

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

Informe de evaluación semestral

Período: Segundo Semestre

2021

I. Índice

I.	Índice	2
II.	Introducción	3
III.	Marco y líneas estratégicas de orientación del Plan Anual Operativo 2021	3
IV.	Metodología de evaluación y seguimiento del PAO 2021	3
V.	Avance de cumplimiento de metas e indicadores de desempeño	4
	Programa 01 Administración General	7
	Administrativo	9
	Gestión de Talento Humano.....	10
	Tecnología de Información	12
	Programa 02 Régimen de Capitalización Colectiva	14
	Financiero Contable.....	15
	Actuarial.....	17
	Inversiones.....	19
	Gestión y Control de la Calidad	21
	Unidad Integral de Riesgo	23
	Crédito y Cobro	25
	Programa 03 Régimen Transitorio de Reparto.....	27
	Concesión de Derechos	28
	Legal	30
	Comunicación y Mercadeo	32
	Plataforma de Servicios.....	34
	Departamento de Prestaciones Sociales.....	36
VI.	Desviaciones de mayor relevancia y acciones correctivas	38
VII.	Avance de cumplimiento de iniciativas estratégicas	58
VIII.	Análisis del desempeño institucional	75
	Programa 01 Administración General	80
	Programa 02 Régimen de Capitalización Colectiva	82
	Programa 03 Régimen Transitorio de Reparto.....	84

II. Introducción

En cumplimiento de las normas 4.5.5 y 4.5.6 de las **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público**, emitidas por la Contraloría General de la República, se presenta a continuación, el informe de Evaluación Semestral, que incluye un detalle del informe de labores y ejecución del Plan Anual Operativo institucional, que presenta el grado de desempeño institucional y pragmático, según el logro de objetivos, metas y resultados alcanzados en los indicadores definidos por cada departamento y Unidad. Lo anterior, en alineación con el Plan Estratégico y Presupuesto institucional, así como la ejecución del presupuesto de cada unidad ejecutora.

III. Marco de referencia del Plan Anual Operativo 2021

Los indicadores de desempeño definidos en el Plan Anual Operativo 2021, responden al factor crítico de éxito de excelencia operacional del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, aprobado por nuestra Junta Directiva en la sesión ordinaria no. 137-2020 y revisado en la sesión ordinaria 104-2021 del 10 de setiembre del 2021.

Adicionalmente, se encuentran en estrecha relación con lo establecido en la normativa vigente de la Contraloría General de la República y en los procedimientos internos, según las siguientes directrices:

- Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República.
- Procedimiento, elaborado por JUPEMA, relacionado con el Proceso de Plan Estratégico, Plan Anual Operativo y Presupuesto Institucional.

El Plan Anual Operativo 2021, contempla indicadores de desempeño y metas que responden a la consecución de la misión y visión institucional.

IV. Metodología de evaluación y seguimiento del PAO 2021

La Dirección Ejecutiva en forma trimestral, monitorea y verifica el cumplimiento del Plan Anual Operativo por parte de los departamentos y unidades de la Institución; para ello, realiza un seguimiento del resultado de los indicadores de desempeño y metas definidas. Estos resultados son remitidos a la Junta Directiva mediante el informe denominado **"Ejecución y cumplimiento del Plan Anual Operativo"**, como mecanismo de control y evaluación de los indicadores y metas planificadas, así como el análisis de las desviaciones de mayor relevancia y las medidas correctivas o planes de acción para lograr la consecución de las metas.

En forma semestral, se elabora este informe de evaluación, el cual presenta los resultados acumulados del segundo semestre del 2021 (III y IV trimestre del seguimiento del plan anual operativo). La Administración de JUPEMA busca mediante la

presentación de estos informes, la eficiencia, eficacia, uso adecuado de los recursos institucionales y la calidad de nuestros servicios, todo bajo el marco estratégico definido para la institución.

En el procedimiento denominado "Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico, Plan Anual Operativo y Presupuesto Institucional", se establece la metodología a emplear, para el seguimiento trimestral del Plan Anual Operativo.

V. Avance de cumplimiento de metas e indicadores de desempeño

Se presenta a continuación el detalle de los indicadores de desempeño por programa y por departamento que corresponden a este segundo semestre del 2021.

En términos generales para este periodo se debían ejecutar 103 indicadores, de los cuales se cumplió un 88% para 91 metas, quedando en estado de incumplimiento 12 metas que representan un 12%.

A continuación la información gráfica:

Gráfico No. 1
Resultado cumplimiento indicadores
II semestre 2021

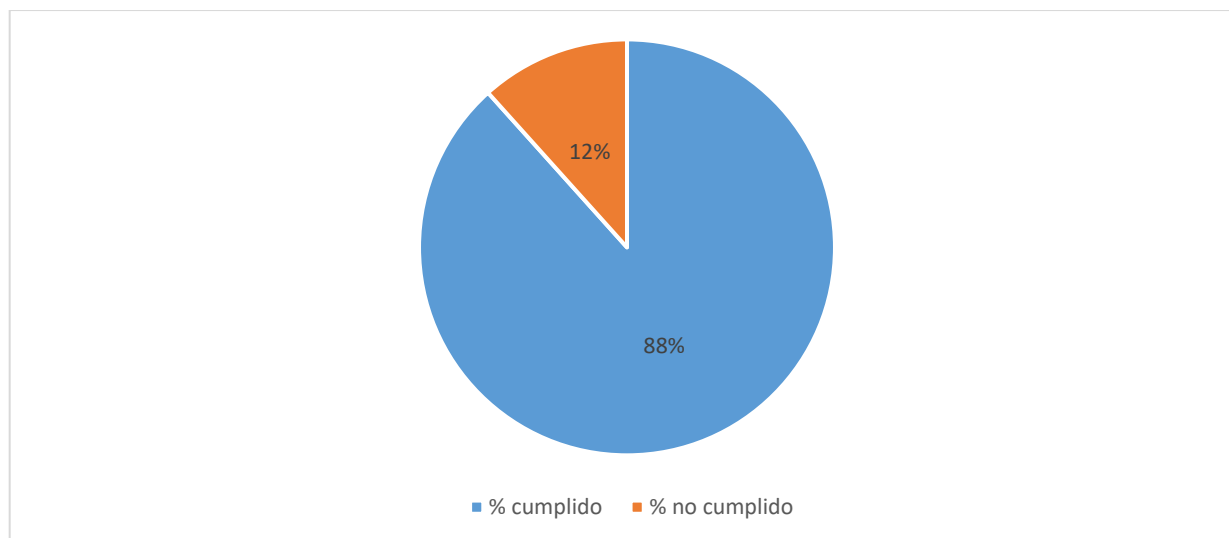




Gráfico No. 2
Resultado cumplimiento indicadores por programa
II semestre 2021

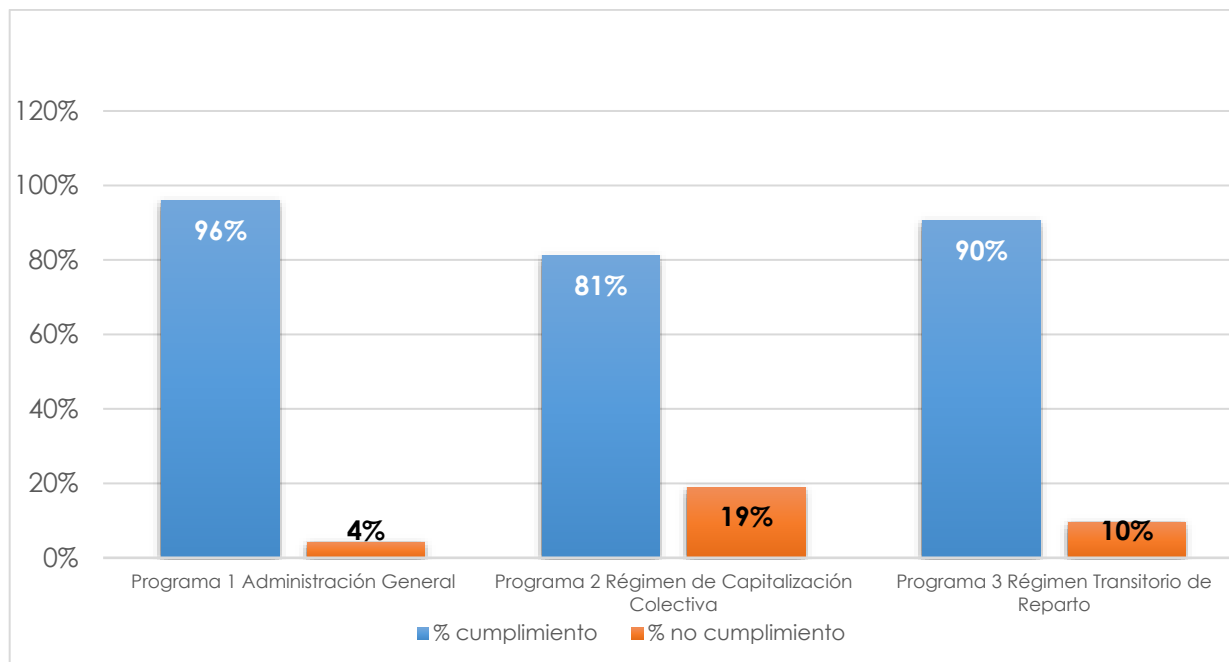
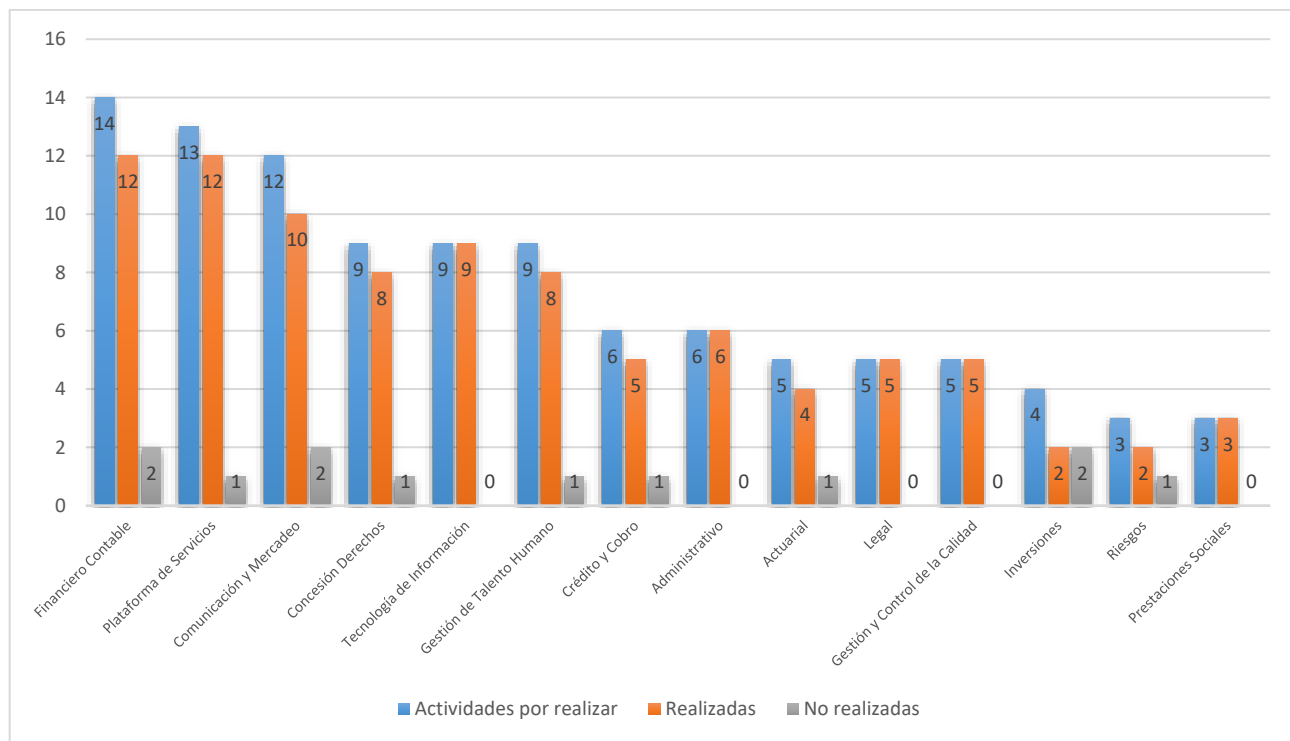


