



Junta de Pensiones del Magisterio (JUPEMA)

Avance de construcción del *Balanced Scorecard* por área (operativo)

Asesoría y acompañamiento para la construcción del Plan Estratégico 2021-2025

Diciembre, 2020

KPMG Costa Rica



ID	Área	Cantidad de indicadores de desempeño operativos
1	Departamento Actuarial	10
2	Departamento Administrativo	6
3	Departamento Legal	5
4	Departamento de Comunicación y Mercadeo	12
5	Departamento de Concesión de Derechos	9
6	Departamento de Crédito y Cobro	6
7	Departamento Financiero Contable	14
8	Departamento de Gestión de Talento Humano	9
9	Departamento de Inversiones	4
10	Departamento de Tecnología de la Información	9
11	Departamento de Plataforma de Servicios	13
12	Departamento de Prestaciones Sociales	3
13	Unidad Integral de Riesgos	4
14	Unidad de Gestión y Control de la Calidad	6
Total		110

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Actuarial						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Presentación de la valuación normativa con corte al 31 de diciembre del año anterior para el RCC	Estudio actuarial presentado a la SUPEN vs. Estudio programado	100% (Estudio presentado a mas tardar en Marzo de cada año)	N/A	Anual	Jefe Departamento Actuarial
2	Presentación de la valuación de seguimiento con corte al 30 de junio de cada año para el RCC	Estudio actuarial presentado a Dirección Ejecutiva vs. Estudio programado	100% (Estudio presentado a más tardar en Setiembre de cada año)	N/A	Anual	Actuario
3	Presentación del estudio de revalorización del RCC para cada semestre	Estudio actuarial semestral presentado a Dirección Ejecutiva vs. Estudio programado por semestre	100% (Estudio presentado a más tardar en Enero y Julio de cada año)	N/A	Semestral	Actuario
4	Envío de una síntesis a la población del RCC sobre la valuación actuarial	100 * Cantidad de personas a las que se le envió la síntesis / Cantidad total de personas activas y pensionadas del RCC	Al menos 80% en Noviembre de cada año	Entre 70% y 80%	Anual	Actuario
5	Actualización de tablas para los estudios actuariales a partir de Setiembre 2021	100 * Cantidad de tablas actualizadas / Cantidad total de tablas por actualizar según cronograma	100% del cumplimiento según el cronograma a partir de Setiembre 2021	Entre 90% y 100%	Trimestral	Analista de Datos
6	Publicación de estudios estadísticos sobre el comportamiento demográfico y económico, para los afiliados del RCC y del RTR	Sumatoria (Estudios estadísticos * Peso relativo de cada estudio estadístico) Nota de pesos relativos: - Informe Anual con corte a diciembre de cada año (40%) - Informe trimestral (corte marzo, junio y setiembre de cada año, 10% cada uno) - Informe mensual (octubre y noviembre del año anterior, enero, febrero, abril, mayo, julio, agosto de cada año, 3.75% cada uno)	100% cumplimiento cada año Al menos: - Marzo: 25% - Junio: 42.5% - Setiembre: 60% - Diciembre: 100%	Entre 90% y 100%	Trimestral	Analista de Datos
7	Presentación de la valuación quinquenal normativa con corte al 31 de diciembre 2020 para el RTR	Estudio actuarial presentado a la SUPEN vs. Estudio programado	100% (Estudio presentado a Marzo 2021)	N/A	Una única vez	Jefe Departamento Actuarial
8	Actualización al cierre del año de los datos personales de los afiliados, que no han sido actualizados en los últimos 3 años, incluidos los nuevos afiliados	100 * (Cantidad de personas con datos actualizados que tenían más de 3 años sin actualizar a diciembre del año anterior+Nuevos afiliados) / (Afiliados Activos del RCC con más de 3 años sin actualizar a diciembre del año anterior+Nuevos afiliados)	Al menos 85% al finalizar cada año	Entre 75% y 85%	Anual	Supervisor de Bases de Datos del RCC
9	Revisión mensual de los datos cualitativos de los nuevos administrados al RCC, con respecto a la base de datos de SUPEN	100 * Total de nuevos afiliados actualizados / Total de nuevos afiliados	100% cada mes	N/A	Mensual	Supervisor de Bases de Datos del RCC
10	Revisión mensual de los datos de pensionados que se reportan a la SUPEN	100 * Total de casos revisados de pensionados que se reportan a SUPEN / Total de casos pensionados que se reportan a SUPEN	100% cada mes	N/A	Mensual	Supervisor de Bases de Datos del RCC



