, administración de activos fijos, mensajería, transportes, seguridad y limpieza a los demás departamentos. A continuación, el detalle de la distribución de trabajadores por departamento o unidad.

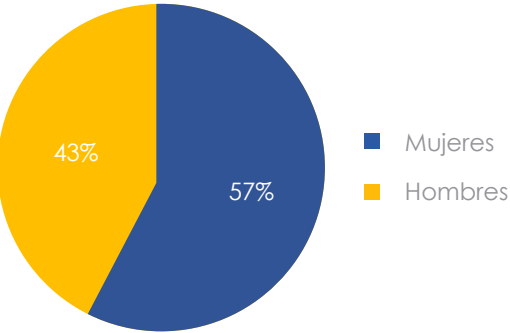
Gráfico 18. Total de trabajadores departamento o unidad



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

JUPEMA busca cultivar un ambiente diverso e inclusivo a través de la igualdad en oportunidades de trabajo, por lo que ha logrado una distribución equitativa del personal trabajador en aspectos como género y edad. A continuación, se presenta la distribución respecto al total de trabajadores al cierre del 2020.

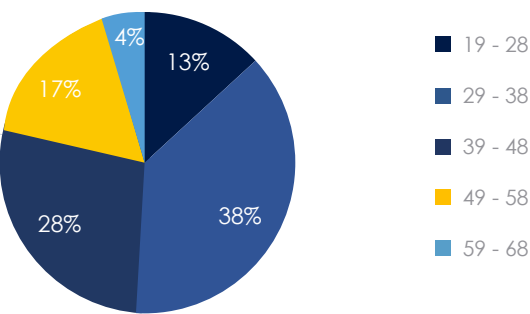
Gráfico 19. Porcentaje de trabajadores por género



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

La distribución de trabajadores según el género se divide de una forma relativamente equitativa, donde el equipo se compone de 186 mujeres y 140 hombres.

Gráfico 20. Porcentaje de trabajadores por rango de edad

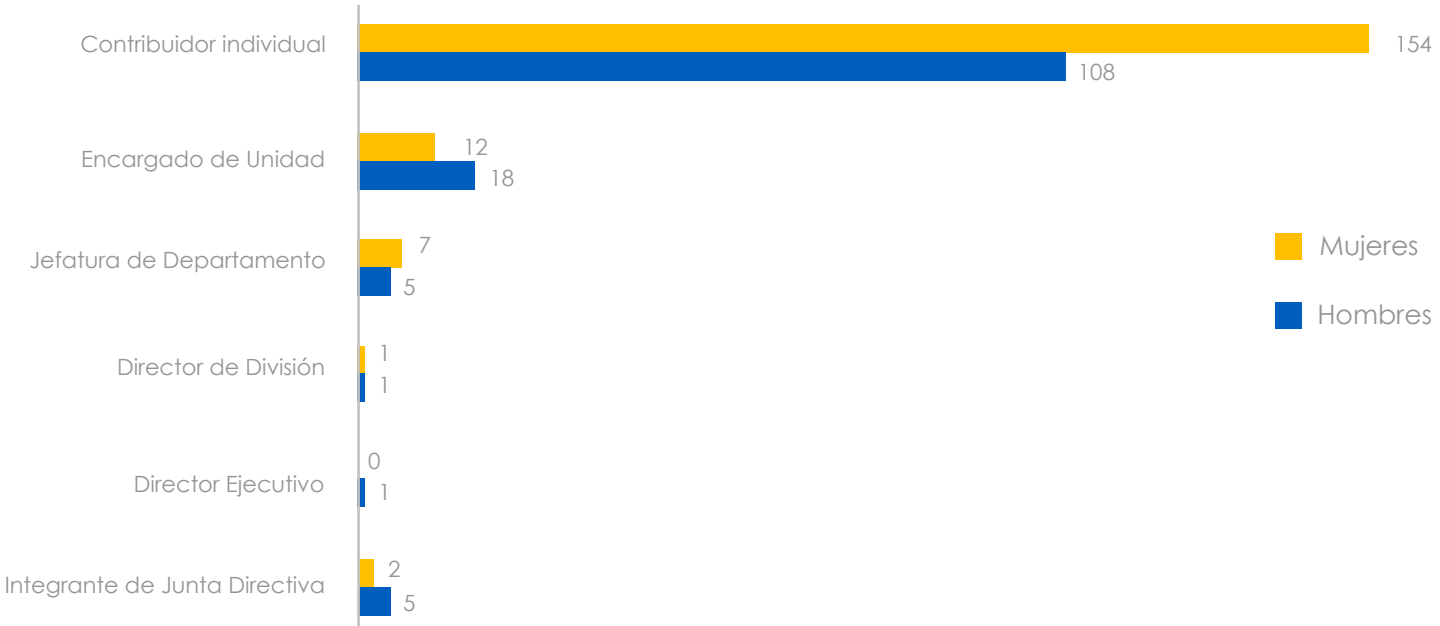


Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Se brinda una oportunidad laboral a trabajadores de diferentes rangos de edad, con el fin de impulsar la diversidad, además, porque agrega valor a los equipos de trabajo.

Asimismo, JUPEMA reconoce que la diversidad y equidad en los puestos de liderazgo permite crear un entorno positivo y dirigir los comportamientos de las personas colaboradoras por medio de los valores de la organización. A continuación, se presenta la distribución por género y categoría laboral.

Gráfico 21. Cantidad de trabajadores por género y categoría laboral



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.



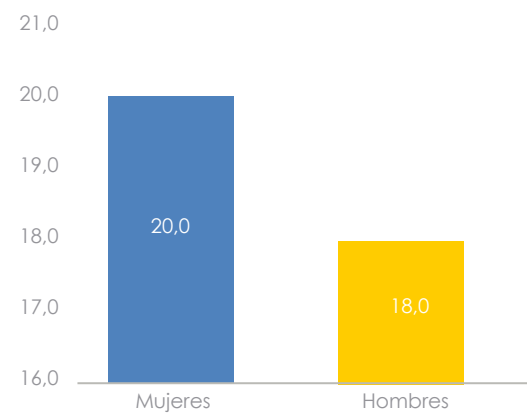
Atracción y selección del talento

El proceso de atracción y selección del talento humano de JUPEMA es libre de discriminación y se realiza bajo prácticas que aseguran la equidad de oportunidades, por medio del uso de herramientas de evaluación objetivas. En JUPEMA, se le da mayor relevancia a la evaluación total de los resultados que obtiene el candidato en la prueba técnica, prueba por competencias, cumplimiento de requisitos técnicos y legales. El peso asignado a la entrevista y el criterio discrecional de la jefatura es menor en comparación con el resto de los rubros, que se califican, con el fin de basar la selección del mejor candidato en información objetiva y comprobable.