Gráfico No. 3
Resultado cumplimiento indicadores por departamento
II semestre 2021



Se muestran a continuación las plantillas de contribución operativa por departamento:

Programa 01 Administración General

Administrativo

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?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y
1	Porcentaje de pólizas al día	100 * Cantidad pólizas al día / Cantidad total de pólizas	100% cada mes	N/A	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	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	-	-	-	100%	-	-	-	100%	-	-	-	100%	-	-	-	100%	Encargada de compra
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	Encargada de compra
5	Exactitud del inventario	100 * Inventario físico / Inventario en el sistema	100% cada semestre	N/A	Semestral	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de transportes

Gestión de Talento Humano

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?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Septiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
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	-	-	-	-	-	-	-	67%	-	-	-	-	-	-	-	92.36%	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75%	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. Proceso internos > 20 días hábiles, Proceso externos operativos y técnicos < 30 días hábiles, Proceso 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	-	-	-	93%	-	-	-	100%	-	-	-	100%	-	-	-	40%	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	Encargado de Unidad de Capacitación y Desarrollo
5	Nivel de satisfacción del servicio de GTM	Promedio de la calificación: Sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada año	Entre 85 y 90	Anual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87.04%	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87%	Especialista en Salud Ocupacional
7	Cantidad de planillas generadas en tiempo y sin errores	Cantidad de planillas generadas en tiempo y sin errores	2 planillas cada bimensura (excepto en diciembre 1 adicional que corresponde al agostado)	N/A	Mensual	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	7	Analista de Planilla
8	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	100 * Cantidad de capacitaciones efectuadas / Cantidad de capacitaciones programadas	Al menos 22,5% cada trimestre	Entre 21,35% y 22,5%	Trimestral	-	-	-	33%	-	-	-	32%	-	-	-	26%	-	-	-	27%	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	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	97%	Especialista en Salud Ocupacional

Tecnología de Información

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Tecnología de Información																						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Méto: ¿Dónde quiero llegar? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y mantenerlo?
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	100	100	93	98	100	100	100	100	100	94	97	97	100	92	100	97	Ingeniero de Seguridad
2	Reducción de los incumplimientos a las políticas de seguridad de información	100 * (Cantidad de incumplimientos en el periodo anterior - Cantidad de incumplimientos en el periodo actual) / Cantidad de incumplimientos en el periodo anterior	Al menos 20% cada trimestre	Entre un 15% y un 20%	Trimestral	-	-	-	13	-	-	-	16	-	-	-	6	-	-	-	27	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	100	100	100	100	100	95	100	98	90	90	90	90	90	95	98	94	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	99	99	99	99	94	98	97	97	95	97	97	96	98	98	90	95	Unidad de Entrega y Soporte del Servicio
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	98	93	96	96	98	99	98	98	98	99	95	97	98	96	95	96	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 periodo de evaluación	Al menos 90% cada mes	Entre 80% y 90% Cuando se presentan incidentes críticos: Entre 85% y 90%	Mensual	97	96	96	96	98	99	97	98	98	99	96	98	98	97	96	97	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	86	94	94	91	93	99	96	96	94	99	97	97	92	95	92	93	Unidad de Entrega y Soporte del Servicio
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	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 I 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	-	-	-	-	-	-	-	38	-	-	-	-	-	-	-	94	Jefe del Departamento de TI

Programa 02 Régimen de Capitalización Colectiva

Financiero Contable

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Escalencia Operacional del Departamento Financiero Contable																						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Unidad: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y
1	Cantidad de planillas generadas en tiempo y sin errores	Cantidad total de planillas generadas en tiempo y sin errores	2 planillas cada mes (Excepción en noviembre: 3 planillas)	N/A	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Cuenta Individual
2	Cantidad de pagos del Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM) a la CCSS de los pensionados del Régimen de Capitalización Colectiva realizados en tiempo y sin errores	Cantidad total de pagos del Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM) a la CCSS de los pensionados del Régimen de Capitalización Colectiva realizados en tiempo y sin errores	1 pago cada mes	N/A	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Cuenta Individual
3	Porcentaje de tratados de cuentas o devoluciones resueltos en el plazo establecido (15 días hábiles)	100 * Cantidad de tratados de cuentas o devoluciones resueltos en el plazo establecido / Cantidad total de tratados de cuentas o devoluciones resueltos	Al menos 95% cada mes	Entre un 90% y 95%	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Cuenta Individual
4	Porcentaje de monedas de Centros Educativos activos sin arreglos de pago	100 * Saldo total adeudado en mora / Salto total adeudado de la cartera	Máximo 7% cada mes	Entre 7% y 10%	Mensual	10,44%	5,67%	8,36%	8,16%	7,35%	6,81%	7,12%	7,09%	7,22%	7,18%	6,81%	7%	7,21%	7,36%	10,84%	8%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Recaudación
5	Porcentaje de monedas de Centros Educativos activos con arreglos de pago Nota: se consideran los moneros con arreglos de pago los que tienen 2 o más cuentas moneras	100 * Saldo total adeudado en mora / Salto total adeudado de la cartera	Máximo 20% cada mes	Entre 20% y 30%	Mensual	24,12%	10,86%	7,85%	14,28%	21,60%	26,33%	31,56%	26,50%	38,82%	46,51%	43,18%	43%	43,02%	42,70%	42,55%	43%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Recaudación
6	Porcentaje cuotas cargadas en el plazo establecido (18 días hábiles)	100 * Cantidad cuotas cargadas en el plazo establecido / Cantidad total de cuotas cargadas	Al menos 95% cada mes	Entre un 90% y 95%	Mensual	100%	100%	100%	100%	86,90%	100,00%	95,80%	94,20%	100,00%	100,00%	100,00%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100%	Supervisor y Ejecutivo de la Unidad de Recaudación
7	Porcentaje de cumplimiento de cierre contable a 4to día hábil a partir del cierre de mes Nota: incluye entrega de información contable de los fondos del RCC, FED y FEA	100 * Cantidad de cierres contables finalizados a 4to día hábil a partir del cierre del mes / Cantidad total de cierres contables	100% cada mes	Entre 95% y 100%	Mensual	0%	100%	50%	50%	100%	100%	50%	83%	100%	100%	50%	83%	100%	50%	50%	67%	Encargado de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto
8	Porcentaje de cumplimiento de la entrega de estados financieros en tiempo y forma (15 días hábiles a partir del cierre del mes) Nota: incluye estados financieros de los fondos del RCC, FED y FEA	100 * Cantidad de estados financieros entregados en tiempo y forma / Cantidad total de estados financieros	100% cada mes	Entre 95% y 100%	Mensual	0%	0%	50%	17%	50%	50%	100%	67%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Encargado de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto
9	Porcentaje de cumplimiento de la entrega en tiempo y forma de la información financiera y presupuestaria solicitada por SUPEN y CGR	100 * Cantidad de solicitudes de información presupuestaria entregada en tiempo y forma / Cantidad total de solicitudes de información presupuestaria	100% cada mes	N/A	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Encargado de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto
10	Porcentaje de Centros Educativos Privados y Públicos acreditados o creados por ley ante el MEP, inspeccionados para verificar el correcto empadronamiento del personal	100 * Cantidad de Centros Educativos inspeccionados durante el trimestre / Cantidad total de Centros Educativos inscritos ante el MEP	Al menos 8% cada trimestre	N/A	Trimestral	-	-	-	9,70%	-	-	-	10,20%	-	-	10,50%	11%	-	-	9,39%	9%	Supervisor de la Unidad de Inspección e Inspectores
11	Porcentaje de procesos de inspección hasta la resolución final a Centros Educativos en estado de mora en el rango de más de 90 días (excluidos los procesos de cobro judicial y arreglo de pago)	100 * Cantidad de procesos de inspección procesados durante el trimestre / Cantidad total de procesos de inspección	Al menos 20% cada trimestre	Entre 18% y 20%	Trimestral	-	-	-	23%	-	-	-	33,30%	-	-	26,00%	26%	-	-	42,00%	42%	Supervisor de la Unidad de Inspección e Inspectores
12	Porcentaje de casos procesados hasta la resolución final de cobro de artículo 51 del reglamento RCC	100 * Cantidad de casos procesados / Cantidad total de casos recibidos en el trimestre	Al menos 50% cada trimestre	Entre 45% y 50%	Trimestral	-	-	-	72%	-	-	-	93%	-	-	100%	100%	-	-	100%	100%	Supervisor de la Unidad de Inspección
13	Porcentaje de solicitudes de pago atendidas en tiempo y forma (2 días hábiles después de recibidas)	100 * Cantidad de solicitudes de pago atendidas en tiempo y forma / Cantidad total de solicitudes de pago recibidas	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Especialista en Tesorería
14	Porcentaje de transacciones de ingresos registradas en tiempo y forma (1 día hábil)	100 * Cantidad de transacciones de ingresos registradas en tiempo y forma / Cantidad total de transacciones	100% cada mes	Entre un 95% y 100%	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Cajera

Actuarial

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? ¿Cuándo?	Umbrales: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y
1	Presentación de la valoración 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 más tardar en Marzo de cada año)	N/A	Anual	-	-	100%	100%	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	0%	Jefe Departamento Actuarial
2	Presentación de la valoración 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	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	100%	100%	-	-	-	0%	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	100%	-	-	100%	-	-	-	0%	100%	-	-	100%	-	-	-	0%	Actuario
4	Envío de una síntesis a la población del RCC sobre la valoración 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	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	72.84%	-	72.84%	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%	Anual	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	100%	100%	-	-	-	0%	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: 47.5% - Junio: 65% - Setiembre: 82.5% - Diciembre: 100%	Entre 90% y 100%	Trimestral	3.75%	3.75%	40%	47.5%	3.75%	3.75%	10%	17.5%	3.75%	3.75%	10%	17.5%	3.75%	3.75%	10%	17.5%	Analista de Datos
7	Presentación de la valoración 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	-	-	-	90%	100%	-	-	100%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	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	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	68.86%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de Bases de Datos del RCC

Inversiones

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento Inversiones																						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mide?	Fórmula: ¿Cómo lo mide?	Meta: ¿Dónde quiero llegar?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
1	Cumplimiento de los límites de inversión	100 * Cantidad de límites cumplidos / Cantidad de límites establecidos	100% cada mes	N/A	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe del Departamento de Inversiones
2	Cumplimiento del rendimiento actuarial	Rendimiento obtenido	Rendimiento meta anual establecido por el Departamento Actuarial (5.60% para el 2020)	N/A	Mensual	8,26%	8,91%	8,54%	100%	8,05%	7,85%	7,21%	100%	7,72%	7,32%	6,77%	100%	6,38%	5,38%	5,57%	33,33%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	33,33%	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 + comisiones)	Al menos 85% cada mes	Entre 75% y 85%	Mensual	94%	92%	80%	89%	89,9%	89,4%	77,0%	85%	89%	92%	77%	86%	137,9%	74,2%	85%	85%	Jefe del Departamento de Inversiones