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
12%	22 364 166,06	1 661 604,30	118 800,00	179 431,68
11%	20 500 485,56	1 523 137,27	108 900,00	164 479,04
15%	27 955 207,58	2 077 005,37	148 500,00	224 289,60
5%	9 318 402,53	692 335,12	49 500,00	74 763,20
10%	18 636 805,05	1 384 670,25	99 000,00	149 526,40
10%	18 636 805,05	1 384 670,25	99 000,00	149 526,40
12%	22 364 166,06	1 661 604,30	118 800,00	179 431,68
15%	27 955 207,58	2 077 005,37	148 500,00	224 289,60
5%	9 318 402,53	692 335,12	49 500,00	74 763,20
5%	9 318 402,53	692 335,12	49 500,00	74 763,20
100%	186 368 050,50	13 846 702,48	990 000,00	1 495 264,00
Presupuesto 2021	186 368 050,50	13 846 702,48	990 000,00	1 495 264,00

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Administrativo						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Porcentaje de pólizas al día	100 * Cantidad pólizas al día / Cantidad total de pólizas	100% cada mes	N/A	Mensual	Especialista de activos fijos
2	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de toma física de activos	100 * Cantidad de tomas físicas de activos ejecutadas según cronograma / Cantidad total de tomas físicas de activos programadas	100% cada semestre	N/A	Semestral	Especialista de activos fijos
3	Porcentaje de cumplimiento de los plazos de compra	100 * Cantidad de compras completadas en el plazo establecido / Cantidad total de compras realizadas	Al menos 90% cada trimestre	Entre 85% y 90%	Trimestral	Encargada de compras
4	Nivel de satisfacción del servicio de proveeduría y servicios generales	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	Encargada de compras
5	Exactitud del inventario	100 * Inventario físico / Inventario en el sistema	100% cada semestre	N/A	Semestral	Especialista en suministros e inventarios
6	Porcentaje de atención de las solicitudes de transporte	100 * Cantidad de solicitudes de transporte atendidas / Cantidad total de solicitudes recibidas	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Mensual	Supervisor de transportes



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
10%	67 121 580,57	65 237 812,78	6 621 800,00	718 577,53
20%	134 243 161,14	130 475 625,55	13 243 600,00	1 437 155,06
20%	134 243 161,14	130 475 625,55	13 243 600,00	1 437 155,06
20%	134 243 161,14	130 475 625,55	13 243 600,00	1 437 155,06
20%	134 243 161,14	130 475 625,55	13 243 600,00	1 437 155,06
10%	67 121 580,57	65 237 812,78	6 621 800,00	718 577,53
100%	671 215 805,70	652 378 127,77	66 218 000,00	7 185 775,32
Presupuesto 2021	671 215 805,70	652 378 127,77	66 218 000,00	7 185 775,32

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Legal						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Porcentaje de solicitudes de asesoría legal, contratos/convenios, disposiciones normativas y representación institucional resueltas al menos 1 día hábil antes del plazo establecido	100 * Cantidad de solicitudes resueltas al menos 1 día hábil antes del plazo establecido / Cantidad total de solicitudes recibidas	100% cada trimestre	Entre 95% y 100%	Trimestral	Jefe del Departamento Legal
2	Porcentaje de demandas que se responden en el plazo establecido	100 * Cantidad de demandas que se responden en el plazo establecido / Cantidad total de demandas	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	Jefe del Departamento Legal
3	Porcentaje de demandas ganadas	100 * Cantidad de demandas ganadas / Cantidad total de demandas	Al menos 90% cada trimestre	Entre 80% y 90%	Trimestral	Abogado
4	Porcentaje recuperado del monto de las demandas ganadas	100 * Monto recuperado / Monto total adeudado de las demandas ganadas	Al menos 90% cada trimestre	Entre 80% y 90%	Trimestral	Abogado
5	Porcentaje de apelaciones atendidas según el plazo de respuesta establecido Nota: plazo de 16 días en total, distribuido de la siguiente forma: - Captura de apelaciones (2d) - Análisis y clasificación del expediente (5d) - Redacción del recurso de apelación (5d) - Revisión de informe (3d) - Envío al tribunal (1d)	100 * Cantidad de apelaciones atendidas en el plazo establecido / Cantidad total de apelaciones atendidas	Al menos 95% cada trimestre	Entre 90% y 95%	Trimestral	Jefe del Departamento Legal



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias	
			Suministros	Corrientes	
20%	44 705 934,14	5 791 178,81	740 000,00	1 299 052,80	
20%	44 705 934,14	5 791 178,81	740 000,00	1 299 052,80	
20%	44 705 934,14	5 791 178,81	740 000,00	1 299 052,80	
20%	44 705 934,14	5 791 178,81	740 000,00	1 299 052,80	
20%	44 705 934,14	5 791 178,81	740 000,00	1 299 052,80	
100%	223 529 670,70	28 955 894,04	3 700 000,00	6 495 264,00	262 680 828,74
Presupuesto 2021	223 529 670,70	28 955 894,04	3 700 000,00	6 495 264,00	262 680 828,74