Durante el periodo del 2020, JUPEMA contrató un total de 38 trabajadores en Oficinas Centrales, oportunidades distribuidas de manera equitativa entre hombres y mujeres. Además, la totalidad de las nuevas contrataciones corresponden a jornada completa, mientras que una mayoría del 68 % son contrataciones permanentes. Con lo anterior, se ofrece una mayor seguridad a los nuevos miembros del equipo.

Los gráficos a continuación detallan la distribución de nuevos trabajadores por género y tipo de contrato.

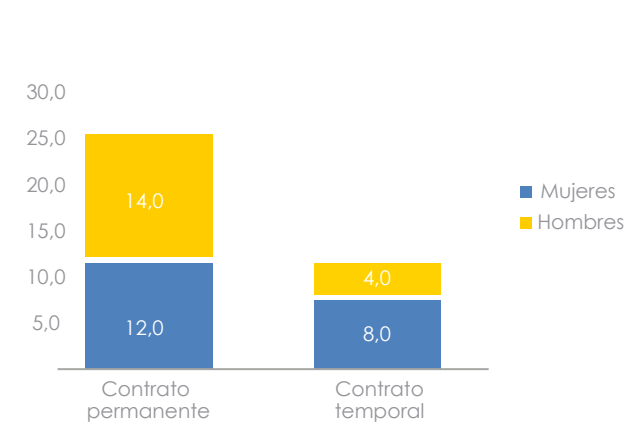
Gráfico 22. Total de contrataciones por género



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Más del 52 % de las contrataciones representan a mujeres y cerca de 47 % a hombres, demostrando así oportunidades laborales con igualdad de género.

Gráfico 23. Total de contrataciones por tipo de contrato y género

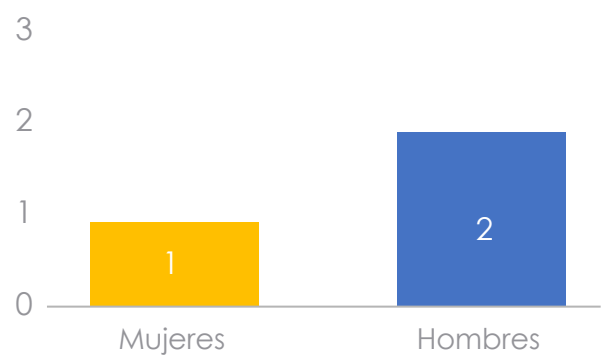


Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Se da preferencia a las contrataciones de periodos prolongados con una mayoría del 68 %. Cabe destacar que el 8,9 % de las contrataciones obedecen a coberturas por licencias de maternidad.

La equidad de género en puestos de liderazgo e inclusión de grupos etarios se refleja también en las contrataciones efectuadas en el 2020. A continuación, se presenta la distribución de puestos de liderazgo contratados por género y la cantidad de contrataciones por rango de edad de la persona trabajadora.

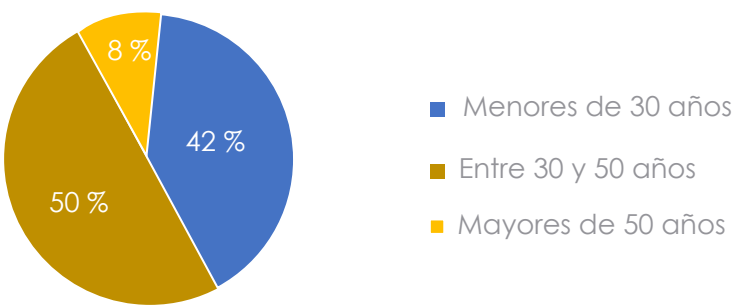
Gráfico 24. Total de contrataciones de posiciones de liderazgo por género



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

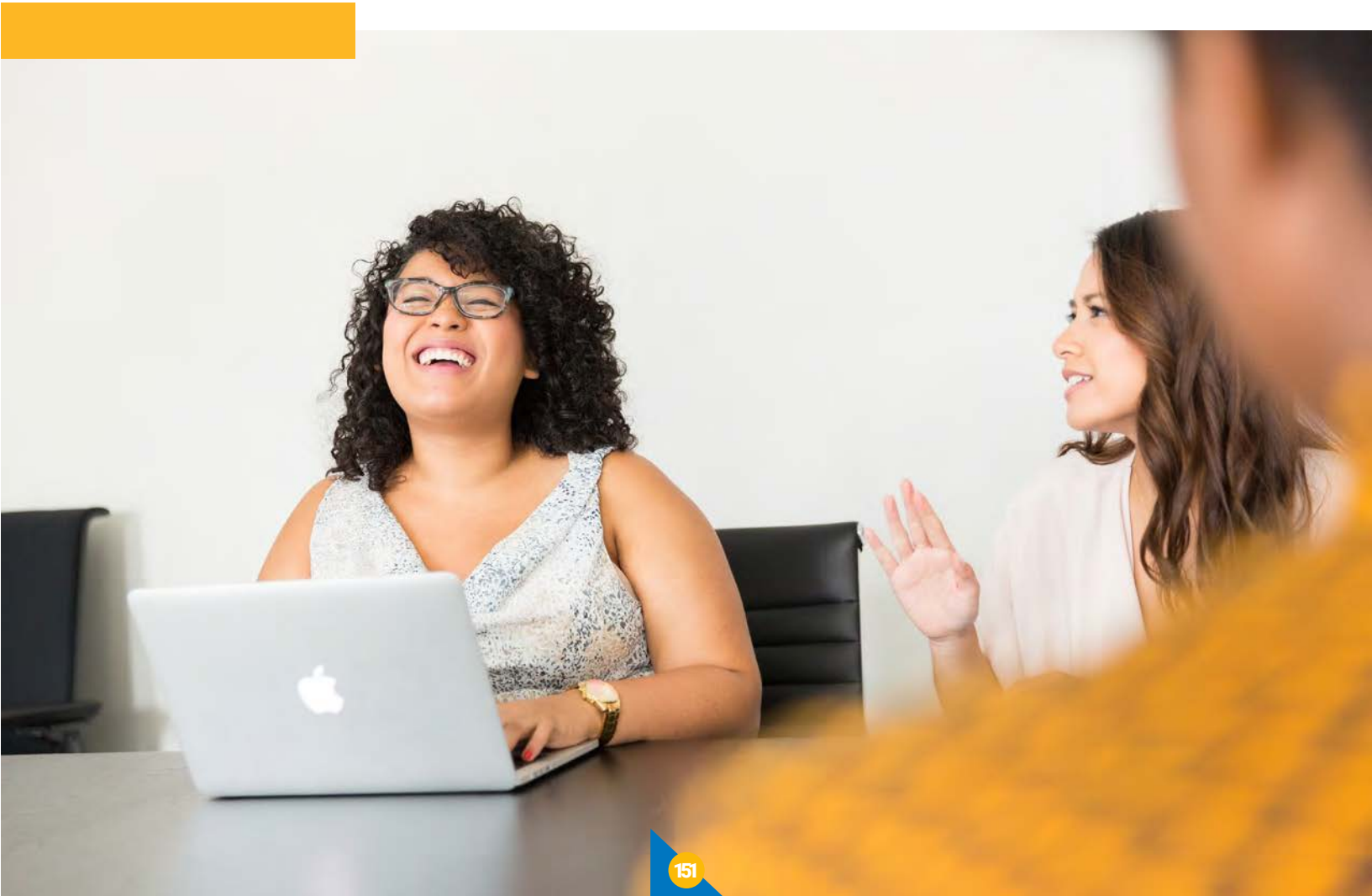
Una tercera parte de los puestos de liderazgo contratados fueron asignados a una mujer.