Gestión y Control de la Calidad

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 quiero llegar? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
1	Ejecución del proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno según el procedimiento interno	Proceso de autoevaluación SC ejecutado vs. Proceso de autoevaluación SC programado	100% al I Trimestre	N/A	Anual	-	-	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	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	-	-	-	100%	-	-	-	100%	-	-	-	125%	-	-	-	125%	Gestora de la Calidad y Control/Ajuste ingeniero de Procesos y el Oficial de Gestión de la Calidad
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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	Encargado de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad/Ajuste Oficial de Gestión de la Calidad

Unidad Integral de Riesgo

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional de la Unidad Integral de Riesgos																						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Cuál mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Meta: ¿Dónde quiero llegar? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV Trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
1	Porcentaje de los informes programados y solicitados entregados en tiempo y forma	$100 * \text{Cantidad de informes entregados en tiempo y forma} / \text{Cantidad total de informes programados y solicitados}$	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	100	88,89	66,67	83,33	100,00	100,00	71,43	91,30	100,00	90,91	83,33	93,33	100	100	100	100	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
2	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de gestión integral de riesgos	$100 * \text{Cantidad de actividades ejecutadas según cronograma} / \text{Cantidad de actividades planificadas}$	100% cada trimestre	N/A	Trimestral	100	85,71	100,00	93,33	100,00	100,00	83,33	95,45	50,00	75,00	75,00	64,29	80	88,89	81,82	84	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
3	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento a planes de acción	$100 * \text{Cantidad de seguimientos a planes de acción ejecutados en tiempo y forma} / \text{Cantidad total de seguimientos requeridos}$	Al menos 95% cada cuatrimestre	Entre 90% y 95%	Cuatrimestral	-	-	-	-	100	-	-	100	-	100	-	100	-	-	100	100	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos
4	Porcentaje de cumplimiento de actividades para mejorar la cultura de riesgo institucional	$100 * \text{Cantidad de actividades realizadas para mejorar la cultura de riesgo institucional} / \text{Cantidad de actividades planificadas}$	Al menos 90% cada año	Entre 85% y 90%	Anual	-	-	-	-	-	100	100	100	100	-	-	-	-	-	-	-	Encargado de la Unidad Integral de Riesgos

Crédito y Cobro

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? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
1	Cumplimiento de la meta de colocación de créditos de RCC	100 * Monto colocado / Monto de la meta anual aprobada por la Junta Directiva	100% de la meta cada trimestre	Entre 80% y 100%	Trimestral	101,63	99,23	107,95	100,93%	112,65	112,77	130,34	118,59%	122,39	96,89	93,45	104,24%	86,08	212,37	100,28	132,91	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
2	Cumplimiento de la meta de morosidad según los límites establecidos (incluye falencias y cobro judicial)	100 * Saldo total adeudado en mora (más de 90 días) / Saldo total adeudado de la cartera	Máximo 3% cada mes	N/A	Mensual	2.42%	1.56%	1.63%	1.87%	1.80%	2.22%	2.89%	2.30%	2.93%	2.31%	1.83%	2.36%	0.97%	0.80%	0.69%	0.82%	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 * Monto colocado / Monto de la meta anual aprobada por la Junta Directiva	100% de la meta cada trimestre	Entre 85% y 100%	Trimestral	28,79	33,40	26,39	29,54%	60,05	52,29	55,70	56,01%	61,61	94,96	73,00	76,52%	61,86	27,38	29,64	39,63%	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: sumatoria de las calificaciones / Total de calificaciones recibidas	Al menos 90 cada trimestre	Entre 85 y 90	Trimestral	0	30%	70%	99,55%	99,65%	99,74%	99,70%	99,68%	75,00%	99,86%	99,88%	99,88%	99,13%	99,61%	99,82%	99,55%	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 aprobación del comité de crédito	100 * Cantidad de créditos otorgados en el plazo establecido / Cantidad total de créditos otorgados	Al menos 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Trimestral	0%	50%	91%	80%	89%	100%	91%	92%	100%	100%	100%	100%	92%	100%	100%	96%	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro
6	Cumplimiento del plazo de máximo 1 día hábil para el registro de la operación para los créditos para consumo sin garantía hipotecaria, a partir de completados los requisitos	100 * Cantidad de créditos otorgados en el plazo establecido / Cantidad total de créditos otorgados	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Trimestral	84%	89%	92%	90%	90%	89%	88%	89%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Encargado Unidad de Crédito y Jefe de Departamento de Crédito y Cobro

Programa 03 Régimen Transitorio de Reparto

Concesión de Derechos

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? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
1	Eficacia en la resolución de trámites según referendo de auditoría	100 * Cantidad de casos referendados / Cantidad total de casos trasladados para referendo	100% cada mes	Entre 95% y 100%	Mensual	99.13	98.40	97.55	98.10	98.07	99.24	98.90	98.72	98.18	97.60	98.18	98.44	100	99.48	98.90	99.48	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	Solicitudes de pensión: 12.99 días Solicitudes de revisión: 14.44	Solicitudes de pensión: 12.99 días Solicitudes de revisión: 14.39	Solicitudes de pensión: 13.72 días Solicitudes de revisión: 15.71	Solicitudes de pensión: 13.23 días Solicitudes de revisión: 14.84	Solicitudes de pensión: 12.11 días Solicitudes de revisión: 14.69	Solicitudes de pensión: 9.41 Solicitudes de revisión: 11.25	Solicitudes de pensión: 11.08 días Solicitudes de revisión: 12.46	Solicitudes de pensión: 10.87 días Solicitudes de revisión: 12.80	Solicitudes de pensión: 11.45 días Solicitudes de revisión: 12.43	Solicitudes de pensión: 10.86 días Solicitudes de revisión: 11.81	Solicitudes de pensión: 11.70 días Solicitudes de revisión: 11.22	Solicitudes de pensión: 11.34 días Solicitudes de revisión: 11.82	Solicitudes de pensión: 12.40 días Solicitudes de revisión: 13.26	Solicitudes de pensión: 12.08 días Solicitudes de revisión: 13.42	Solicitudes de pensión: 11.04 días Solicitudes de revisión: 13.47	Solicitudes de pensión: 11.84 días Solicitudes de revisión: 13.38	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	Solicitudes de pensión: 0.66 días Solicitudes de revisión: 0.64	Solicitudes de pensión: 0.71 días Solicitudes de revisión: 0.58	Solicitudes de pensión: 0.76 días Solicitudes de revisión: 0.75	Solicitudes de pensión: 0.71 días Solicitudes de revisión: 0.66	Solicitudes de pensión: 0.75 días Solicitudes de revisión: 0.73	Solicitudes de pensión: 0.90 días Solicitudes de revisión: 0.82	Solicitudes de pensión: 0.85 días Solicitudes de revisión: 0.66	Solicitudes de pensión: 0.77 días Solicitudes de revisión: 0.74	Solicitudes de pensión: 0.88 días Solicitudes de revisión: 0.89	Solicitudes de pensión: 0.79 días Solicitudes de revisión: 0.86	Solicitudes de pensión: 0.83 días Solicitudes de revisión: 0.78	Solicitudes de pensión: 0.83 días Solicitudes de revisión: 0.84	Solicitudes de pensión: 0.86 días Solicitudes de revisión: 0.87	Solicitudes de pensión: 0.64 días Solicitudes de revisión: 0.76	Solicitudes de pensión: 0.97 días Solicitudes de revisión: 0.93	Solicitudes de pensión: 0.82 días Solicitudes de revisión: 0.85	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	98.85	98.33	99.09	98.83	98.08	59.93	98.56	83.37	100	100	100	100	100	100	98.88	99.62	Encargado de Unidad de Pagos y Revaloraciones
5	Porcentaje de casos de Estudios Socioeconómicos resueltos en los siguientes 30 días hábiles Nota: Al 30 de cada mes, se revisa cuántos de los casos fueron resueltos en 30 días hábiles o menos	100 * promedio de casos resueltos en los siguientes 30 días hábiles / promedio de casos resueltos	100% cada mes	Entre 80% y 100%	Mensual	33	22	34	29	33	20	20	24	32	33	20	28	29	31	0	20	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	100	100	100	91	100	96.07	20	71%	90%	60%	15%	55%	81%	39%	0%	45%	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	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.08	0	0	0	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	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	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	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	Encargado de Unidad de Pagos y Revaloraciones

Legal

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?	Resultado I Trimestre	Resultado II Trimestre	Resultado III Trimestre	Resultado IV Trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
			¿ Cuando?							
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	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	Abogado
4	Porcentaje recuperado del monto de las demandas ganadas	100 * Monto recuperado / Monto total adeudado de las demandas ganadas	Al menos 2% de la cartera recuperada	Entre 1% y 1,5%	Anual	-	-	5%	12%	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	99%	98%	100%	100%	Jefe del Departamento Legal

Comunicación y Mercadeo

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? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y gestionarlo?
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)	-	-	-	-	-	25%	50%	75%	-	-	25%	100%	-	-	-	-	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)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
	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)	-	-	-	-	25%	25%	50%	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	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%	-	-	-	-	6.19%			
				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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	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	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista
12	Porcentaje de atención y resolución de las solicitudes recibidas en la Oficina de Servicio al Usuario	100 * Cantidad de solicitudes atendidas y resueltas en el plazo establecido / Cantidad total de solicitudes recibidas	100% cada mes	Entre 90% y 100%	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado de servicio al cliente

Plataforma de Servicios

Factor Crítico para el Éxito (FCE): Excelencia Operacional del Departamento de Plataforma de Servicios																						
ID	Indicador de Desempeño: ¿Qué mido?	Fórmula: ¿Cómo lo mido?	Méts: ¿Dónde quiero llegar? ¿Cuándo?	Umbral: ¿Cuál es mi rango aceptable?	Frecuencia: ¿Cada cuánto debo medirlo?	Enero	Febrero	Marzo	Resultado I Trimestre	Abril	Mayo	Junio	Resultado II Trimestre	Julio	Agosto	Setiembre	Resultado III Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultado IV trimestre	Responsable: ¿Quién debe medirlo y
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	98,63	99,82	98,61	99	98,91	99,72	98,06	99	99,39%	100,00%	99,50%	99,59%	99,39%	96,30%	97,91%	97,89%	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 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	100	100	100	100	100	100	100	100	99,78%	99,89%	99,42%	99,70%	100,00%	99,57%	99,18%	99,64%	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	100	100	97,78	99	100	100	100	100	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	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 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	91,91	100	100	98	100	88	99,87	96	100,00%	97,12%	99,60%	98,76%	99,84%	83,51%	100,00%	95,35%	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 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	75	100	100	92	100	92	98,2	97	99,86%	99,63%	95,42%	96,26%	96,21%	99,33%	93,09%	97,12%	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 95% cada mes	Entre 90% y 95%	Mensual	98	100	100	99	99	98	100	99	99,45%	97,79%	98,73%	98,66%	92,08%	99,48%	100,00%	96,77%	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	70	75	56	66	53	88	76,31	70	70,39%	77,02%	76,21%	74,34%	73,58%	57,47%	83,04%	68,17%	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 85% cada mes	Entre 80% y 85%	Mensual	98,96	100	100	100	100	98,82	98,84	99	98,25%	89,36%	100,00%	94,58%	99,06%	100,00%	97,46%	98,78%	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 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	100	100	99,73	100	100	100	100	100	99,48%	99,80%	99,75%	99,66%	87,13%	99,79%	98,54%	94,10%	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 85% cada mes	Entre 80% y 85%	Mensual	100	100	100	100	95	100	100	98	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,87%	100,00%	99,03%	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 85% cada mes	Entre 80% y 85%	Mensual	95	94	92	94	97	97	97,54	97	98,18%	98,93%	98,50%	98,53%	95,83%	94,36%	95,54%	95,15%	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 90% cada mes	Entre 85% y 90%	Mensual	98	97	99	98	99	100	99,33	100	99,75%	98,97%	93,32%	97,60%	99,61%	98,03%	99,73%	99,03%	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	98	98	97	97	97	98	98	98	97,16	97,61	97,76	97,49	97,65	96,81	97,50	97,23	Encargada de servicio al afiliado, Encargada de servicio multicanal al afiliado y Encargado de sucursales

Departamento de Prestaciones Sociales

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?	Resultado I Trimestre	Resultado II Trimestre	Resultado III Trimestre	Resultado IV Trimestre	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	98	178	136	137.8	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	97.1	98	98.5	96.8	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	-	0	-	83.3	Jefe de Departamento de Prestaciones Sociales



VI. Desviaciones de mayor relevancia y acciones correctivas

Para los departamentos que no lograron alcanzar el cumplimiento de alguna de las metas establecidas para este segundo semestre, se solicita según la normativa vigente un plan de acción al cual se le debe brindar el respectivo seguimiento.