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento de Comunicación y Mercadeo						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Cumplimiento de los objetivos del estudio de posicionamiento en los afiliados	100 * Cantidad de objetivos logrados / Cantidad de objetivos planteados	100% el IV Trimestre	Entre 90% y 100%	Bienal (2021, 2023, 2025)	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado
2	Cumplimiento de los objetivos del estudio de posicionamiento en los medios de comunicación noticiosos	100 * Cantidad de objetivos logrados / Cantidad de objetivos planteados	100% el IV Trimestre	Entre 90% y 100%	Bienal (2021, 2023, 2025)	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
3	Ejecución de la investigación sobre el nivel de posicionamiento positivo de la marca en los grupos de interés	Investigación ejecutada vs. Investigación planificada	100% (1 investigación al I Semestre del 2021 y 1 investigación al I Semestre del 2025)	N/A	Dos veces (2021 y 2025)	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
4	Porcentaje de afiliados a los que se les imparte el programa educativo de los regímenes pensiones del Magisterio Nacional	100 * Cantidad de afiliados a los que se les imparte el programa educativo / Cantidad total de afiliados	Alcanzar al menos al 50% del total de afiliados:	Entre:	Anual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado
			10% al 2021	7% y 10%		
			20% al 2022	17% y 20%		
			30% al 2023	27% y 30%		
			40% al 2024	37% y 40%		
			50% al 2025	47% y 50%		
5	Cumplimiento del plan de campañas de comunicación anual	100 * Cantidad de campañas realizadas / Cantidad de campañas planificadas	Al menos 90% cada trimestre	Entre 85% y 90%	Trimestral	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado
6	Cumplimiento del plan de administración de los canales de contacto con la afiliación	100 * Cantidad de actividades ejecutadas / Cantidad de actividades planificadas	Al menos 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado
7	Cantidad de entregas no oportunas de comunicaciones y recomendaciones estratégicas derivadas del monitoreo político	Sumatoria de entregas no oportunas de comunicaciones y recomendaciones estratégicas derivadas del monitoreo político	0 cada mes	Entre 0 y 2	Mensual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
8	Ejecución de las encuestas de la satisfacción del servicio recibido por parte de los afiliados	100 * Cantidad de encuestas ejecutadas / Cantidad de encuestas planificadas	100% al IV Trimestre	N/A	Anual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado
9	Cumplimiento del plan de trabajo de diseño gráfico con calidad y en el tiempo requerido	100 * Cantidad de diseños entregados con calidad y en el tiempo requerido / Cantidad de diseños planificados	100% cada mes	Entre 95% y 100%	Mensual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Diseñador gráfico
10	Cumplimiento del plan de desarrollo e implementación de la cultura del servicio al cliente	100 * Cantidad de actividades ejecutadas según cronograma / Cantidad de actividades planificadas	100% cada trimestre	Entre 90% y 100%	Trimestral	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado de servicio al cliente
11	Cumplimiento del plan de relaciones públicas	100 * Cantidad de actividades ejecutadas según cronograma / Cantidad de actividades planificadas	100% cada trimestre	Entre 90% y 100%	Trimestral	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
12	Porcentaje de atención y resolución de las solicitudes recibidas en la contraloría de servicios	100 * Cantidad de solicitudes atendidas y resueltas en el plazo establecido / Cantidad total de solicitudes recibidas	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Mensual	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado de servicio al cliente



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
0%	-	-	-	-
0%	-	-	-	-
10%	17 282 989,43	61 831 552,16	2 415 000,00	146 100,65
5%	8 641 494,71	30 915 776,08	1 207 500,00	73 050,32
50%	86 414 947,13	309 157 760,80	12 075 000,00	730 503,24
10%	17 282 989,43	61 831 552,16	2 415 000,00	146 100,65
5%	8 641 494,71	30 915 776,08	1 207 500,00	73 050,32
5%	8 641 494,71	30 915 776,08	1 207 500,00	73 050,32
10%	17 282 989,43	61 831 552,16	2 415 000,00	146 100,65
5%	8 641 494,71	30 915 776,08	1 207 500,00	73 050,32
0%	-	-	-	-
0%	-	-	-	-

100%	172 829 894,26	618 315 521,61	24 150 000,00	1 461 006,48	816 756 423,34
Presupuesto 2021	172 829 894,26	618 315 521,61	24 150 000,00	1 461 006,48	816 756 422,34