Gráfico 25. Total de contrataciones por edad



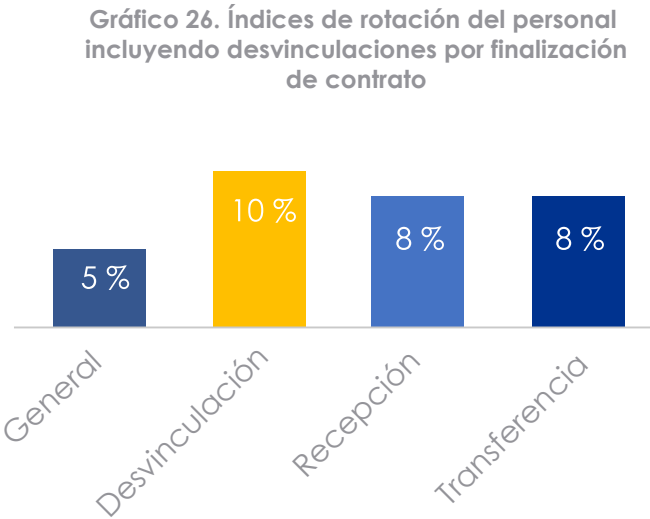
Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Más de la mitad de las nuevas personas colaboradoras se encuentran entre los rangos de edad de entre 30 y 50 años o más de 50 años.

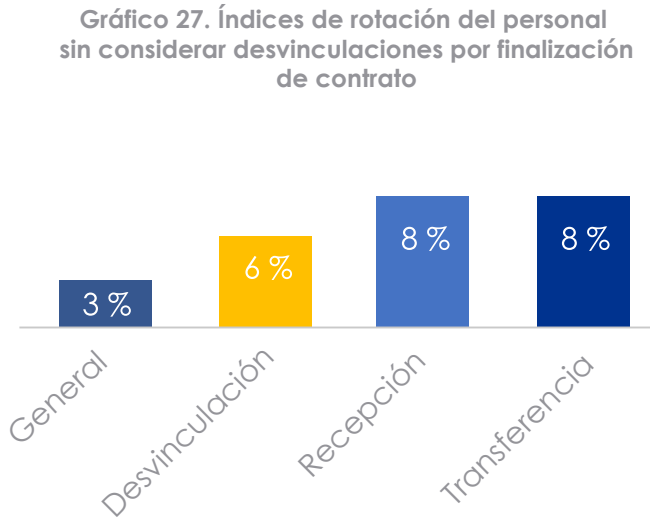


Retención del Talento

En el 2020, JUPEMA registró pocas salidas de personal por rango de edad y género, de las cuales hubo un hombre menor a 30 años, 9 hombres y 2 mujeres entre 30 y 50 años y 2 hombres y 2 mujeres mayores de 50 años. Esto indica una baja rotación del personal, lo cual se refleja en un índice general de 5 % para el 2020. Una de las claves para alcanzar este índice es la inversión en la capacitación y aprendizaje, así como las posibilidades de crecimiento que se ofrecen a las personas trabajadoras de JUPEMA, dándoles prioridad para ser promovidos a nuevos puestos frente a personas candidatas externos a la organización. En el caso del 2020, 15 procesos de reclutamiento se abastecieron con personas candidatas internas.



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.



Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Beneficios

Además de promover la capacitación de trabajadores y de impulsar su crecimiento en la organización, JUPEMA proporciona una serie de beneficios para fortalecer la motivación y bienestar de su equipo. Estos beneficios incluyen los siguientes:

Imagen 16. Beneficios proporcionados a los trabajadores



Notas:

- 1. El seguro de vida corresponde a la Póliza de vida suscrita con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.
- 2. Se otorga a trabajadores con contrato permanente que hayan superado el periodo de prueba, contra estudio y aprobación de la jefatura y GTH. En el periodo de pandemia, se ha extendido este beneficio a la mayoría de trabajadores.
- 3. Se refiere a la atención brindada por el médico de empresa, que pasó a ser el servicio de telemedicina por motivos de la pandemia. El servicio de odontología es un beneficio que se proporciona a trabajadores regularmente; sin embargo, no estuvo activo en el año 2020 debido a la emergencia sanitaria.
- 4. Se otorga a trabajadores con contrato permanente que hayan superado el periodo de prueba.
- 5. Se otorga al personal trabajador que proporciona servicio al cliente.
- 6. Como actividades extralaborales, JUPEMA ofrece espacios para realizar yoga y otros ejercicios de manera guiada. A pesar de que se proporcionó la opción de forma virtual durante la pandemia, no se tuvo éxito en la asistencia de trabajadores.
- 7. Actualmente existen cuatro sindicatos: SITRAJUNTA, ANEP, SECCIONAL UNT y SITRAJUPEMA. El 49 % de trabajadores se encuentran cubiertos por alguno de ellos.
- 8. Durante el periodo del 2020, 5 mujeres y 2 hombres se acogieron al derecho de permiso parental, donde se brindan máximo 10 días por casos excepcionales. De estos, todos los hombres y 3 de las mujeres regresaron a sus labores al terminar la licencia y se mantienen aún en la institución, mientras que 2 trabajadoras continúan en su permiso de maternidad. De esta forma, JUPEMA logra una tasa de retención del 100 % tanto de hombres como de mujeres, posterior al goce del beneficio de permiso parental.
- 9. Se ofrecen licencias con goce de salario de máximo 10 días a casos excepciones, cuando la persona trabajadora requiera hacerse cargo del cuidado de un familiar con ciertas condiciones.

Compromisos
para el 2021

El plan estratégico 2021-2025 de JUPEMA define dentro del principio de diseño “productividad y transformación”, así como la ambición de la “mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras”, por lo que bajo este contexto y como parte del inicio del periodo de implementación del plan, los compromisos adquiridos para el bienestar de las personas trabajadoras para el año 2021 son los siguientes:

Imagen 17. Iniciativas para la mejora continua de la experiencia de las personas trabajadoras

Diseñar e implementar durante el 2021 y 2022, un programa de gestión del cambio organizacional.