Para el segundo semestre del 2021, los departamentos que presentan algún grado de incumplimiento son:

- **Actuarial:** No se cumple al cierre del año la meta de actualizar al menos el 85% de los datos personales de los afiliados, cuyo umbral se estableció en un rango de un 75% a 85%, y se alcanzó el 68.86%. El motivo del no cumplimiento de la meta se genera por la colaboración que brindó el departamento con su personal a Plataforma de Servicios, en la generación de constancias y desgloses debido a la saturación de la central telefónica.
- **Comunicación y Mercadeo:** Se incumplen dos metas; una relacionada con la realización de un estudio de posicionamiento en los medios de comunicación noticiosos y el otro relacionado con el porcentaje de afiliados a los que se les imparte el programa educativo de los regímenes pensiones del Magisterio Nacional. En cuanto al estudio, el incumplimiento se genera por cuanto el proceso de contratación resulta infructuoso en varios intentos, lo cual retrasa el cronograma y el segundo punto se genera por cuanto se brindó colaboración de medio tiempo durante varios meses del año a la Plataforma de Servicios y luego se da la jubilación de uno de los divulgadores, afectando así el cumplimiento de la meta.
- **Concesión de Derechos:** No se cumplió con el objetivo de resolver al menos el 70% de las solicitudes ingresadas durante el trimestre, se alcanzó un 45%. Este indicador se incumplió en todos los trimestres del año. Para el presupuesto 2022 se aprobó una plaza más, la cual vendrá a contribuir al cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Crédito y Cobro:** No se alcanzó la meta de colocación del programa de crédito del FEA. Este indicador se incumplió en todos los trimestres del año, pese a los esfuerzos del departamento por aumentar la colocación crediticia.
- **Financiero Contable:** No se cumplió la meta de lograr como máximo el 20% de la morosidad de los Centros Educativos activos con arreglo de pago, ni el cierre contable al cuarto día hábil para los fondos administrados. En este caso, el cierre se vio afectado por factores externos a la Unidad de Contabilidad y Presupuesto como el envío de información y la atención de solicitudes de servicio que se ingresaron a Tecnología de Información, y en el caso de la mora de los Centros Educativos, se observa un comportamiento de retraso en el pago,



pero si de cumplimiento en periodos posteriores, ya que estas instituciones privadas aún se ven afectadas por problemas de flujo de caja.

- **Inversiones:** En los meses de noviembre y diciembre del 2021 se incumplió la meta actuarial de rendimiento de la cartera de valores del RCC. En noviembre fue 5.38% y diciembre 5.57% y la meta es 5.65%. En el caso de noviembre del 2021, el incumplimiento se justifica por la apreciación del colón (reducción abrupta del tipo de cambio), el aumento de la inflación por encima del promedio meta del BCCR (cerró en 3.50% y la meta media es 3%) y las condiciones de bajas tasas de interés; ambos temas fueron incluidos en los informes mensuales de los Comités de Inversiones y Junta Directiva, y para diciembre del 2021, igualmente afectados por la inflación interanual del 3.30% siendo muy alta respecto a la expectativa; aunado a las bajas tasas de interés del mercado, afectándose negativamente el rendimiento del portafolio de inversiones. Por otra parte se incumple con el saldo mínimo en cuentas bancarias que establece la política de gestión de liquidez, ya que a final de mes, ingresaron recursos durante la noche, no pudiendo ser invertidos en los fondos de inversión.
- **Gestión de Talento Humano:** No se logró alcanzar la meta de lograr al menos el 90% de los procesos de selección del personal en el tiempo establecido por normativa.
- **Plataforma de Servicios:** Al cierre del 2021, no se cumplió con la meta de lograr una efectividad del 90% en la atención de las llamadas que ingresaron al Centro de atención telefónica. Esta meta se incumplió durante todo el año y fue motivo de atención por parte de la Dirección Ejecutiva, tomándose una serie de medidas que se comenzaron a aplicar a finales del 2021 y que incluirán también el 2022, esperando que así se logre cumplir con la promesa de servicio que se definió para nuestra membresía.
- **Riesgos:** Para esta unidad no se cumplió con el porcentaje de cumplimiento del cronograma de gestión integral de riesgos, que debía cerrar con un 100% de ejecución y se logró alcanzar el 84%. Los motivos del incumplimiento obedecen a dos motivos específicos, el primero y más significativo es la carga de trabajo de los colaboradores pues hasta octubre 2021 ingresó el Encargado de la Unidad Integral de Riesgos, y el segundo es por la revisión y reestructuración de las diferentes metodologías de los riesgos que se está realizando a lo interno en la Unidad, pues el objetivo es que las metodologías se consoliden en un solo documento y de acuerdo con el apetito y perfil de Riesgos de la Institución. Esta es una actividad que se continuará desarrollando durante el 2022 para lograr su implementación.

A continuación la información:

Actuarial

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
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	No se alcanza el rango aceptable, se ubica en un 68,86%. Rango aceptable era entre un 75% a 85%	Se ha apoyado en labores de emisión de constancias y desgloses a Plataforma de Servicio, debido a la saturación de la central telefónica.	Se agregan a la lista de casos por actualizar para el año 2022,	Supervisor Base de Datos	Anual	PAO 2022

Comunicación y Mercadeo

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Cumplimiento de los objetivos del estudio de posicionamiento en los medios de comunicación noticiosos	No se logró iniciar con investigación ya que el proceso de contratación no fue efectivo por ausencia de proveedores que ofertaran para hacer la investigación.	Este estudio no se pudo ejecutar en el IV Trimestre del 2022 dado que Administrativo no logró encontrar proveedores para el estudio, se realizaron varias veces el proceso de contratación y es hasta finales del mes de noviembre que Mercadeo se dio a la tarea de buscar nuevos proveedores, que se logró conseguir uno acorde a los objetivos trazados para la investigación. Mercadeo ya desarrollo del brief y objetivos de la investigación.	A finales del diciembre 2021 Administrativo adjudicó la investigación, por lo que la misma ya inició el pasado 5 de enero del 2022.	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Periodista	12 semanas	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo
Porcentaje de afiliados a los que se les imparte el programa educativo de los regímenes pensiones del Magisterio Nacional	No se logró alcanzar al 10% de al menos el 50% de los afiliados del RCC con el programa de educación del RCC que se imparte a través de charlas y puestos de información.	1. Desde el mes de marzo del 2021 la Unidad de Divulgación cuenta con solo una plaza de las dos de divulgadores. 2. Las giras presenciales a escuelas no se realizaron como antes de la pandemia por las restricciones COVID, si se hubieran realizado sobreparamos la meta, ya que por trimestre, en años anteriores a la pandemia, la Unidad de Divulgación en promedio alcanzaba a 8 mil afiliados. 3. Los primeros 4 meses del año, los divulgadores se dedicaron medio tiempo a darle soporte a la central telefónica, esto a solicitud de la Dirección Ejecutiva.	Para el 2022 se hará: 1. Se reactivaran las giras presenciales a centros educativos. 2. Se continuará de manera simultánea con las charlas virtuales.	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo y Encargado	Los puntos 1 y 2 se comenzaron a ejecutar el 3 de enero de 2022.	Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo

Concesión de Derechos

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Porcentaje de casos de Estudios Socioeconómicos resueltos en los siguientes 30 días hábiles.	No se cumplió con el objetivo de resolver al menos el 70% de las solicitudes ingresadas durante el trimestre, se alcanzó un 45%.	Durante el II y III trimestre ingresó una cantidad superior de estudios socioeconómicos lo que sobrepasó la capacidad instalada del recurso humano de trabajo social. Por tal motivo la mayoría de casos resueltos en octubre, noviembre y diciembre aún correspondían a los ingresados en el III trimestre.	Setiembre, octubre y parte de noviembre se trabajó con el apoyo de 2 recursos de trabajo social del Depto. de Plataforma de Servicios y Prestaciones Sociales. A partir de 2022 se contará con un recurso más en trabajo social.	Trabajadoras sociales	abr-22	Supervisor Dpto. de Concesión de Derechos

Crédito y Cobro

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Cumplimiento de la meta de colocación de créditos de FEA (Fondo Especial Administrativo)	Para este periodo se alcanzó un 39,63% de la meta trazada	A pesar de las mejoras habilitadas a las líneas de crédito de FEA, la oferta que tenemos en el RCC presentan una gran competencia para la colocación en este otro programa crediticios.	La deseabilidad de los clientes por los créditos del FEA no son controlables por la Unidad de Crédito. Adicionalmente la Junta Directiva en No. Sesión: 0004-2022 Fecha Sesión: 06/01/2022 No Acuerdo: G6, aprobó la propuesta de modificación al Reglamento de FEA que mejora las condiciones del crédito de Microempresa pasando este a MIPYME, se va a impulsar esta línea, con las mejoras introducidas, así como los créditos de salud.	Jefatura de Departamento y Encargado Unidad de Crédito	I trimestre de 2022.	mensual

Financiero Contable

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo IV Trimestre 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Porcentaje de morosidad de Centros Educativos activos con arreglos de pago Nota: se consideran los morosos con arreglos de pago los que tienen 2 o más cuotas morosas	Para los meses de octubre, noviembre y diciembre 2021, el porcentaje de mora en arreglos de pago con atrasos mayores a 1 cuotas sobrepasa el 40%.	La situación de la economía del país ha incidido significativamente en la capacidad de pago de los Centros Educativos Privados; en los últimos meses, más Centros Educativos tienen atrasos en el pago de las obligaciones obrero patronales. Lo anterior ha generado que los Centros Educativos que han pactado arreglos de pago, normalmente no han cancelado mes a mes su cuota, pero han cumplido con la cancelación de la obligación pactada, normalmente con un comportamiento de pago de 90 a 120 días de atraso.	Robustecer la gestión de cobro administrativo que se realiza a los Centros Educativos por parte de la Unidad de Recaudación mediante un mayor seguimiento de los CE con mayor adeudo. Considerar, que la situación coyuntural de la economía nos orienta a considerar cierta flexibilidad en el manejo del umbral definido pues hay un comportamiento de una gran cantidad de arreglos de pago que vemos cancelan pero de forma tardía, pues las condiciones económicas del país aún no mejoran significativamente y esto ha ocasionado que algunas Instituciones con arreglos suscritos mantengan problemas de flujo de efectivo y aunque realizan esfuerzos por estar al día, lo han estado haciendo pero con retraso en su pago por ello algunos de esos arreglos se muestran en estado morosos a la fecha de corte.	Jefatura DFC y Supervisor de la Unidad	6 meses	Mensual
Cierre contable al 4to día hábil a partir del cierre de mes	En los meses de noviembre y diciembre 2021, de FEO y FEA se incumple con la finalización del cierre contable al 4to día hábil a partir del cierre de mes.	El atraso se da por las siguientes situaciones: 1- Para el cierre de diciembre se presentó atraso del envío de los Estados Financieros de la Corporación, el mismo nos llegó el día 11 de enero del 2022 a las 6:38pm. 2-Se presentaron incidentes para el cierre anual a diciembre los cuales fueron reportados a TI mediante SR #58160 y 58186 asociados a diferencias en el reporte de compromisos, siendo que la atención de los mismos en parte demoró el poder realizar el cierre en tiempo y forma. 3- Durante el periodo fue necesario que los puestos de Ejecutivo y Especialista de la Unidad de Contabilidad pudieran disfrutar parte de sus vacaciones acumuladas (disfrute que se agendó desde el mes de octubre y siguientes, aunado al cierre Institucional durante diciembre), lo cual mermó los recursos disponibles de cara a los cierres indicados.	Se ejecutarán revisiones mensuales al reporte de compromisos para evitar estas inconsistencias. Se atienden por parte de TI los SR 58160 - 58186. Se mantendrá un seguimiento constante a la remisión de información financiera de las Socias (CSMMN - Vida Plena). Se continua con el plan de disfrute de vacaciones del personal durante los meses siguientes con el proposito de normalizar los acumulados y el disfrute durante el periodo 2022.	Ejecutivo, Especialista y Encargado de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto.	Mensual	Mensual