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento de Concesión de Derechos						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Eficacia en la resolución de trámites según refrendo de auditoría	100 * Cantidad de casos refrendados / Cantidad total de casos trasladados para refrendo	100% cada mes	Entre 95% y 100%	Mensual	Jefe del Departamento de Concesión de Derechos
2	Tiempo promedio de respuesta de las solicitudes de Pensión y Revisión RTR Nota: el plazo inicia a partir de se cuenta con el expediente completo	Tiempo promedio en días hábiles: Sumatoria del tiempo de respuesta de las solicitudes / Total de solicitudes resueltas durante el mes	Menor o igual a 30 días hábiles	N/A	Mensual	Encargado de Unidad de Declaratoria de Derechos
3	Tiempo promedio de respuesta de las solicitudes de Pensión y Revisión RCC Nota: el plazo inicia a partir de se cuenta con el expediente completo	Tiempo promedio en días calendario: Sumatoria del tiempo de respuesta de las solicitudes / Total de solicitudes resueltas durante el mes	Menor o igual a 30 días calendario	N/A	Mensual	Encargado de Unidad de Declaratoria de Derechos
4	Porcentaje de casos estudios integrales, anuales, acrecimientos y deuda PFV resueltos en el mes en que fueron presentados Nota: A partir del 21 de cada mes se contabiliza en el siguiente mes, es decir, el periodo va del 21 del Mes 1 al 20 del Mes 2	100 * Cantidad de casos resueltos en el mes en que fueron presentados / Cantidad total de casos recibidos antes del 21 de cada mes	100% cada mes	Entre 98% y 100%	Mensual	Encargado de Unidad de Pagos y Revaloraciones
5	Porcentaje de casos de Estudios Socioeconómicos resueltos en los siguientes 30 días calendario Nota: Al 30 de cada mes, se revisa cuántos de los casos fueron resueltos en 30 días calendario o menos	100 * Cantidad de casos resueltos en los siguientes 30 días calendario / Cantidad total de casos resueltos	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Mensual	Supervisor de Concesión de Derechos
6	Porcentaje de casos de Estudios Socioeconómicos pendientes respecto a los casos ingresados	100 * Cantidad de casos pendientes / Cantidad total de casos ingresados	Máximo 20% cada mes	Entre 30% y 100%	Mensual	Supervisor de Concesión de Derechos
7	Porcentaje de casos incluidos con errores internos en el movimiento de la planilla	100 * Cantidad de casos con errores / Cantidad total de casos	0% cada mes	Entre 0% y 2%	Mensual	Encargado de Unidad de Pagos y Revaloraciones
8	Seguimiento a los hallazgos de las visitas realizadas a adultos mayores de 90 años	100 * Cantidad de hallazgos gestionados / Cantidad total de hallazgos identificados	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	Jefe del Departamento de Concesión de Derechos
9	Cantidad de planillas generadas en tiempo y sin errores	Cantidad total de planillas generadas en tiempo y sin errores	1 cada mes	N/A	Mensual	Encargado de Unidad de Pagos y Revaloraciones

Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias	
			Suministros		
25%	139 773 060,46	7 973 949,42	1 586 250,00	1 446 498,44	
25%	139 773 060,46	7 973 949,42	1 586 250,00	1 446 498,44	
15%	83 863 836,28	4 784 369,65	951 750,00	867 899,06	
15%	83 863 836,28	4 784 369,65	951 750,00	867 899,06	
6%	33 545 534,51	1 913 747,86	380 700,00	347 159,62	
2%	11 181 844,84	637 915,95	126 900,00	115 719,87	
0,50%	2 795 461,21	159 478,99	31 725,00	28 929,97	
2%	11 181 844,84	637 915,95	126 900,00	115 719,87	
9,50%	53 113 762,98	3 030 100,78	602 775,00	549 669,41	
100%					
100%	559 092 241,84	31 895 797,68	6 345 000,00	5 785 993,75	603 119 033,28
Presupuesto 2021	559 092 241,84	31 895 797,68	6 345 000,00	5 785 993,75	603 119 033,28

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento de Crédito y Cobro						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Cumplimiento de la meta de colocación de créditos de RCC	$100 * \text{Monto colocado} / \text{Monto de la meta anual aprobada por la Junta Directiva}$	100% de la meta cada trimestre	Entre 80% y 100%	Trimestral	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
2	Cumplimiento de la meta de morosidad según los límites establecidos (incluye fallecidos y cobro judicial)	$100 * \text{Saldo total adeudado en mora (más de 90 días)} / \text{Salto total adeudado de la cartera}$	Máximo 3% cada mes	N/A	Mensual	Encargado Unidad de Cobro y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
3	Cumplimiento de la meta de colocación de créditos de FEA (Fondo Especial Administrativo)	$100 * \text{Monto colocado} / \text{Monto de la meta anual aprobada por la Junta Directiva}$	100% de la meta cada trimestre	Entre 85% y 100%	Trimestral	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
4	Nivel de satisfacción del servicio de Crédito y Cobro	Promedio de la calificación: $\text{Sumatoria de las calificaciones} / \text{Total de calificaciones recibidas}$	Al menos 90 cada trimestre	Entre 85 y 90	Trimestral	Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
5	Cumplimiento del plazo de máximo 30 días naturales para el trámite de créditos hipotecarios, contados desde la fecha de presentación del último requisito del afiliado hasta la formalización	$100 * \text{Cantidad de créditos otorgados en el plazo establecido} / \text{Cantidad total de créditos otorgados}$	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Trimestral	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
6	Cumplimiento del plazo de máximo 1 día hábil para la formalización crediticia de los créditos para consumo sin garantía hipotecaria, a partir de completados los requisitos	$100 * \text{Cantidad de créditos otorgados en el plazo establecido} / \text{Cantidad total de créditos otorgados}$	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Trimestral	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro

Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias	
			Suministros	Corrientes	
30%	129 399 876,48	12 405 454,66	2 736 600,00	958 753,12	
30%	129 399 876,48	12 405 454,66	2 736 600,00	958 753,12	
15%	64 699 938,24	6 202 727,33	1 368 300,00	479 376,56	
15%	64 699 938,24	6 202 727,33	1 368 300,00	479 376,56	
5%	21 566 646,08	2 067 575,78	456 100,00	159 792,19	
5%	21 566 646,08	2 067 575,78	456 100,00	159 792,19	
100%	431 332 921,60	41 351 515,52	9 122 000,00	3 195 843,74	485 002 280,86
Presupuesto 2021	431 332 921,60	41 351 515,52	9 122 000,00	3 195 843,74	485 002 280,86

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Talento Humano						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Porcentaje de valoraciones de capacitaciones que indican que se cumple con criterios de efectividad y cierre de brechas (retribución a la organización)	100 * Cantidad de valoraciones que indican que se cumple con criterios de efectividad y cierre de brechas / Cantidad total de valoraciones de las capacitaciones	Al menos 85% cada semestre	Entre 80% y 85%	Semestral	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo / Analista de Capacitación
2	Porcentaje de trabajadores que cumplen la cantidad de horas mínimas invertidas en capacitación (15 horas)	100 * Cantidad de trabajadores que recibieron al menos 15 horas de capacitación al año / Cantidad total de trabajadores	Al menos 80% cada año	Entre 70% y 80%	Anual	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo / Analista de Capacitación
3	Porcentaje de procesos de selección efectivos en tiempo y forma Notas: 1. Se considera efectivo si el candidato seleccionado se mantiene en el puesto al menos un año. Si ganan otro concurso interno, se da por cumplido. 2. Procesos internos = 20 días hábiles, Proceso externos operativos y técnicos = 30 días hábiles, Procesos externos tácticos y estratégicos = 35 días hábiles	100 * Cantidad de procesos de selección efectivos y efectuados dentro del plazo establecido / Cantidad total de procesos de selección	Al menos 90% cada trimestre	Entre 85% y 90%	Trimestral	Encargado de Unidad de Atracción / Analista de Atracción
4	Porcentaje de trabajadores que recibieron evaluaciones de desempeño de sus jefaturas en tiempo y forma	100 * Cantidad de trabajadores que recibieron su evaluación de desempeño en tiempo y forma / Cantidad total de trabajadores	Al menos 90% cada año	Entre 80% y 90%	Anual	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo
5	Nivel de satisfacción del servicio de GTH	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo
6	Nivel de satisfacción de los servicios médicos	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	Especialista en Salud Ocupacional
7	Cantidad de planillas generadas en tiempo y sin errores	Cantidad total de planillas generadas en tiempo y sin errores	2 planillas cada bisemana (Excepción en diciembre: 1 adicional correspondiente al aguinaldo)	N/A	Mensual	Analista de Planilla
8	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	100 * Cantidad de capacitaciones efectuadas / Cantidad de capacitaciones programadas	Al menos 90% cada trimestre	Entre 85% y 90%	Trimestral	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo / Analista de Capacitación
9	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo de Salud Ocupacional (SO)	100 * Cantidad de actividades de SO realizadas / Cantidad de actividades de SO programadas	Al menos 90% cada semestre	Entre 85% y 90%	Semestral	Especialista en Salud Ocupacional

Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
55%	104 641 389,64	93 879 850,24	10 285 000,00	22 720 172,30
10%	19 025 707,21	17 069 063,68	1 870 000,00	4 130 940,42
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21
5%	9 512 853,60	8 534 531,84	935 000,00	2 065 470,21

100% 190 257 072,08 170 690 636,80 18 700 000,00 41 309 404,18 420 957 113,05

Presupuesto 2021 190 257 072,08 170 690 636,80 18 700 000,00 41 309 404,18 420 957 113,05

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Inversiones						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Cumplimiento de los límites de inversión	100 * Cantidad de límites cumplidos / Cantidad de límites establecidos	100% cada mes	N/A	Mensual	Jefe del Departamento de Inversiones
2	Cumplimiento del rendimiento actuarial	Rendimiento obtenido	Rendimiento meta anual establecido por el Departamento Actuarial (5.69% para el 2020)	N/A	Mensual	Jefe del Departamento de Inversiones
3	Cumplimiento de la política de gestión de liquidez	Saldo de las cuentas corrientes al cierre del último día del mes reportado por Contabilidad	Límite en saldos de cuentas corrientes al cierre de mes establecido anualmente por la Unidad de Riesgos	N/A	Mensual	Jefe del Departamento de Inversiones
4	Inversión de los recursos según la política de inversión	100 * Recursos colocados del RCC / (Saldo Inicial de las cuentas bancarias + monto de principales vencidos + intereses vencidos + cotizaciones)	Al menos 85% cada mes	Entre 75% y 85%	Mensual	Jefe del Departamento de Inversiones