Diseñar durante el año 2021 un programa de marca empleador.

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

Fuente: Departamento de GTH, JUPEMA, 2020.

Por otro lado, como parte del proyecto de Universidad Corporativa, se espera abrir un Curso de Especialización de Crédito y Curso de Especialización en Riesgos e Inversiones, así como confeccionar o impartir los siguientes cursos:

a. Apartado de cursos institucionales:

- Curso sobre charlas ambientales
- Salud ocupacional
- Curso de OneDrive

b. Apartado de cursos técnicos:

- Curso de Microsoft Excel
- Formador de formadores
- Finanzas para no financieros
- Redacción y ortografía
- Redacción de informes técnicos

c. Apartado de cursos en habilidades blandas:

- Programa de competencias intrapersonales
- Programa de competencias interpersonales
- Programa de competencias de gestión y productividad
- Programa de competencias del pensamiento: pensamiento creativo, pensamiento estratégico y mentalidad de crecimiento

d. Programa de cierre de brechas para nuevos ingresos “El sendero del saber”, donde se proporciona un plan de formación por medio del Campus Virtual.

e. Programa de liderazgo para trabajadores de alto desempeño (PAD)

f. Webinars mensuales

g. Confección del Plan de Sucesión

h. Coaching ejecutivo por demanda

Otros
compromisos

Otro de los compromisos para el 2021 corresponde a la implementación del nuevo modelo de gestión del desempeño, el cual tiene un componente significativo de indicadores cuantitativos. Por medio de este nuevo modelo, se espera mejorar el alineamiento entre los objetivos de la organización y las metas de las personas trabajadoras, así como impulsar un proceso de evaluación más objetivo y transparente con una adecuada gestión de parte de líderes.

Finalmente, se aspira a retomar las diversas actividades extralaborales, de Salud Ocupacional y otras que fueron suspendidas por motivos de la emergencia nacional, adaptándolas a las condiciones de la nueva normalidad.

Anexos

INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y a la Superintendencia de Pensiones

Opinión

Hemos auditado los estados financieros del Régimen de Capitalización Colectiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, que comprenden el estado de activos netos disponibles para beneficios, al 31 de diciembre de 2020 y, el estado de cambios en los activos netos disponibles para beneficios, por el periodo terminado en esa misma fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la imagen fiel de los activos netos disponibles del Régimen de Capitalización Colectiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, al 31 de diciembre del 2020, así como los cambios en los activos netos disponibles para beneficios por el año terminado a dicha fecha, de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y la Superintendencia de Pensiones y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables.

Fundamentos de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestra responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección "Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros" de nuestro informe. Somos independientes de la entidad de conformidad con el artículo 9 de la Ley de Regulación de la Profesión del Contador Público y Creación del Colegio (Ley 1038); con el Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA, por sus siglas en inglés) que son aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros; y hemos cumplido con las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Párrafo de énfasis

Los estados financieros mencionados en este informe han sido elaborados por la administración del Régimen de Capitalización Colectiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, según las disposiciones contables y normativas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia de Pensiones, por lo que difieren en ciertos aspectos, con lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera.

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que practica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Parque Empresarial Forum I, Edificio B, 2do Piso / Tel: 4115-1500 / Fax: 4115-1501

Anexo 1

Informe Auditado Consolidado
Régimen de Capitalización Colectiva
2020

Responsabilidad de la dirección y de los responsables del gobierno de la entidad en relación con los estados financieros

La dirección es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros adjuntos de conformidad con las normativas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la Superintendencia de Pensiones y las Normas Internacionales de Información Financiera y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la dirección es responsable de la valoración de la capacidad del Fondo de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de la entidad en funcionamiento excepto si la dirección tiene intención de liquidar el Fondo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista. Los responsables del gobierno de la entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera del Fondo.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría.

También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de desviación material en los estados financieros, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una desviación material debida a fraude es más elevado que en el caso de una desviación material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.

Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Fondo.

- Evaluamos lo adecuado de las políticas contables aplicadas, la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que práctica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Parque Empresarial Forum I, Edificio B, 2do Piso / Tel: 4115-1500 / Fax: 4115-1501

- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, de la base contable de negocio en marcha y, basados en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Fondo para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría.

Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que el Fondo deje de ser un negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Nos comunicamos con los responsables del gobierno de la entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planeados y los hallazgos significativos de la auditoría, incluyendo cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de nuestra auditoría.

Esta opinión de contador público independiente es para conocimiento de la Junta Directiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, de la Superintendencia de Pensiones y del público en general.

MARIO ALBERTO
DE SAN MARTIN
GUTIERREZ
HERRERA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIO ALBERTO DE
SAN MARTIN GUTIERREZ
HERRERA (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18
17:02:05 -06'00'

Mario Gutiérrez Herrera
Contador Público Autorizado No.1087
18 de febrero del 2021
San José, Costa Rica



Póliza de fidelidad No.0116 FIG 7
Fecha de vencimiento: 30 de septiembre del 2021
Timbre de ₡1,000.00 de Ley No.6663
Adherido y cancelado en el original

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que práctica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Parque Empresarial Forum I, Edificio B, 2do Piso / Tel: 4115-1500 / Fax: 4115-1501

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de Activos netos disponibles para beneficios
Al 31 de diciembre del 2020
(En colones sin céntimos)

	<u>Notas</u>	<u>2020</u>
<u>ACTIVOS</u>		<u>3 376 656 529 355</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	3, 4 y 5	<u>17 346 773 217</u>
Cuentas corrientes y de ahorro		17 346 773 217
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS		<u>3 072 874 687 418</u>
Al valor razonable con cambios en otro resultado integral	6	208 266 522 720
Al valor razonable con cambios resultados	6	16 952 268 711
Al costo amortizado	6	2 788 453 059 582
Productos y dividendos por cobrar sobre inversiones en instrumentos financieros	7	59 202 836 405
CUENTAS POR COBRAR		
CARTERA DE CRÉDITOS	8	<u>259 863 782 343</u>
Créditos vigentes		250 676 356 239
Créditos vencidos		13 769 104 968
Créditos en cobro judicial		145 740 095
Cuentas y productos por cobrar		244 333 416
(Estimación por deterioro)		-4 971 752 374
APORTES POR COBRAR	9	<u>26 571 286 377</u>
Aportes por cobrar al patrono		5 236 515 656
Aportes por cobrar al estado		20 565 262 805
Otros aportes por cobrar		2 355 893 745
(Estimación por deterioro)		-1 586 385 828
<u>PASIVO TOTAL</u>		<u>179 069 993 607</u>
CUENTAS POR PAGAR	11	<u>753 597 176</u>
Retenciones a pensionados		295 547 250
Obligaciones transitorias por liquidar		441 193 559
Retención por servicios recibidos		16 856 367

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

(Continúa...)