Inversiones

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2020
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Cumplimiento del rendimiento actuarial	En los meses de noviembre y diciembre del 2021 se incumplió la meta actuarial de rendimiento de la cartera de valores del RCC. En noviembre fue 5.38% y diciembre 5.57% y la meta es 5.65%	En el caso de noviembre del 2021, el incumplimiento se justifica por la apreciación del colón (reducción abrupta del tipo de cambio), el aumento de la inflación por encima del promedio meta del BCCR (cerró en 3.50% y la meta media es 3%) y las condiciones de bajas tasas de interés; ambos temas fueron incluidos en los informes mensuales de los Comités de Inversiones y Junta Directiva. En el caso de diciembre del 2021, igualmente afectados por la inflación interanual del 3.30% siendo muy alta respecto a la expectativa; aunado a las bajas tasas de interés del mercado, afectándose negativamente el rendimiento del portafolio de inversiones.	Implementar las estrategia de inversión de colocación de recursos en dólares para generar mejor rendimiento en el largo plazo. Aunado a la implementación de la inversión en mercado internacional para mejorar el rendimiento. El restante de variables (tipo de cambio e inflación) son factores exógenos que debemos considerar para las estrategia de inversión de los recursos del fondo.	Jefe del departamento y analista de inversiones	I trimestre de 2022	Jefe Departamento
Cumplimiento de la política de gestión de liquidez	Al cierre de noviembre y diciembre del 2021 se incumplió el monto máximo en las cuentas corrientes del RCC establecido por la Unidad Integral de Riesgos	En ambos meses se realizaron suscripciones para los fondos financieros, no obstante los dineros de las cotizaciones pagados por el Ministerio de Hacienda ingresaron en horas posteriores a la hora de cierre de suscripción de fondos, por ello se quedan en las cuentas corrientes.	Realizar la inversión de los excesos de inversión de los recursos financieros del mes anterior, en los emisores aprobados por los Comités de Inversiones, Comité de Riesgos y Junta Directiva.	Jefe del departamento y analista de inversiones	I trimestre de 2022	Jefe Departamento

Gestión de Talento Humano

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Porcentaje de procesos de selección efectivos en tiempo y forma	Durante el IV trimestre del año no se logró alcanzar la meta de lograr al menos el 90% de los procesos de selección del personal en el tiempo establecido por la normativa.	En los diferentes procesos se presentaron situaciones por parte de las jefaturas donde no entregaban lo solicitado en el tiempo correspondiente. En otras ocasiones nos teníamos que esperar a los espacios de las agendas de las jefaturas para poder realizar las entrevistas o assessment center.	Se está trabajando en una propuesta de cumplimiento de tiempos tanto para GTH como para las jefaturas, ya que se detectó que en algunos casos no se entregaban las solicitudes a tiempo.	Encargado Unidad de Atracción y Selección	31/03/2022	feb-22

Plataforma de Servicios

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo IV Trimestre 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Efectividad de atención de las llamadas que ingresan al Call Center	Durante el IV trimestre 2021 se atendieron 26.532 llamadas, que representa el 68% de la efectividad en este servicio	A raíz de la pandemia del Covid 19, la demanda de servicios por medio de la central telefónica fue superior a la registrada para los años 2019 y 2020, lo que no permitió que se alcanzara el 90% de efectividad establecido.	Se analizó el estudio de la capacidad de atención de la Unidad de Servicio Multicanal al Afiliado enviado mediante oficio DPS-0983-06-2021 con la Jefatura de la División de Pensiones y un equipo conformado por varios departamentos. Se procedió con las reuniones de seguimiento. Se coordinó la implementación del nuevo IVR, el cual se planeó originalmente para diciembre 2021, sin embargo, la fecha se modificó a febrero 2022. Se trasladó la plaza del agente de Cobro a la Unidad Servicio Multicanal y se dotó de recursos a nivel de presupuesto 2022 para la contratación de un servicio outsourcing de un agente tiempo completo por 6 meses. En setiembre se implementa el envío masivo de constancias de desglose de pensión del RTR para todos los afiliados que cuenten con un correo electrónico registrado en la base de datos, y en el mes de diciembre dicho envío incorpora firma digital corporativa. Asimismo, se realizaron ajustes en la estructura del sistema de administración de correo electrónicos (OTRS) de manera que permita brindar un mejor servicio a los afiliados y, en consecuencia, estos llamen con menor frecuencia. Entre los ajustes realizados se tiene: la creación del ticket telefónico para escalar casos al back office con el mapeo de sus respectivos responsables y SLA, creación de nuevas plantillas de respuesta, reorganización del menú de servicios que se brindan por ese canal.	Jefatura de Plataforma de Servicios y Encargado Unidad Servicio Multicanal	Año 2022	Mensual

Unidad Integral de Riesgos

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
Plan Anual Operativo 2021
Plantilla registro de metas no cumplidas
Riesgos

ACTIVIDADES DEL PAO	INCUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN/ Actividades/ Tareas	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Porcentaje de cumplimiento del cronograma de gestión integral de riesgos	Para este trimestre se tenía que realizar 25 actividades, pero solo se realizaron 21.	Los motivos del incumplimiento obedecen a dos motivos específicos, el primero y más significativo es la carga de trabajo de los colaboradores pues hasta octubre 2021 ingresó el Encargado de la Unidad Integral de Riesgos. El segundo es por la revisión y reestructuración de las diferentes metodologías de los riesgos que se está realizando a lo interno en la Unidad, pues el objetivo es que las metodologías se consoliden en un solo documento y de acuerdo con el apetito y perfil de Riesgos de la Institución. Ejemplo de lo anterior es la Gestión de Riesgo TI.	Para el 2022 se está trabajando en un cronograma de actividades anual, así como un archivo de tareas quincenal que se revisa entre todos en la unidad para consolidar, controlar y desarrollar acciones pertinentes y puntuales.	Ejecutivo de Riesgo y Encargado de la Unidad Integral de Riesgos	III Trimestre 2022	Mensual y quincenal por medio del "Archivo de Tareas"

VII. Avance de cumplimiento de iniciativas estratégicas

Se presenta a continuación un avance de la gestión de las 32 iniciativas estratégicas aprobadas en el PEI 2021-2025, con la versión vigente hasta agosto 2021.

Cuadro no.1
Resumen resultados iniciativas estratégicas

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
1. Aprobación del Proyecto de Ley antes de que termine el Gobierno actual.	Desde la presentación del proyecto a la Asamblea Legislativa en setiembre de 2020, se efectuaron múltiples acciones con los Diputados, Asesores, Poder Ejecutivo, SUPEN y diversas instancias relacionadas, con la finalidad de explicar los alcances del proyecto y la importancia de su aprobación para fortalecer el RCC. El proceso legislativo fue arduo, llevado paso a paso en la negociación para mantener el espíritu inicial de la propuesta hasta lograr la aprobación en la Comisión de Gobierno y Administración, asimismo, la aprobación en el Plenario Legislativo en primer y segundo debate. El número asignado fue la Ley 10.078 y fue publicada en la Gaceta 227 del 24 de noviembre de 2021, por lo que rige a partir de esa fecha.	Aprobación a las reformas de la Ley 7531 mediante la Ley 10.078	100%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
2. Realizar inversiones en Financieras y Cooperativas que aporten al menos 0,05% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2021.	Financieras: La Unidad de Riesgos realizó el análisis de las financieras: Credilat, Desifyn, CAFSA, Financiera Gente; aprobándose por Comité de Inversiones, Comité de Riesgos y Junta Directiva solamente las dos primeras. Cabe destacar que, a diciembre del 2021, en ambas financieras aprobadas se tienen inversiones entre 6 mil y 7 mil millones de colones, representando ambas el 0.001% del portafolio de inversiones del RCC, con corte a diciembre del 2021. Cooperativas: Con relación a las cooperativas, se han realizado reuniones con éstas para incentivar la colocación de recursos a través del mercado de valores, tal como lo establece la reciente ley No 7391, aprobada en diciembre del 2020 y rige en junio del 2021. Durante el 2021, se han presentaron en los Comité de Inversiones, Comité de Riesgos y Junta Directiva los análisis de factores fundamentales de las Cooperativas: Coopeande n°1, Coocique, Coopenae, Coopealianza. Sin embargo, ninguna cooperativa ha realizado captaciones en el mercado de valores costarricense, por lo tanto no se han realizado inversiones en éstas. De igual manera, se han realizado	Inversiones representan el 0.02% del portafolio de inversiones del RCC	40%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	reuniones con las cooperativas relacionadas con la generación y distribución de electricidad y telecomunicaciones y los resultados de éstas se remitieron para conocimiento del Comité de Inversiones, Comité de Riesgos y Junta Directiva. No obstante, estas cooperativas se encuentran en proceso de análisis de factibilidad para la emisión de deuda en el mercado de valores costarricense.		
4. Realizar al menos 5 alianzas estratégicas con partes interesadas para promover proyectos de obra pública utilizando vehículos de propósito especial para mejorar la tasa real de rendimiento del RCC a diciembre del 2022. 5. Realizar inversiones en proyectos de obra pública utilizando vehículos de propósito especial que aporten al menos 1% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2023. 6. Realizar inversiones en mercados internacionales que aporten al menos 0,5% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2025.	Se han mantenido reuniones con el personal de banca de inversión de los bancos estatales: Banco de Costa Rica y Banco Nacional; así como con el INS; con el fin de promover esta figura de inversión, no obstante no se han materializado estos temas. Asimismo, se ha seguido el contacto con los Puestos de Bolsa y estructuradores de deuda para promocionar estas figuras de inversión. Se han efectuado procesos de formación al personal técnico y responsable en materia de inversión en infraestructura, así como la realización de una pasantía.	Contactos iniciales Personal interno con formación en la materia	0%
7. Al cierre de diciembre del 2025, el aporte de la cartera crediticia al fondo del RCC sea del 2%.	Se ha estado en continuo análisis de mercado que nos permitieran habilitar líneas de mayor atractivo e incorporar nuevos deudores a la cartera de forma tal que se implementaron mejoras para	Durante el 2021 se alcanzó una colocación de ₡109 602 601 225,00. Lo cual	49% (0,97% de 2% como meta a 2025)