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
25%	36 246 619,10	10 129 009,02	195 000,00	384 949,69
25%	36 246 619,10	10 129 009,02	195 000,00	384 949,69
25%	36 246 619,10	10 129 009,02	195 000,00	384 949,69
25%	36 246 619,10	10 129 009,02	195 000,00	384 949,69
100%	144 986 476,38	40 516 036,09	780 000,00	1 539 798,77
Presupuesto 2021	144 986 476,38	40 516 036,09	780 000,00	1 539 798,77

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Tecnología de Información						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Porcentaje de resolución de anomalías relacionados a las políticas de seguridad de información	100 * Cantidad de anomalías cerradas / Cantidad total de anomalías encontradas	Al menos 90% cada mes	Entre un 75% y 90%	Mensual	Ingeniero de Seguridad
2	Reducción de los incumplimientos a las políticas de seguridad de información	100 * (Cantidad de incumplimientos en el período anterior - Cantidad de incumplimientos en el periodo actual) / Cantidad de incumplimientos en el período anterior	Al menos 20% cada trimestre	Entre un 15% y un 20%	Trimestral	Ingeniero de Seguridad
3	Porcentaje cumplimiento del plan anual de mejoramiento de la seguridad informática	100 * Porcentaje de avance ejecutado en el periodo de evaluación / Porcentaje de avance planificado en el periodo de evaluación	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Ingeniero de Seguridad
4	Cumplimiento de las actividades de los proyectos	100 * Porcentaje de avance ejecutado en el periodo de evaluación / Porcentaje de avance planificado en el periodo de evaluación	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargado Senior de Unidad de Proyectos y Sistemas
5	Cumplimiento de las Solicitudes de Servicio asignadas al Departamento de TI	100 * Cantidad de solicitudes de Servicio cumplidas en los Tiempos acordados / Cantidad total de solicitudes de servicio asignadas en el periodo de evaluación	Al menos 90% cada mes	Entre 80% y 90%	Mensual	Encargado del Sistema de Gestión
6	Cumplimiento de la resolución de los incidentes asignados al Departamento de TI	100 * Cantidad incidentes resueltos en según los tiempos acordados / Cantidad total de incidentes recibidos en el período de evaluación	Al menos 90% cada mes	Entre 80% y 90% Cuando se presentan incidentes críticos: Entre 85% y 90%	Mensual	Encargado del Sistema de Gestión
7	Efectividad de atención de las llamadas que ingresan al Centro de Contactos de Soporte de TI	100 * Cantidad de llamadas atendidas / Cantidad total de llamadas ingresadas	Al menos 85% cada mes	Entre 80% y 85%	Mensual	Encargado de la Unidad de Infraestructura y Soporte Técnico
8	Nivel de satisfacción del servicio de TI	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	Jefe del Departamento de TI
9	Porcentaje de implementación del reglamento de TI	100 * Cantidad de procesos COBIT implementados / Cantidad total de procesos COBIT por implementar	Al menos: 45% al I Semestre 2021 95% al II Semestre 2021 (cierre del 2021) 45% al II Semestre 2022 95% al II Semestre 2022 (cierre del 2022)	Entre 40% y 45% Entre 90% y 95% Entre 40% y 45% Entre 90% y 95%	Semestral	Jefe del Departamento de TI



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
55%	409 496 773,77	255 917 835,26	2 294 050,00	1 894 377,38
10%	74 453 958,87	46 530 515,50	417 100,00	344 432,25
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13
5%	37 226 979,43	23 265 257,75	208 550,00	172 216,13

100%	744 539 588,67	465 305 155,03	4 171 000,00	3 444 322,52
Presupuesto 2021	744 539 588,67	465 305 155,03	4 171 000,00	3 444 322,52