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de Activos netos disponibles para beneficios
Por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2020
(En colones sin céntimos)

	<u>Notas</u>	<u>2020</u>
INGRESOS DIFERIDOS	12	<u>1 026 157 043</u>
Rendimientos recibidos por anticipado		1 026 157 043
PROVISIONES		<u>184 896 416</u>
Cotización seguro de enfermedad y maternidad	13	94 708 616
Provisiones por obligaciones patronales	13	90 187 800
PROVISIONES PARA PENSIONES EN CURSO DE PAGO		<u>177 105 342 972</u>
Provisiones para pensiones en curso de pago	14	177 105 342 972
ACTIVOS NETOS DISPONIBLES PARA BENEFICIOS FUTUROS		<u>3 197 586 535 748</u>
RESERVAS EN FORMACIÓN		<u>1 701 618 411 355</u>
De los trabajadores	15	873 144 258 330
Del patrono	15	741 322 806 803
Del estado	15	87 151 346 223
RENDIMIENTOS ACUMULADOS		<u>1 525 963 276 619</u>
Rendimientos devengados	15	1 525 963 276 619
AJUSTES AL PATRIMONIO		<u>29 995 152 226</u>
Ajustes por deterioro y por valuación de Instrumentos financieros al valor razonable con cambios en otro resultado integral	15	29 995 152 226
CUENTAS DE ORDEN	19	<u>316 376 020 475</u>

CARLOS
GERARDO ARIAS
ALVARADO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por CARLOS
GERARDO ARIAS
ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18
18:04:42 -06'00'

EDWIN
JIMENEZ
PEREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
EDWIN JIMENEZ
PEREZ (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18
17:07:27 -06'00'

XINIA
MARIA
WONG
SOLANO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
XINIA MARIA
WONG SOLANO
(FIRMA)
Fecha: 2021.02.18
17:50:48 -06'00'

Máster Carlos Alvarado Arias
Director Ejecutivo

Máster Edwin Jiménez Pérez
Jefe Financiero Contable

Licda. Xinia Wong Solano
Auditora Interna

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de cambios en los activos netos disponibles para beneficios
Por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2020
(En colones sin céntimos)

	NOTAS	2020
SALDO INICIAL (AL 01 DE ENERO DE 2020)		2 856 342 829 463
INGRESOS		380 903 828 713
INGRESOS FINANCIEROS		380 903 828 713
Ingresos Financieros	17	344 613 816 729
Ingresos por disminución de estimaciones	17	1 794 088 055
Ingresos sobre cartera de créditos	17	33 428 027 558
Ingresos Operativos	17	1 067 896 371
PLAN DE CONTRIBUCIONES		181 393 201 791
RESERVAS EN FORMACIÓN		198 218 862 165
De los Trabajadores		96 896 049 473
Del Patrono		84 203 604 726
Del Estado		17 119 207 965
RENDIMIENTOS ACUMULADOS		23 751 965 799
Rendimientos devengados		23 751 965 799
AJUSTES AL PATRIMONIO		-83 943 519 206
Ajustes por deterioro y por valuación de instrumentos financieros al valor razonable		-83 943 519 206
TOTAL DE ADICIONES		518 931 137 470
SALIDA DE RECURSOS		60 899 775 474
Recursos recibidos de reservas en formación		60 899 775 474
GASTOS		116 787 655 711
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		1 466 068 263
Gastos de Administración	17	1 466 068 263

(Continúa...)

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de cambios en los activos netos disponibles para beneficios
Por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2020
(En colones sin céntimos)

	NOTAS	2020
GASTOS FINANCIEROS		115 321 587 448
Gastos Financieros	17	81 967 258 721
Gastos por estimación de deterioro de activos	17	33 209 366 164
Gastos Operativos	17	144 962 562
TOTAL DEDUCCIONES		177 687 431 185
Activos netos disponibles para beneficios futuros al final del periodo		3 197 586 535 748

CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 18:05:37 -06'00'

Máster Carlos Alvarado Arias
Director Ejecutivo

EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 17:08:07 -06'00'

Máster Edwin Jiménez Pérez
Jefe Financiero Contable

XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)

Firmado digitalmente por XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 17:51:41 -06'00'

Licda. Xinia Wong Solano
Auditora Interna

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de Flujo de Efectivo
Por el periodo terminado al 31 de Diciembre de 2020
(En colones sin céntimos)

	NOTAS	2020
Flujo de efectivo de las actividades de operación		
Resultados del período		264 116 173 002
Partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos		
Aumento/(Disminución) por		
Estimaciones por Inversiones		5 788 211 140
Estimaciones por cartera de crédito		-538 467 549
Estimaciones por otros activos		399 595 753
Otras provisiones		48 668 032 171
Ajustes que no requieren salidas de efectivo		24 538 734 018
Otros cargos (abonos) a resultado que no significan movimientos de efectivo		-314 925 702 703
Total partidas aplicadas a resultados que no requieren uso de fondos		28 046 575 831
Flujos de efectivo por actividades de operación		
Aumento/(Disminución) por		
Instrumentos financieros - Al valor Razonable con cambios en el otro resultado integral		64 560 502 205
Instrumentos financieros - Al valor Razonable con cambios en Resultados		0
Instrumentos financieros - Al costo amortizado		54 302 574 872
Ingresos por interés en la cartera de créditos		59 421 970 093
Productos y dividendos por cobrar		-89 636 939
Otros aportes por cobrar		-391 762 402
Aportes por cobrar		-2 062 751 458
Retenciones por pagar		-81 396 111
Otros pasivos		20 689 056 464
Total Flujos de efectivo por actividades de operación		224 395 132 555

(Continúa...)



Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Régimen de Capitalización Colectiva
Estado de Flujo de Efectivo
Por el periodo terminado al 31 de Diciembre de 2020
(En colones sin céntimos)

	NOTAS	2020
Flujos de efectivo por actividades de inversión		
Aumento/(Disminución) por		
Productos y dividendos cobrados		-346 420 334 512
Efectivo neto proveniente de actividades de inversión		-346 420 334 512
Flujos de efectivo por actividades de financiación		
Aumento/(Disminución) por:		
Aportaciones recibidas - Reservas en formación		130 104 575 041
Efectivo neto proveniente de actividades de financiación		130 104 575 041
Incremento (Disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo		8 079 373 084
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período		9 267 400 133
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	3,4 y 5	17 346 773 217

CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 18:06:15 -06'00'

Máster Carlos Alvarado Arias
Director Ejecutivo

EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 17:08:31 -06'00'

Máster Edwin Jiménez Pérez
Jefe Financiero Contable

XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)

Firmado digitalmente por XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.18 17:52:21 -06'00'

Licda. Xinia Wong Solano
Auditora Interna



Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional							
Régimen de Capitalización Colectiva							
Estado de cambios en el Patrimonio							
Por el año terminado al 31 de Diciembre de 2020							
(En colones sin céntimos)							
Descripción	Nota	Reservas en formación	Rendimientos acumulados	Ajustes al Patrimonio	Otras reservas	Resultados del periodo	Total
Saldo al 01 Enero 2020		1 503 399 549 192	1 298 994 913 291	53 948 366 980	0	0	2 856 342 829 463
Cambios en las políticas contables				0		0	0
Corrección de errores materiales							0
Resultado del 2020							0
Reservas legales y otras reservas estatutarias							0
Aportaciones recibidas		286 853 457 439					198 218 862 165
(Traslado o liquidación de recursos)		(88 634 595 274)	(37 147 809 676)				(37 147 809 676)
Superávit por revaluación de activos							0
Ajuste por valuación de instrumentos financieros al valor razonable con cambios en otro resultado integral				(83 943 519 206)			(83 943 519 206)
Ajuste por valuación de instrumentos derivados							0
Reserva saldos deudores							0
Utilidad (Pérdida) del periodo	17					264 116 173 002	264 116 173 002
Saldo al 31 de Diciembre de 2020		1 701 618 411 356	1 261 847 103 616	(29 995 152 226)	0	264 116 173 002	3 197 586 535 748
CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA) Firmado digitalmente por CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA) Fecha: 2021.02.18 18:06:43 -06'00' Máster Carlos Alvarado Arias Director Ejecutivo EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA) Firmado digitalmente por EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA) Fecha: 2021.02.18 17:08:56 -06'00' Máster Edwin Jiménez Pérez Jefe Financiero Contable XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA) Firmado digitalmente por XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA) Fecha: 2021.02.18 17:53:03 -06'00' Licda. Xinia Wong Solano Auditora Interna							

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

11

Anexo 2

Informe Auditado Consolidado

Fondo Especial de Administración (FEA-FEO)

2020



INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

Opinión

Hemos auditado los estados financieros combinados del Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, que comprenden el estado de situación financiera combinado al 31 de diciembre del 2020 y, el estado de resultados combinado, el estado de cambios en el patrimonio combinado neto y el estado de flujos de efectivo combinado, por el periodo terminado en esa misma fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera del Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo) administrado por la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, al 31 de diciembre del 2020, así como el resultado combinado de sus operaciones, los cambios en el patrimonio combinados y sus flujos de efectivo combinados por el periodo terminado a dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Fundamentos de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestra responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección "Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros" de nuestro informe. Somos independientes de la entidad de conformidad con el artículo 9 de la Ley de Regulación de la Profesión del Contador Público y Creación del Colegio (Ley 1038); con el Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA, por sus siglas en inglés) que son aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros; y hemos cumplido con las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que práctica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Parque Empresarial Forum I, Edificio B, 2do Piso / Tel: 4115-1500 / Fax: 4115-1501



Responsabilidad de la dirección y de los responsables del gobierno de la entidad en relación con los estados financieros

La dirección es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la dirección es responsable de la valoración de la capacidad del Fondo de continuar como entidad en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de la entidad en funcionamiento excepto si la dirección tiene intención de liquidar el Fondo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista. Los responsables del gobierno de la entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera del Fondo.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría.

También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de desviación material en los estados financieros, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una desviación material debida a fraude es más elevado que en el caso de una desviación material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que práctica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Parque Empresarial Forum I, Edificio B, 2do Piso / Tel: 4115-1500 / Fax: 4115-1501

• Evaluamos lo adecuado de las políticas contables aplicadas, la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.

• Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, de la base contable de negocio en marcha y, basados en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Fondo para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría.

Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que el Fondo deje de ser un negocio en marcha.

• Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Nos comunicamos con los responsables del gobierno de la entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planeados y los hallazgos significativos de la auditoría, incluyendo cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de nuestra auditoría.

MARIO ALBERTO DE SAN MARTIN GUTIERREZ HERRERA (FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIO ALBERTO DE SAN MARTIN GUTIERREZ HERRERA (FIRMA)
Fecha: 2021.02.17 21:00:43 -06'00'

Mario Gutiérrez Herrera
Contador Público Autorizado No.1087
18 de febrero del 2021
San José, Costa Rica

Fecha de vencimiento: 30 de septiembre del 2021
Timbre de ₡1,000.00 de Ley No.6663
Adherido y cancelado en el original

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)
Estados de posición financiera combinado
Al 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2020	2019
Activo			
Activo corriente			
Disponibilidades	4	3.044.957.815	392.428.503
Inversiones	5	16.225.296.168	22.987.378.707
Cuentas por cobrar	6	1.059.100.622	3.246.277.937
Documentos por cobrar (corto plazo)	7	2.025.415.712	1.995.881.209
Inventarios	8	15.470.531	22.696.026
Productos acumulados por cobrar	9	55.428.771	104.791.561
Pagos anticipados	10	40.968.327	25.692.609
Total activo corriente		22.466.637.945	28.775.146.551
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipo (neto)	11	17.066.741.249	7.018.051.283
Activos intangibles (neto)	12	233.646.335	179.897.045
Propiedades de inversión	13	27.461.513	27.461.513
Documentos por cobrar a largo plazo (neto)	7	13.041.824.090	13.870.246.529
Depósitos permanentes	14	119.677.541	116.900.894
Inversiones en asociadas	15	5.656.307.831	5.282.082.265
Total activo no corriente		36.145.658.560	26.494.639.530
Total activo		58.612.296.505	55.269.786.081

(Continúa...)

RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services, S.A. (RSM Costa Rica) es un miembro de la red de RSM y opera como RSM. RSM es el nombre comercial usado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red de RSM es una firma de contabilidad y asesoría independiente que práctica bajo derecho propio. La red RSM no es por sí misma una entidad legal separada de descripción en ninguna jurisdicción. La red de RSM es administrada por RSM International Limited, una compañía registrada en Inglaterra y Gales (compañía No.4040598) y su oficina registrada se encuentra en 50 Cannon St. London EC4N 6JJ. La marca registrada RSM y cualquier otra propiedad intelectual usada por los miembros de la red le pertenece a RSM International Association, una asociación gobernada por el artículo 60 et seq del Código Civil de Suiza, cuya silla está en Zug. Cualquier artículo o publicación puesta dentro de este sitio web no tiene la intención de dar un consejo de negocio o de inversión específico. Ninguna responsabilidad derivada de errores u omisiones ni de pérdidas ocasionadas a ninguna persona u organización actuando o absteniéndose de actuar por el resultado de cualquier material en este sitio web, podrá ser aceptada por el (o los) autor(es) o por RSM International. Usted debería tomar consejo específico independiente antes de hacer cualquier decisión de negocio o inversión.