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	ofrecer una feria de vivienda desde 1 de febrero al 31 de mayo y se extiende posteriormente hasta agosto. además, a partir de noviembre 2021 se habilitó una nueva línea para refundición de deudas que permite condiciones más favorables para pasar sus créditos a JUPEMA, lo anterior como estrategia de colocación y midiendo el costo de oportunidad que esto tendría con el rendimiento en la cartera de inversiones.	superó la meta inicial del año, estipulada en 96,000 millones de colones	
8. Desarrollar al menos 3 nuevos productos crediticios al finalizar el 2025.	Durante el año 2021 se realizó el lanzamiento de dos nuevos productos crediticios: el crédito de vacunación en el extranjero y el crédito de refundición de deudas externas.	La línea de refundición externas con recursos del RCC generó una colocación entre el 1° de noviembre y el 18 de diciembre de 775 operaciones por un monto total de ₡12 963 238 732,00. La línea de vacunación en el exterior con recursos del FEA generó una colocación de 60 operaciones por un monto	75% (lanzamiento de 2 de 3 líneas de crédito)

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
		total de ¢ 162 308 000,00	
9. Para el I semestre 2023, concluir con el proyecto de expediente digital del RTR	Se ha trabajado en el levantamiento y priorización de los requerimientos de automatización del RTR, así mismo, durante cuatro meses se ha venido trabajando mediante metodología Scrum en el desarrollo de dichos requerimientos. A la fecha se cuenta con 82 requerimientos de alto nivel.	Diagnóstico de necesidades de automatización para el RTR Matriz de priorización de pila de requerimientos	32%
10. Para el año 2022, disponer de una plataforma tecnológica que permita el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual. 11. Para el año 2025, el 15% de las pensiones del RCC sean otorgadas virtualmente (5% anualmente).	Para la realización de esta iniciativa se conformó un equipo a cargo de llevar a cabo el proyecto, actualmente se encuentra en fase de formulación y planificación, se espera dar inicio con la ejecución durante el mes de febrero de 2022 con la confección del expediente médico del RCC y RTR	Levantamiento de requerimientos iniciales Descripción de caso de negocio Creación de la Ruta de Producto Levantamiento de requerimientos	12%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
		a alto nivel de expediente médico	
12. Desarrollar durante el 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core de JUPEMA. 13. Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA. 14. Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos, de JUPEMA.	De acuerdo con el PEI 2021-2025, el proyecto institucional se planificó en cuatro etapas. Para el desarrollo y asesoría del proyecto se ha contratado al Proveedor Sherpa Consultores. La primera etapa del proyecto que corresponde a los Procesos Core o esenciales de JUPEMA, está para desarrollarse durante el año 2021 y 2022. Se ha definido con el Proveedor Sherpa Consultores un cronograma de trabajo con una proyección de 18 meses (Finaliza en Junio/2022). Al cierre del 2021 el Proveedor SHERPA Consultores en conjunto con el apoyo técnico del Ingeniero Marvin Jiménez y cada jefatura y equipos responsables del proceso analizado, han elaborado el Diagnóstico integral línea base de los procesos de JUPEMA y se han mapeado 5 procesos de los 8 identificados. Los informes analizados y recibidos son: Proceso de Cuenta Individual, Proceso de Recaudación de cotizaciones, Proceso de atención al afiliado e instituciones, proceso de pensión/ jubilación y el Proceso de Inspección de Centros educativos.	Diagnóstico y conceptualización Ficha de proceso de recaudación de cotizaciones Ficha de proceso de atención al afiliado Ficha de proceso de pensión/ jubilación	36%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
15. Construir desde el 2021 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas.	De acuerdo con el desarrollo de las etapas del proyecto, según PEI 2021-2025, se ha coordinado con el Proveedor Sherpa Consultores, analizar y visualizar la construcción del Modelo de gestión de la Calidad para JUPEMA, a partir del diagnóstico y el desarrollo de la primera etapa del proyecto con los procesos core. Los informes de avances se presentarán al cierre de cada etapa integral del proyecto.	Avances a partir de año 2022	0%
16. Crear e implementar un proyecto de automatización para los próximos 4 años.	Se han iniciado con varios proyectos e iniciativas tales como: 1. Sistema de notificaciones: sistema solicitado por el departamento de plataforma de servicio que centraliza la comunicación y envió de información a los afiliados, el cual todavía cuenta con mejoras que el usuario ha solicitado. En proceso de mejoras.	1. Mejoras al sistema de notificaciones.	90%
	2. Sistema de citas web: sistema solicitado por plataforma de servicios para la planificación de las citas, en línea o presencial en plataforma de servicio y sucursales.	2. Sistema de citas Web	95%
	3. Sistema de Papeles de trabajo: sistema solicitado por la auditoría interna para gestión de sus documentos. Sistema en etapas finales de ajustes y pruebas de usuario.	3. Sistema de papeles de trabajo	73%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	4. Nuevo sistema de GTH: a solicitud del departamento de GTH se adquiere un nuevo sistema de información para la gestión del talento humano, planillas, capacitación y demás funciones del departamento. Sistema en proceso de implementación.	4. Adquisición de nuevo sistema de GTH	100%
	5. Sello electrónico: proceso solicitado por plataforma de servicio para la firma digital y validación legal de los desgloses de pensión del proceso de RTR. Sistema implementado. En el 2022 se iniciarán nuevos procesos con este proyecto.	5. Sello electrónico para desglose RTR	100%
	6. Automatización del proceso de CYC: a solicitud del departamento de crédito y cobro para la automatización de procesos manuales que se realizan, se inicia el desarrollo de automatizar aquellos procesos que se realizan de forma manual. Proceso liderado por la jefatura del departamento de Crédito y Cobro.	6. Automatización de los procesos identificados de CYC por el dueño del proceso.	95%
	7. Cambio deducciones de planilla del RCC en la WEB: proceso a solicitud del departamento financiero, y liderado por la Unidad de Inspección para la carga de las planillas desde el sitio web de JUPEMA.	7. Ajustes al proceso de deducciones de planilla del RCC en la WEB	100%
	8. Cambio archivo enviado a SUPEN: proceso de automatización por cambios en la generación del archivo para SUPEN, liderado por la Unidad de Control Financiero de Cuenta Individual.	8. Ajuste archivo SUPEN	100%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	9. Cambio proceso de <i>cambio de contraseña</i> : proceso solicitado por el departamento actuarial para una mejor gestión de un cambio de contraseña desde el sitio web de JUPEMA.	9. Ajuste proceso cambio de contraseña	100%
	10. Cambio proceso de IVR: proceso de cambio solicitado por plataforma de servicio para ajustar la atención del público e integrado a los sistemas de información. Proceso aún en ajustes y nuevos requerimientos por parte del dueño del proceso.	10. Ajuste proceso de IVR	55%
	11. Cambio al sistema de inversiones con relación al proceso de cobro del impuesto sobre los rendimientos de las inversiones, proceso solicitado por el departamento de inversiones. Proceso finalizado de forma exitosa.	11. Ajuste sistema de inversiones, impuesto banco popular	100%
	12. Atención de solicitudes de cambios e incidentes ingresadas a petición de los usuarios responsables	12. Automatización de nuevos micro procesos y mejoras solicitadas por el usuario	97%
17. Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos.	Se ha venido trabajando en el Caso de negocio y en la confección de la hoja de ruta del proyecto. Así mismo, se levantaron los requerimientos y nos encontramos en el desarrollo de un estudio técnico para la contratación de una empresa para la confección de un estudio interno para el diseño e	Descripción de caso de negocio Creación de la hoja de ruta del Producto Levantamiento de	32%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	implementación de sistema capaz de realizar analítica de datos; la construcción del curso se encuentra actualmente en ejecución. Se está en la búsqueda de una empresa que brinde el servicio de la construcción del Data Warehouse.	requerimientos para la confección de un programa de formación en analítica de datos Contratación del programa de formación	
18. Diseñar e implementar durante el 2021 y 2022, un programa de gestión del cambio organizacional.	Se confeccionó el Caso de Negocio y el cronograma de trabajo de esta iniciativa para el año 2022, así mismo se han efectuado dos actividades definidas en el cronograma de trabajo	Caso de negocio Cronograma de trabajo Confección Micrositio JUPEMA RUTA2025 Socialización por departamentos de campaña JUPEMA RUTA2025	48%
19. Diseñar durante el año 2021 un programa de marca empleador.	Se confeccionó el Caso de Negocio y el cronograma de trabajo de esta iniciativa para el año 2022 a modo general, para la segunda semana del mes de enero 2022 se realizará un cronograma de contenido de actividades específicas para todo el año, como parte del Programa Marca Empleador. En el año 2021 se realizó el lanzamiento de la herramienta (Yammer) la cual se incluiría	Caso de negocio Cronograma de trabajo Lanzamiento de herramienta YAMMER Video e instructivo de uso de YAMMER	20%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	como parte medular para trabajar el Programa de Marca Empleador.		
20. Formalizar y lanzar en el IV trimestre del 2021 la Universidad Corporativa de JUPEMA.	Se realizó el levantamiento y aprobación del caso de negocio y cronograma de trabajo de la Universidad Corporativa para iniciar con el proceso de transformación del Campus virtual hacia la Universidad Corporativa de JUPEMA.	Caso de Negocio y Cronograma de Trabajo de la Universidad Corporativa	20%
21. Estrategia anual de comunicación integrada para posicionar a las organizaciones e instituciones socioeconómicas del Magisterio Nacional en Costa Rica. 22. Plan de desarrollo y posicionamiento sobre el sistema de pensiones del Magisterio Nacional y JUPEMA. 23. Contribuir a fortalecer en el largo plazo, el plan de iniciativas de las Organizaciones Magisteriales. 24. Estrategia continua de defensa de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional y JUPEMA.	Para desarrollar estas iniciativas, se diseñó el plan de comunicación bienal 2021-2022, donde se definieron las estrategias bimensuales por desarrollar. Este es un plan integrado con todos los grupos de interés, para que las iniciativas se desarrollen de manera transversal. Para el año 2021 en el plan de trabajo se realizaron las siguientes actividades: 1. Campaña de dignificación docente, desarrollada en conjunto con Caja de ANDE y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional. 2. Campaña somos más que pensiones, para posicionamiento positivo del RCC. 3. Campaña Educativa del RCC. 4. Campañas en defensa de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional: campaña La Realidad de los Regímenes de Pensión, campaña El Régimen del Magisterio en una Palabra.	Diversas campañas de comunicación efectuadas	20%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	5. Campaña de fidelización y posicionamiento JUPEMA es para mí. 6. Campaña de 63 aniversario de JUPEMA enfocada en su liderazgo en pensiones en el país. 7. Campaña de 29 Aniversario del RCC enfocada en la adecuada administración del fondo y su posicionamiento como el número 1 y el más grande del país. 8. Campaña de pertenencia a los regímenes de pensiones del magisterio, cuyo objetivo es ubicar a los afiliados tanto del RTR como RCC sobre el régimen al que pertenecen, y conozcan su perfil de beneficios y los servicios que JUPEMA les ofrece como administrador de estos. 9. Campaña sobre los cambios de la nueva ley 10.078 y los beneficios para fortalecer el RCC y la gestión de JUPEMA como administrador. 10. Campaña de postergación de pensión en el RCC, para que los afiliados conozcan los beneficios de acogerse a la postergación. 11. Estrategia de posicionamiento en nuevos cotizantes al RCC, donde a través de telemarketing y una campaña dirigida de manera personalizada, les damos la bienvenida al RCC y a JUPEMA, los capacitamos en el RCC y les exponemos los servicios que ofrece JUPEMA.		