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento de Plataforma de Servicios						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Porcentaje de afiliados con tiempo de espera para ser atendido en oficinas centrales igual o menor a 15 minutos	100 * Cantidad de afiliados con tiempo de espera igual o menor a 15 minutos / Cantidad total de afiliados	Al menos 85% cada mes	Entre 80% y 85%	Mensual	Encargada de servicio al afiliado
2	Porcentaje de solicitudes que se tramitan a la siguiente etapa en 3 días hábiles o menos	100 * Cantidad de solicitudes que se tramitan en 3 días hábiles o menos / Cantidad total de solicitudes	Al menos 98% cada mes	Entre 95% y 98%	Mensual	Encargada de servicio al afiliado y Encargado de sucursales
3	Porcentaje de expedientes médicos revisados por el equipo interdisciplinario que se tramitan a la siguiente etapa en 2 días hábiles o menos	100 * Cantidad de expedientes médicos que se tramitan en 2 días hábiles o menos / Cantidad total de expedientes	Al menos 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	Equipo interdisciplinario
4	Porcentaje de expedientes que se envían a la DNP en 3 días hábiles o menos	100 * Cantidad de expedientes que se envían en 3 días hábiles o menos / Cantidad total de expedientes	Al menos 98% cada mes	Entre 95% y 98%	Mensual	Encargada del centro de expedientes y digitalización
5	Porcentaje de expedientes recibidos de la DNP que se procesan en 5 días hábiles o menos	100 * Cantidad de expedientes recibidos de la DNP que se procesan en 5 días hábiles o menos / Cantidad total de expedientes recibidos de la DNP	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada del centro de expedientes y digitalización
6	Porcentaje de expedientes físicos del RCC y RTR digitalizados en 2 días hábiles o menos	100 * Cantidad de expedientes físicos del RCC y RTR digitalizados en 2 días hábiles o menos / Cantidad total de expedientes digitalizados	Al menos 98% cada mes	Entre 95% y 98%	Mensual	Encargada del centro de expedientes y digitalización
7	Efectividad de atención de las llamadas que ingresan al Call Center	100 * Cantidad de llamadas atendidas / Cantidad total de llamadas ingresadas	Al menos 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	Encargada de servicio multicanal al afiliado
8	Porcentaje de comunicados de resolución de Junta Directiva enviados en 2 días hábiles o menos	100 * Cantidad de comunicados de resolución de Junta Directiva enviados en 2 días hábiles o menos / Cantidad total de comunicados por enviar	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada de servicio multicanal al afiliado
9	Porcentaje de notificaciones digitales para resoluciones finales RTR y RCC enviadas en 3 días hábiles o menos	100 * Cantidad de notificaciones digitales para resoluciones finales RTR y RCC enviadas en 3 días hábiles o menos / Cantidad total de notificaciones por enviar	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada de servicio multicanal al afiliado
10	Porcentaje de notificaciones digitales de votos del TASS enviadas en 5 días hábiles o menos	100 * Cantidad notificaciones digitales de votos del TASS enviadas en 5 días hábiles o menos / Cantidad total de notificaciones por enviar	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada de servicio multicanal al afiliado
11	Porcentaje de comunicaciones de resoluciones interlocutorias enviadas en 5 días hábiles o menos	100 * Cantidad comunicaciones de resoluciones interlocutorias enviadas en 5 días hábiles o menos / Cantidad total de comunicaciones por enviar	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada del centro de expedientes y digitalización
12	Porcentaje de los expedientes inconsistentes procesados en 3 días hábiles o menos, una vez recibida la documentación	100 * Cantidad de expedientes inconsistentes procesados en 3 días hábiles o menos / Cantidad total de expedientes por procesar	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Encargada del centro de expedientes y digitalización
13	Nivel de satisfacción del servicio de Plataforma de Servicios	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada trimestre	Entre 85 y 90	Trimestral	Encargada de servicio al afiliado, Encargada de servicio multicanal al afiliado y Encargado de sucursales

Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias
			Suministros	Corrientes
8%	88 409 593,69	50 916 284,34	3 614 000,00	1 026 768,49
10%	110 511 992,11	63 645 355,43	4 517 500,00	1 283 460,61
7%	77 358 394,48	44 551 748,80	3 162 250,00	898 422,43
6%	66 307 195,27	38 187 213,26	2 710 500,00	770 076,37
8%	88 409 593,69	50 916 284,34	3 614 000,00	1 026 768,49
4%	44 204 796,85	25 458 142,17	1 807 000,00	513 384,24
10%	110 511 992,11	63 645 355,43	4 517 500,00	1 283 460,61
8%	88 409 593,69	50 916 284,34	3 614 000,00	1 026 768,49
8%	88 409 593,69	50 916 284,34	3 614 000,00	1 026 768,49
8%	88 409 593,69	50 916 284,34	3 614 000,00	1 026 768,49
6%	66 307 195,27	38 187 213,26	2 710 500,00	770 076,37
7%	77 358 394,48	44 551 748,80	3 162 250,00	898 422,43
10%	110 511 992,11	63 645 355,43	4 517 500,00	1 283 460,61
100%	1 105 119 921,13	636 453 554,30	45 175 000,00	12 834 606,12
Presupuesto 2021	1 105 119 921,13	636 453 554,30	45 175 000,00	12 834 606,12