© RSM International Association, 2021

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)
Estados de posición financiera combinado
Al 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2020	2019
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	16	2.714.981.107	2.010.193.799
Retenciones por pagar	17	626.617.842	87.559.045
Gastos acumulados	18	121.947.873	75.750.086
Provisiones	19	369.860.375	333.185.368
Total pasivo corriente		3.833.407.198	2.506.688.298
Pasivo no corriente			
Ingresos diferidos	20	53.881.564	46.237.196
Total pasivo no corriente		53.881.564	46.237.196
Total pasivo		3.887.288.761	2.552.925.494
Patrimonio			
Superávit acumulado		54.725.007.744	52.716.860.587
Total patrimonio		54.725.007.744	52.716.860.587
Total pasivo y patrimonio		58.612.296.505	55.269.786.081
Cuentas de orden deudoras	21	24.598.879.336	24.798.269.191
Cuentas de orden acreedoras	21	24.598.879.336	24.798.269.191

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)
Estados de resultados integrales combinados
Por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2020	2019
Ingresos de operación			
Contribuciones de miembros activos	22	6.713.023.892	7.048.806.726
Contribuciones de miembros pensionados	22	3.287.504.069	2.970.205.805
Intereses sobre títulos valores	23	883.128.507	1.756.725.251
Intereses y comisiones sobre préstamos	23	1.387.077.710	1.299.542.604
Intereses y comisiones sobre arreglos de pago	23	1.763.285	6.228.310
Total ingresos de operación		12.272.497.462	13.081.508.695
Gastos generales y de administración			
Remuneraciones	25	6.182.618.013	5.947.468.926
Servicios	26	3.245.489.457	2.943.935.880
Materiales y suministros	27	201.058.160	219.102.474
Intereses y comisiones	28	26.101.798	764.214.254
Gastos financieros	29	867.137.413	196.088.668
Transferencias corrientes	30	247.016.714	124.703.283
Depreciación del ejercicio	31	445.627.305	516.348.606
Gastos por amortización de intangibles	31	467.166.785	107.599.459
Gastos por estimación	31	257.146.013	86.590.622
Total gastos generales y de administración		11.939.361.659	10.906.052.173
Utilidad de operación		333.135.804	2.175.456.522

(Continúa...)

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)
Estados de resultados integrales combinados
Por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2020	2019
Otros ingresos			
Otros ingresos no tributarios	24	62.175.582	40.720.636
Ingreso por inversión en asociadas	24	413.799.787	422.859.524
Otras multas	24	4.877.177	9.657.509
Ingreso por afectación de periodos anteriores	24	404.837.469	332.493.493
Ingreso por recuperación de deterioro		19.229.804	10.519.136
Otras rentas de activos financieros	24	1.038.884.146	649.063.385
Venta de activos		0	0
Valoración inversiones de asociadas	24	52.503.272	860.061.085
Total otros ingresos		1.996.307.237	2.325.374.769
Otros gastos			
Donación, venta o retiro de activos	31	229.218.391	3.885.525
Valoración de inversiones socias	29	92.077.492	36.298
Total otros gastos		321.295.883	3.921.823
Resultado del periodo	¢	2.008.147.157	4.496.909.468

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional				
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)				
Estados de Cambios en el Patrimonio Neto Combinado				
Por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019				
(Expresado en colones costarricenses)				
Detalle	Notas	Superávit acumulado	Superávit de periodo	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2018		48.219.951.119	0	48.219.951.119
Resultado del periodo		0	4.496.909.468	4.496.909.468
Capitalización del periodo		4.496.909.468	(4.496.909.468)	0
Saldo al 31 de diciembre de 2019	¢	52.716.860.587	0	52.716.860.587
Resultado del periodo		0	2.008.147.157	2.008.147.157
Capitalización del periodo		2.008.147.157	(2.008.147.157)	0
Saldo al 31 de diciembre de 2020	¢	54.725.007.744	0	54.725.007.744

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (FEA-FEO)
Estados de Flujos de Efectivo Combinados
Por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresados en colones costarricenses)

	Nota	2020	2019
Actividades de operación:			
Resultado neto del periodo	¢	2.008.147.157	4.496.909.468
Partidas aplicables a resultados que no requieren utilización de efectivo:			
Estimaciones incobrables	7	280.896.347	143.166.469
Gastos por depreciación	31	445.627.305	516.348.606
Donación, deterioro o venta de activos		229.218.391	3.885.525
Amortización de intangibles	31	467.166.785	107.599.459
Subtotal		3.431.055.985	5.267.909.527
Flujos de efectivo provistos por (usados para) las actividades de operación			
Cuentas por cobrar		2.187.177.315	(3.008.526.716)
Productos acumulados por cobrar		49.362.790	83.762.721
Inventarios		7.225.495	(702.257)
Cuentas por pagar		704.787.308	60.958.505
Depósitos permanentes		(2.776.647)	(101.044.684)
Pagos Anticipados		(15.275.718)	652.770
Ingresos diferidos		7.644.368	42.387.817
Retenciones por pagar		539.058.798	25.223.733
Gastos acumulados por pagar		46.197.787	(11.856.118)
Provisiones		36.675.007	(18.035.205)
Flujo neto de efectivo provisto por las actividades de operación		6.991.132.487	2.340.730.093

(Continúa...)

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Fondo Especial de Administración (FEA-FEO)
Estados de Flujos de Efectivo Combinados
Por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(Expresados en colones costarricenses)

	Nota	2020	2019
Flujos de efectivo provistos por (usados para) las actividades de inversión			
Inversiones		1.260.049.060	757.516.281
Inversiones en otras entidades		(374.225.566)	(1.130.385.727)
Documentos por cobrar – neto		517.991.590	(6.179.275.891)
Propiedades, planta y equipo (neto)	11	(10.723.535.662)	(1.309.831.652)
Activos intangibles		(520.916.075)	(197.726.546)
Flujo neto de efectivo (usado para) las actividades de inversión		(9.840.636.654)	(8.059.703.535)
Variación neta de efectivo y equivalentes de efectivo		(2.849.504.167)	(5.718.973.442)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		12.364.113.365	18.083.086.808
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	3 ¢	9.514.609.198	12.364.113.365