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	12. Estrategia para cotizantes del sector privado, donde a través de acciones de telemarketing y campaña personalizada, les recordamos que ellos cotizan a JUPEMA, su régimen de pertenencia, la importancia de ser vigilantes de que su patrono reporte las cotizaciones a JUPEMA y los servicios que les ofrecemos como afiliados. 13. Estrategia de comunicación para posicionar a JUPEMA en su pilar de Responsabilidad Social, a través de la divulgación de que JUPEMA es una institución ciclo incluyente. 14. Estrategia de comunicación sobre el alcance y servicio de las organizaciones magisteriales representadas en la Junta Directiva, a través de la Revista Pizarra y su pauta en medios digitales. 15. Adicionalmente, a través de la estrategia de publicity y gestión de medios de comunicación, se han generado publrreportajes noticiosos, cápsulas radiales, entrevistas a voceros de JUPEMA, notas periodísticas y declaraciones, donde se ha posicionado al RCC, a las instituciones socioeconómicas del Magisterio Nacional, la gestión de JUPEMA, sus iniciativas socioeconómicas a nivel país, así como la generación de comunicados y gestión de prensa de las estrategias del Foro de Presidentes en conjunto con		

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	JUPEMA, dado que en este están representadas las 7 organizaciones magisteriales que tienen representación en la Junta Directiva de JUPEMA.		
25a. Certificación de calidad de los servicios de la AISS	Se efectuó una reunión con los representantes de la AISS para conocer el procedimiento y metodología de la certificación, se efectuó una revisión inicial para identificar las brechas y se completó el Caso de negocio. Este año se dará inicio con las reuniones con involucrados, para definir fechas de cumplimiento para el cierre de brechas	Caso de negocio Matriz de valoración inicial de brechas	20%
25b. Certificación de recaudación y cobranza de la AISS	Se confeccionó el Caso de Negocio y el cronograma de trabajo, se efectuaron las sesiones para identificación de evidencias y brechas para el cumplimiento de las directrices contempladas en el proceso de certificación. Se trabajó en la recolección de información y cierre de algunas brechas identificadas	Caso de negocio Cronograma de trabajo Matriz de identificación de evidencias y brechas Recolección de evidencias para proceso de auditoría	60%
26. Desarrollar en el próximo quinquenio un programa multidisciplinario dirigido a los diferentes segmentos de la afiliación de JUPEMA (beneficios).	La institución cuenta con un programa de actividades multidisciplinarias que se desarrollan desde el Departamento de Prestaciones Sociales como un beneficio que tiene el objetivo de mejorar de la calidad de vida de la afiliación. Se desarrollan distintas actividades tanto virtuales como presenciales que se	- Programación de charlas y talleres - Grupos de apoyo - Visitas saludables - Taller "Un día con tu corazón"	20%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
	coordinan con grupos de afiliados e instituciones educativas en todo el país de acuerdo con las necesidades de estos.	- Programa SOS Burn Out - Programa "Nútrete, muévete y chequéate" - Curso de preparación para la jubilación - Curso de formación en emprendedurismo	
27. Desarrollar con periodicidad anual al menos dos nuevos productos/servicios dirigidos a segmentos específicos de la afiliación de JUPEMA.	Desde el departamento de Prestaciones Sociales se lanzó la Jornada de formación virtual para docentes activos del Magisterio. Dado que la oficina de Innovación se creó a partir de setiembre 2021, no fue posible desarrollar otro producto o servicio durante el año.	Jornada de formación para docentes	20%
28. Desarrollo de una plataforma de contacto integrada para la atención de los afiliados, en el 2021.	Durante este año se estuvo realizando exploraciones con proveedores y personal interno con la finalidad de ir delimitando el alcance que se le desea dar a esta iniciativa. El proyecto como tal no ha dado inicio, se estará iniciando durante el primer trimestre del año 2022.	NA	0%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
29. 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.	Se realizó un convenio con Grupo ICE, quienes donaron 300 árboles para el año 2021, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera: •Escuela Centro Educativo Buena Vista en Cañas Dulce, Liberia, Guanacaste, 30 árboles de almendro playa, 30 árboles corteza amarillo, 30 árboles jocoranda, 30 árboles manzana agua, 30 árboles cedro amargo (recogió los árboles 29-09-2021). Charla el 29-09-2021 un grupo de 30 niños y el 30-09-2021 un grupo de 25 niños. •Escuela Doctor Fernando Guzmán Mata, Cartago Central, San Francisco, 100 plantas ornamentales 27-10-2021 Charla el 29-10-2021 un grupo de 80 niños. •Colegio Técnico Profesional de Oreamuno, San Rafael de Oreamuno, 50 plantas ornamentales primojero (recogió los árboles 24-11-2021). Charla el 25-11-2021 un grupo 45 jóvenes.	Visita a 3 centros educativos y donación de 300 árboles por medio de 1 alianza con una organización social de la sociedad civil	20%
30. 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	Esta iniciativa no se logró cumplir durante el año 2021, se retomará para el año 2022	No se generaron productos	0%
31. Analizar la participación de la mujer en el mercado laboral en Costa Rica y el impacto en el sistema de pensiones	Se confeccionó el programa de desarrollo de capacidades para la empleabilidad en el que se invitó y	Se impartieron 13 cursos a 23 estudiantes.	20%

Nombre de iniciativa	Descripción de actividades realizadas	Productos generados	Porcentaje de cumplimiento o avance
mediante un foro a nivel nacional.	participaron mujeres universitarias hijas de afiliados de la membresía de JUPEMA		
32. Promover al menos una alianza anual para promover una cultura financiera de prevención y ahorro para la vejez.	Se confeccionó el Caso de negocio y el cronograma de trabajo, además se elaboró la propuesta del programa de formación en finanzas saludables para la membresía. Se dispone a darle continuidad de acuerdo con el cronograma presentado para 2022.	Caso de negocio Cronograma de trabajo propuesta del programa de formación en finanzas saludables	40%
33. Estructurar una Dependencia de Innovación y Transformación que lidere la transformación estratégica de JUPEMA (Innovación, Transformación, Medición de Impacto, Gestión de Proyectos, Gestión del Cambio).	Se creó la Oficina de innovación y transformación, así como una metodología para la clasificación y gestión de las iniciativas del PEI, se confeccionó un cronograma de trabajo y la propuesta de estructura de puestos y funciones. Así mismo, se creó el portafolio de iniciativas PEI en el que se calendarizaron y se le da seguimiento al avance de las iniciativas estratégicas	Creación a nivel de estructura y funciones de la Oficina de innovación Cronograma de trabajo para la Oficina de innovación Metodología para la gestión de las iniciativas PEI Portafolio de iniciativas estratégicas	60%



VIII. Análisis del desempeño institucional

A continuación se presenta el resumen de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos institucional, así como el detalle de ejecución presupuestaria por cada programa institucional y partidas presupuestarias.

Cuadro no. 2
Resultado recaudación ingresos
Al cierre diciembre 2021

Rubro	Clasificación	Presupuesto	Recaudado	% Ejecuc.
1. Contribuciones a Regímenes Especiales de Pensiones	Contribuciones del Magisterio Nacional de Miembros Activos	6.878.330.916,30	6.269.758.159,37	91,15%
	Contribuciones del Magisterio Nacional de Miembros Pensionados	3.254.396.799,70	3.208.849.780,94	98,60%
Sub total		10.132.727.716,00	9.478.607.940,31	93,54%
2. Ingresos no Tributarios	Otras Multas	3.880.567,00	7.071.098,15	182,22%
	Otros Ingresos No Tributarios	328.534.136,00	627.599.801,86	191,03%
Sub total		332.414.703,00	634.670.900,01	190,93%
3. Renta de Activos Financieros	Intereses sobre Títulos Valores	368.357.380,00	553.480.109,69	150,26%
	Intereses y Comisiones sobre arreglos de pago	1.744.873,00	1.297.829,08	74,38%
	Intereses y Comisiones sobre préstamos	1.773.466.298,00	1.290.823.560,37	72,79%

Rubro	Clasificación	Presupuesto	Recaudado	% Ejecuc.
	Intereses y Comisiones sobre Préstamos	10.000.000,00	11.160.909,74	111,61%
	Otras rentas de activos financieros	0,00	541.448.328,18	100,00%
	Recuperación de préstamos al Sector Externo	2.907.993.631,00	3.712.167.841,31	127,65%
Sub total		5.061.562.182,00	6.110.378.578,37	120,72%
4. Recursos de vigencias anteriores	Superávit Libre	6.985.893.168,00	6.794.991.491,78	97,27%
Sub total		6.985.893.168,00	6.794.991.491,78	97,27%
Total Ingresos		22.512.597.769,00	23.018.648.910,47	102%

Cuadro no. 3
Resultado ejecución de gastos
Al cierre diciembre 2021

Rubro	Clasificación	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecuc.
1. Remuneraciones	Remuneraciones Básicas	4.350.081.675,47	4.150.384.115,84	95,41%
	Contribuciones Patronales a Fondos de Pensiones y Otros Fondos de Capitalización	676.250.638,49	601.050.415,25	88,88%
	Contribución Patronal al Desarrollo y la Seguridad Social	680.092.449,88	643.487.427,61	94,62%
	Incentivos Salariales	373.425.742,94	352.877.558,02	94,50%
	Remuneraciones Eventuales	308.677.129,82	285.564.292,59	92,51%
Sub total		6.388.527.636,60	6.033.363.809,31	94,44%
2. Servicios	Servicios de Gestión y Apoyo	963.902.545,68	848.539.920,82	88,03%
	Servicios Comerciales y Financieros	632.337.059,63	624.597.742,57	98,78%
	Servicios Básicos	532.491.619,99	532.491.619,99	100,00%
	Capacitación y Protocolo	367.175.306,54	355.685.547,82	96,87%
	Alquileres	337.026.000,00	316.843.983,96	94,01%
	Mantenimiento y Reparación	254.452.864,09	184.101.926,68	72,35%
	Seguros Reaseguros y Otras Obligaciones	111.284.000,85	76.748.865,17	68,97%
	Gastos de viaje y de transporte	79.796.500,08	53.816.925,14	67,44%

Rubro	Clasificación	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecuc.
	Impuestos	15.913.500,00	12.853.504,64	80,77%
	Servicios diversos	900.000,00	300.000,00	33,33%
Sub total		3.295.279.396,86	3.005.980.036,79	91,22%
3. Materiales Y Suministros	Útiles Materiales y Suministros Diversos	126.791.935,28	104.871.907,38	82,71%
	Productos Químicos y Conexos	62.899.522,99	47.656.684,76	75,77%
	Alimentos y Productos Agropecuarios	16.824.144,38	9.534.947,58	56,67%
	Herramientas Repuestos y Accesorios	712.000,04	313.813,37	44,07%
	Materiales y Productos de uso en la Construcción y Mantenimiento	60.000,00	0,00	0,00%
Sub total		207.287.602,69	162.377.353,09	78,33%
4. Intereses Y Comisiones	Comisiones y Otros Gastos	65.300,00	0,00	0,00%
Sub total		65.300,00	0,00	0,00%
5. Activos Financieros	Préstamos	4.493.500.000,00	2.269.051.825,01	50,50%
Sub total		4.493.500.000,00	2.269.051.825,01	50,50%
6. Bienes Duraderos	Construcciones Adicionales y Mejoras	6.824.497.307,00	6.824.497.307,00	100,00%

Rubro	Clasificación	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecuc.
	Bienes Duraderos Diversos	424.403.434,86	403.735.223,74	95,13%
	Maquinaria Equipo y Mobiliario	273.973.065,14	248.517.287,88	90,71%
Sub total		7.522.873.807,00	7.476.749.818,62	99,39%
7. Transferencias Corrientes	Transferencias Corrientes al Sector Público	146.798.000,00	145.664.999,96	99,23%
	Prestaciones	90.099.964,60	43.198.145,07	47,94%
	Transferencias Corrientes a Entidades Privadas sin Fines de Lucro	35.506.999,96	34.373.999,92	96,81%
	Transferencias Corrientes al Sector Externo	21.840.000,00	21.381.085,92	97,90%
	Otras Transferencias Corrientes al Sector Privado	22.121.157,55	22.035.874,74	99,61%
	Transferencias Corrientes a Personas	600.000,00	574.000,00	95,67%
Sub total		316.966.122,11	267.228.105,61	84,31%
8. Cuentas Especiales	Sumas Sin Asignación Presupuestaria	288.097.903,74	0,00	0,00%
Sub total		288.097.903,74	0,00	0,00%
Total Gastos		22.512.597.769,00	19.214.750.948,43	85%