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Prestaciones Sociales						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?			
1	Porcentaje de cumplimiento de actividades de promoción de salud, sociales y protocolarias, así como, de los programas de visitas saludables y voluntariado, en tiempo y forma	100 * Cantidad de actividades realizadas según en tiempo y forma / Cantidad de actividades programadas	Al menos 95% cada trimestre	Entre 90% y 95%	Trimestral	Enfermero
2	Nivel de satisfacción del servicio de Prestaciones Sociales	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada trimestre	Entre 85 y 90	Trimestral	Enfermero
3	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del voluntariado de las redes provinciales	100 * Cantidad de objetivos alcanzados / Cantidad objetivos planteados	Al menos: 45% al I Semestre 90% al II Semestre (al finalizar el año)	Entre 35% y 45% Entre 80% y 90%	Semestral	Jefe de Departamento de Prestaciones Sociales



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias	
			Suministros	Corrientes	
50%	108 536 880,44	96 268 534,40	3 125 000,00	801 412,47	
30%	65 122 128,26	57 761 120,64	1 875 000,00	480 847,48	
20%	43 414 752,18	38 507 413,76	1 250 000,00	320 564,99	
100%	217 073 760,88	192 537 068,81	6 250 000,00	1 602 824,95	417 463 654,64
Presupuesto 2021	217 073 760,88	192 537 068,81	6 250 000,00	1 602 824,95	417 463 654,64

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional de la Unidad Integral de Riesgos						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿Cuándo?			
1	Porcentaje de los informes programados y solicitados entregados en tiempo y forma	100 * Cantidad de informes entregados en tiempo y forma / Cantidad total de informes programados y solicitados	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
2	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de gestión integral de riesgos	100 * Cantidad de actividades ejecutadas según cronograma / Cantidad de actividades planificadas	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
3	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento a planes de acción	100 * Cantidad de seguimientos a planes de acción ejecutados en tiempo y forma / Cantidad total de seguimientos requeridos	Al menos 95% cada cuatrimestre	Entre 90% y 95%	Cuatrimestral	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
4	Porcentaje de cumplimiento de actividades para mejorar la cultura de riesgo institucional	100 * Cantidad de actividades realizadas para mejorar la cultura de riesgo institucional / Cantidad de actividades planificadas	Al menos 90% cada año	Entre 85% y 90%	Anual	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos



Ponderación según Costo (%)	Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Transferencias	
			Suministros	Corrientes	
50%	44 393 110,26	1 477 285,00	345 000,00	562 257,92	
30%	26 635 866,16	886 371,00	207 000,00	337 354,75	
10%	8 878 622,05	295 457,00	69 000,00	112 451,58	
10%	8 878 622,05	295 457,00	69 000,00	112 451,58	
100%	88 786 220,52	2 954 569,99	690 000,00	1 124 515,84	93 555 306,35
Presupuesto 2021	88 786 220,52	2 954 569,99	690 000,00	1 124 515,84	93 555 306,35

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo	Responsable: ¿Quién debe medirlo y
1	Ejecución del proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno según el procedimiento interno	Proceso de autoevaluación SCI ejecutado vs. Proceso de autoevaluación SCI programado	100% al I Trimestre	N/A	Anual	Gestora de la Calidad y Control
2	Ejecución del proceso de evaluación de la ética institucional según el procedimiento interno	Proceso de evaluación de la ética institucional ejecutado vs. Proceso de evaluación de la ética institucional programado	100% al IV Trimestre	N/A	Anual	Gestora de la Calidad y Control
3	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento a planes de acción	100 * Cantidad de seguimientos a planes de acción ejecutados en tiempo y forma / Cantidad total de seguimientos requeridos	Al menos 90% cada trimestre	Entre 80% y 90%	Trimestral	Gestora de la Calidad y Control
4	Porcentaje de documentos revisados del SIGECA	100 * Cantidad de documentos revisados / Cantidad total de documentos recibidos	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	Gestora de la Calidad y Control
5	Nivel de satisfacción del servicio de gestión y control de la calidad	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	Encargado de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad
6	Porcentaje de cumplimiento del plan de cumplimiento normativo	100 * Cantidad de actividades del plan ejecutadas en tiempo y forma / Cantidad de actividades planificadas	100% cada año	N/A	Anual	Encargado de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad

Ponderación	Remuneraciones	Servicios	Materiales y Suministros	Transferencias Corrientes	
10%	10 332 904,02	1 872 023,35	31 800,00	100 282,49	
10%	10 332 904,02	1 872 023,35	31 800,00	100 282,49	
25%	25 832 260,05	4 680 058,37	79 500,00	250 706,24	
15%	15 499 356,03	2 808 035,02	47 700,00	150 423,74	
10%	10 332 904,02	1 872 023,35	31 800,00	100 282,49	
30%	30 998 712,06	5 616 070,04	95 400,00	300 847,48	
100%	103 329 040,19	18 720 233,48	318 000,00	1 002 824,95	123 370 098,61
Presupuesto 2021	103 329 040,19	18 720 233,48	318 000,00	1 002 824,95	123 370 098,61