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros

Anexo 3

Capacitaciones brindadas por área

180

Cuadro 25. Tema de capacitación por departamento

Área	Tema de capacitación
Departamento Actuarial	Servicio al cliente vía telefónica
	Pausas Activas
	Cuadro de Mando Integral
	Indicadores
	Técnicas Secretariales
	MATLAB
	Big Data/ Análisis de Datos
	Normativa RTR
	Programa de crédito
	Conocimientos en sistemas de pensiones de Costa Rica
Departamento Administrativo	Liderazgo/Coaching
	Temas Actuariales
	Conceptos de mecánica básica y manejo defensivo
	Normas de salud ocupacional
	Práctica de tiro y primeros auxilios
	Planificación y logística
	NIC 38 Arrendamiento
	Actualización NIC 16 Propiedad planta y equipo
	Seguros y pólizas
	Actualización sobre cambios en normativa por Impuesto al valor agregado
Auditoría Interna	Actualización en Contratación Administrativa y compras según demanda
	Actualización en Administración de Contratos
	Numismática
	Manejo reuniones Teams y Zoom
	Metodología de muestreo de auditoría
	Power BI (herramienta para análisis de datos)
	Normativa de crédito, inversiones y riesgos (NIIF 9)
	ACL
	Presupuestos públicos e indicadores de gestión
	Aspectos de materia laboral
	Actualización en contratación administrativa
	ISO 27001
	COBIT 2019
	Auditoría a Base de datos y controles para mitigación de riesgos
	Ciberseguridad y Seguridad de la Información
	Congreso de Auditores Internos (virtual)
	CLAI (virtual)

Área	Tema de capacitación
Departamento de Comunicación y Mercadeo	"Big data, Inteligencia de negocios y su aplicación basados en datos". Design Thinking
Departamento de Concesión de Derechos	Normativa interna sobre declaratoria de derechos (leyes 2248, 7268, 7531 y sus reformas) Ley de control interno Ley de enriquecimiento ilícito Sistemas de información internos del RTR y RCC Tablas dinámicas y dashboards en Microsoft Excel Administración efectiva y productiva del tiempo Redacción administrativa: memorandos, circulares, minutas, actas, y correos electrónicos
Departamento de Crédito y Cobro	Norma 1-05 SUGEF Valoración de garantías prendarias e hipotecarias Fideicomisos NIFF 9 Ley contra la usura crediticia Cobranza de alto Nivel
Departamento de Plataforma de Servicios	Criterios vigentes en materia de pensiones (JUPEMA, DNP y TASS) Conocimiento en Seguridad Social Conocimiento de los Sistemas de información de RTR y RCC Crédito Venta cruzada Gestión documental física y digital Pausas activas Proyectos de Ley vinculantes al Magisterio Nacional Cursos en la temática familiar, informes sociales, salud, discapacidad y temáticas de índole social Cursos en la temática discapacidad, informes psicológicos, trastornos, salud, envejecimiento y temáticas de índole psicológico Cursos en la temática de enfermedades crónicas, discapacidad, informes médicos, salud y temáticas de índole médico Congreso de Medicina Taller de discapacidad
Unidad de Gestión y Control de la Calidad	Gestión, rediseño y cambio organizacional Transformación digital para sistemas de gestión de calidad Gestión de cartera de créditos Herramientas de software para diagramación de procesos y sistemas de gestión Norma ISO 9001-2015

Área	Tema de capacitación
Unidad Integral de Riesgos	Cursos de aplicación de minería de datos y analisis estadístico con R Riesgo no financiero
Departamento Financiero Contable	Actualización de redacción de actas Procesos internos de las unidades en el área Financiero Contable
Departamento de Gestión de Talento Humano	Marca Empleador Promoción de una cultura organizacional de innovación y transformación digital Formador de Formadores Ergonomía internacional Redacción de informes técnicos
Departamento de Inversiones	Mercados Internacionales Derivados financieros Análisis de vehículo especial (fideicomisos, fondos de desarrollo inmobiliario, gestión interesada, etc)
Junta Directiva	Redaccion de actas e informes técnicos Uso de aplicaciones informáticas para reuniones virtuales (TEAMS, ZOOM, GOOGLE MEET, WEBEX) Empoderamiento / Liderazgo
Departamento Legal	Cursos del contencioso administrativo Cursos para liderar (mandos medios) Cursos sobre pensiones Cursos sobre la nueva Ley de Contratación Administrativa
Dirección Ejecutiva	Atención al cliente con Excelencia Actualización del rol Ejecutivo de la Secretaria con una visión de asistencia gerencial Comunicación efectiva e inteligencia emocional Actualización en técnicas de redacción de actas y acuerdos Relaciones Interpersonales Transformación Digital Construcción de dashboards Programa de Alta Gerencia Conservación y preservación de documentos en soportes electrónicos, ciberseguridad y procesos de digitalización de documentos
Departamento de Prestaciones Sociales	Entrenamiento funcional aplicado a la rehabilitación de hombro doloroso Curso de terapia manual ortopédica Salud electrónica Salud ocupacional Psicología de la Persona Mayor Congreso Internacional de Dieta Cetogénica Congreso Nacional de Nutrición 2021 Congreso Latinoamericano de Metabolismo y obesidad Abordaje de intervención en crisis Interpretación de indicadores sociales Psicogerontología Curso de actualización en el manejo de heridas Formador de Formadores Investigación social educativa

Área	Tema de capacitación
Departamento de Tecnología de la Información	CISM de ISACA
	Análisis forense
	Curso MD-100T00-A: Windows 10 y examen: MD-100: Administrar y configurar escritorios de Windows 10 en un entorno organizacional (el Curso debe ser en Español)
	Oracle DataBase 12c: Managing Multitenat Architecture Ed 2
	Oracle DataBase 12c: Data Guard Administration Ed 1
	Oracle Application Express: Administration Ed 2
	CISCO DNA Center
	CISCO 9000 Administration
	Exam 741: Networking with Windows Server 2016.Person VUE MCP Exam Replay Voucher
	Exam 742: Identity with Windows Server 2016.Person VUE MCP Exam Replay Voucher OD10969: Active Directory® Services with Windows Server® (90 Day). Person VUE MCP Exam Replay Voucher
	Herramienta de Gestión de Servicios de TI (Fundamentos de Administración CSM)
	Liderazgo y Gestión de Servicios de TI (ITIL 4 Strategist, Direct, Plan and Improve)
	Congreso ISACA - sujeto a que se realice en Costa Rica, ya que se realiza en diferentes países 2019 Chile
	Actualización Administración de Proyectos, metodologías ágiles de proyectos y desarrollo
	Balanced Scorecard
	Web APIs con .NET
	Legislación de manejo de expedientes digitales
	Minería de datos/Inteligencia de negocios/SCRUM-desarrollo ágiles

Fuente: Departamento de GTH de JUPEMA



(506) 2284 6500
www.juntadepensiones.cr
San José, Costa Rica

Créditos

Elaboración del reporte GRI
Junta de Pensiones del Magisterio Nacional
con acompañamiento de KPMG

Diseño Gráfico
KPMG

JUPEMA
solidez que garantiza su futuro



Reporte de Gestión 2020