Programa 01 Administración General

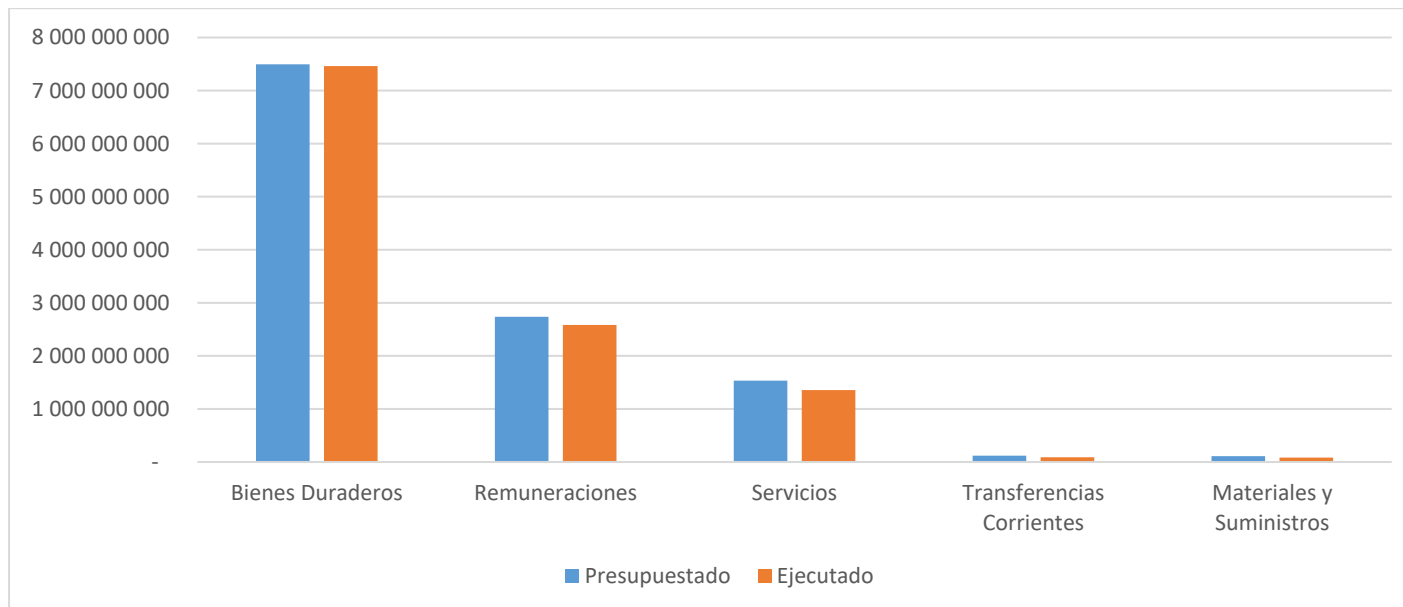
Para los departamentos que conforman el programa 01 Administración General, el resultado de la ejecución presupuestaria se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 4
Resultado ejecución de gastos Programa 01
Al cierre diciembre 2021

Departamento	Remuneraciones		Servicios		Materiales y Suministros		Transferencias Corrientes		Bienes Duraderos	
	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado
Administrativo	653.930.806	596.056.403	676.533.741	626.705.869	63.368.000	49.852.751	7.185.775	5.013.179	6.946.597.307	6.939.811.860
Auditoría Interna	430.662.318	407.064.945	36.089.201	30.178.956	2.020.000	956.183	2.215.776	707.094	-	-
Dirección Ejecutiva	380.363.644	378.717.994	79.347.299	61.440.595	5.109.405	2.135.522	1.569.605	982.894	-	-
Junta Directiva	299.075.277	292.893.651	104.214.458	96.712.382	7.860.361	6.941.967	65.443.554	61.420.086	-	-
Talento Humano	257.720.541	241.964.527	196.667.143	183.474.805	17.550.000	13.388.919	41.309.404	21.319.891	-	-
Tecnología de Información	714.544.525	666.967.845	441.050.155	358.136.896	14.270.639	9.692.465	3.444.323	585.727	548.905.249	521.890.921
	2.736.297.110	2.583.665.365	1.533.901.997	1.356.649.503	110.178.405	82.967.806	121.168.437	90.028.870	7.495.502.556	7.461.702.781

Gráficamente la información es la siguiente:

Gráfico No. 4
Ejecución presupuestaria programa 01
Al cierre diciembre 2021



Programa 02 Régimen de Capitalización Colectiva

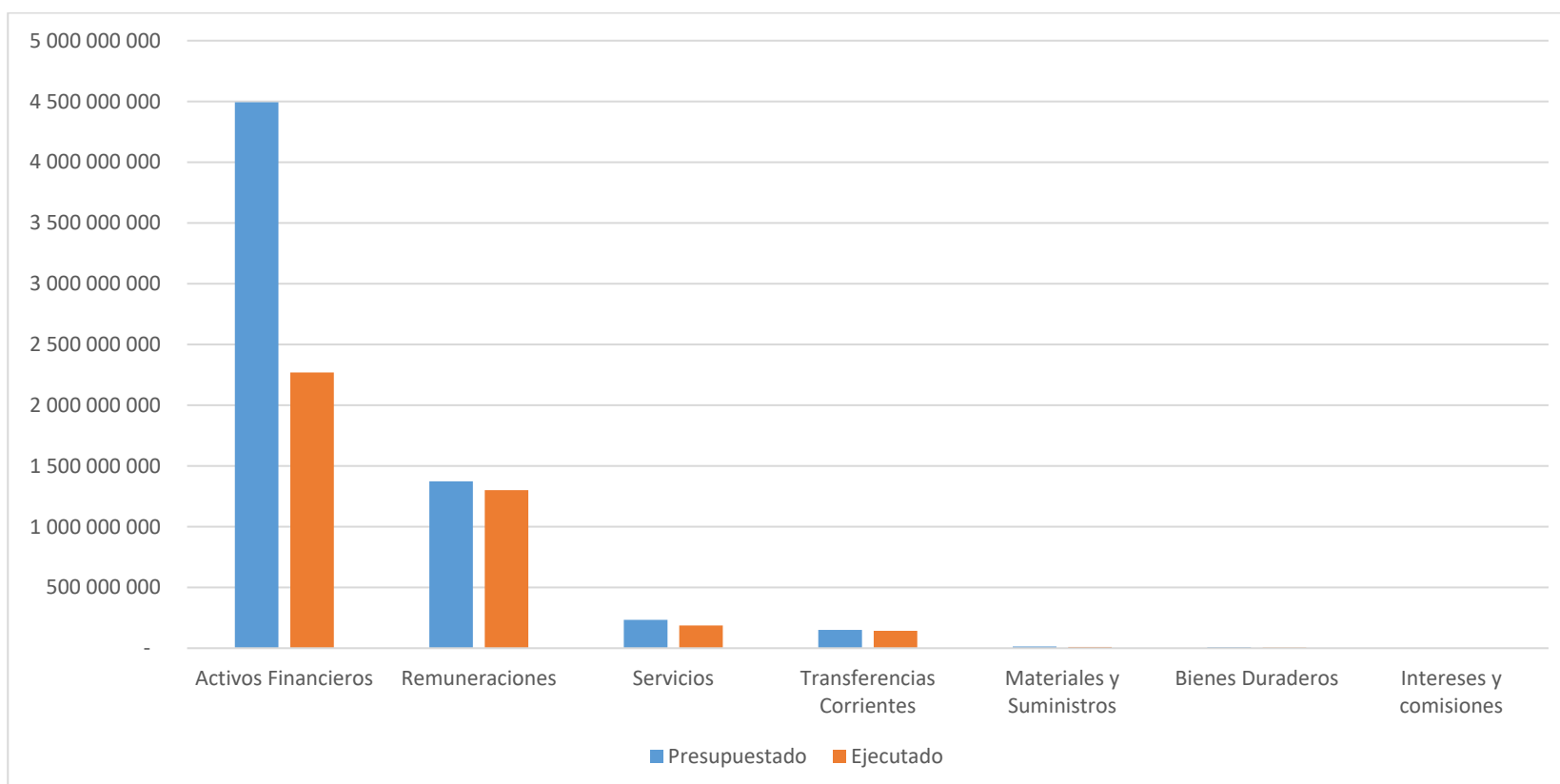
Para los departamentos que conforman el programa 02 Régimen de Capitalización Colectiva, el resultado de la ejecución presupuestaria se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 5
Resultado ejecución de gastos Programa 02
Al cierre diciembre 2021

Departamento	Remuneraciones		Servicios		Materiales y Suministros		Transferencias Corrientes		Intereses y comisiones		Activos Financieros		Bienes Duraderos		Sumas libres
	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto
Actuarial	186.038.051	170.113.952	14.223.703	8.205.220	710.000	196.212	1.425.264	20.050	-	-	-	-	6.187.500	4.049.136	-
Crédito y Cobro	436.711.847	420.814.721	82.417.789	75.611.457	7.150.036	7.059.709	3.195.844	2.388.656	-	-	4.493.500.000	2.269.051.825	-	-	-
Financiero Contable	444.418.928	438.514.188	52.385.286	48.148.410	4.500.000	2.159.669	142.708.585	141.042.026	65.300	-	-	-	-	-	288.097.904
Inversiones	113.846.364	107.526.515	62.452.148	41.658.584	1.028.493	877.318	1.539.799	-	-	-	-	-	750.000	701.166	-
Gestión y Control Calidad	103.379.040	91.366.267	18.520.233	9.984.015	318.000	-	1.002.825	-	-	-	-	-	650.000	-	-
Unidad Integral de Riesgos	88.751.221	72.085.274	2.954.570	2.727.343	690.000	81.360	1.124.516	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.373.145.451	1.300.420.917	232.953.730	186.335.029	14.396.530	10.374.268	150.996.832	143.450.732	65.300	-	4.493.500.000	2.269.051.825	7.587.500	4.750.302	288.097.904

Gráficamente la información es la siguiente:

Gráfico No. 5
Ejecución presupuestaria programa 02
Al cierre diciembre 2021





Programa 03 Régimen Transitorio de Reparto

Para los departamentos que conforman el programa 03 Régimen Transitorio de Reparto, el resultado de la ejecución presupuestaria se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 6
Resultado ejecución de gastos Programa 03
Al cierre diciembre 2021

Departamento	Remuneraciones		Servicios		Materiales y Suministros		Transferencias Corrientes		Bienes Duraderos	
	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado
Comunicación y Mercadeo	171.559.294	140.007.078	651.385.522	648.237.707	22.240.000	21.001.607	1.461.006	484.680	10.590.000	1.558.016
Concesión de Derechos	562.707.828	542.004.949	31.459.931	29.761.601	4.610.280	2.960.806	5.785.994	1.328.894	110.000	-
Legal	222.669.671	216.366.723	21.223.894	12.653.511	2.400.000	1.225.080	23.116.422	22.298.542	-	-
Plataforma de Servicios	1.105.454.521	1.058.674.229	634.133.554	605.971.672	46.512.387	42.157.217	12.834.606	9.037.666	9.083.751	8.738.720
Prestaciones Sociales	216.693.761	192.224.549	190.220.769	166.371.014	6.950.000	1.690.570	1.602.825	598.721	-	-
	2.279.085.075	2.149.277.527	1.528.423.670	1.462.995.505	82.712.668	69.035.279	44.800.853	33.748.503	19.783.751	10.296.736

Gráficamente la información es la siguiente:

Gráfico No. 6
Ejecución presupuestaria programa 03
Al cierre diciembre 2021

