

# Reporte de Gestión 2024



# Contenido

Acerca de este reporte .....	3
Perfil de la organización .....	5
Estructura Organizacional .....	34
Conformación de la Junta Directiva .....	38
Mensaje del Presidente: Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez .....	46
Mensaje del Director Ejecutivo: MBA. Carlos Arias Alvarado .....	48
Principales hitos y cambios del 2024 .....	54
Estructura de Gobernanza .....	60
Gestión de riesgos y cumplimiento normativo .....	64
Crecimiento y solidez financiera .....	94
Productividad y transformación .....	152
Vida Plena .....	172
Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional .....	188
Experiencia del servicio JUPEMA .....	202
Otorgamiento de derechos de jubilación y pensión .....	214
Gestión de Comunicación y Mercadeo .....	218
Promoción del desarrollo social .....	228
Bienestar de nuestros trabajadores .....	244
Anexos .....	276
Anexo 1: Informe Anual Auditado Régimen de Capitalización Colectiva 2024 .....	277
Anexo 2: Informe Anual Auditado Consolidado Fondo Especial de Administración (FEO Y FEA) 2024 .....	286



# Acerca de este Reporte

De acuerdo con lo establecido en el artículo 107 de la Ley No. 7531 y sus reformas, la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) presenta anualmente, dentro de los primeros tres meses del año, su Reporte de Gestión ante las organizaciones gremiales que nos representan. Este informe tiene como propósito rendir cuentas sobre las labores realizadas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024, así como exponer los principales desafíos para el próximo año.

El reporte ofrece a nuestras partes interesadas una visión integral de la gestión de JUPEMA como administradora del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y del Régimen Transitorio de Reparto (RTR) durante el período 2024.

En cuanto al RCC, se presentan los resultados financieros, los principales logros en la inversión de los recursos financieros en el mercado local e internacional, así como los resultados actuariales que evidencian la solvencia del fondo. Por su parte, en la administración del RTR, se muestran los resultados en el otorgamiento y gestión de las pensiones a lo largo del año.

Durante el 2024, JUPEMA ha trabajado en el fortalecimiento de su gestión del riesgo mediante la implementación de estrategias y controles que permiten garantizar la estabilidad financiera de los fondos administrados, minimizando impactos adversos y asegurando la protección de los recursos de sus afiliados.

En el ámbito del cumplimiento normativo, JUPEMA ha reafirmado su compromiso con el marco regulatorio aplicable, asegurando el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y otras entidades reguladoras.

A través de este informe, reafirmamos nuestro compromiso con la transparencia y la comunicación efectiva con las personas afiliadas y demás partes interesadas, en coherencia con los valores institucionales establecidos en nuestro Plan Estratégico Institucional.

Para más información, puede contactar a la Dirección Ejecutiva de JUPEMA al teléfono 2284-6443 o al correo electrónico [jcastro@juntadepensiones.cr](mailto:jcastro@juntadepensiones.cr)



# Perfil de la Organización

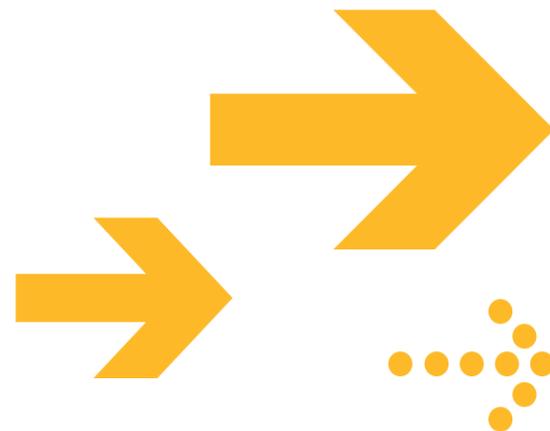


# Perfil de la Organización

JUPEMA es un ente público no estatal, creado mediante la Ley No. 2248 del 5 de septiembre de 1958, con el propósito de garantizar la seguridad social de los trabajadores de la educación a través del resguardo de las prestaciones por invalidez, vejez y muerte. Su labor se sustenta en los principios de servicio, compromiso y defensa de derechos de nuestros afiliados.

Desde su fundación, JUPEMA se ha distinguido como un símbolo de unidad y solidaridad, promoviendo el bienestar y la dignidad de los educadores costarricenses.

La afiliación es el pilar de su existencia, por lo que se ha enfocado en ofrecer servicios diferenciados y en constante evolución para atender las necesidades de sus afiliados. Actualmente, cuenta con 12 sucursales ubicadas estratégicamente en: San José, Alajuela, San Carlos, San Ramón, Liberia, Santa Cruz, Cartago, Heredia, Puntarenas, Ciudad Neilly, Pérez Zeledón y Limón. Además, disponemos de una sucursal móvil que recorre todo el país, brindando servicio en áreas donde no hay una sucursal cercana.



# Sucursales en el país



Alajuela  
San Carlos  
San Ramón  
Liberia  
Santa Cruz  
Cartago  
Heredia  
Puntarenas  
Ciudad Neily  
Pérez Zeledón  
Limón



Total de sucursales en todo el país

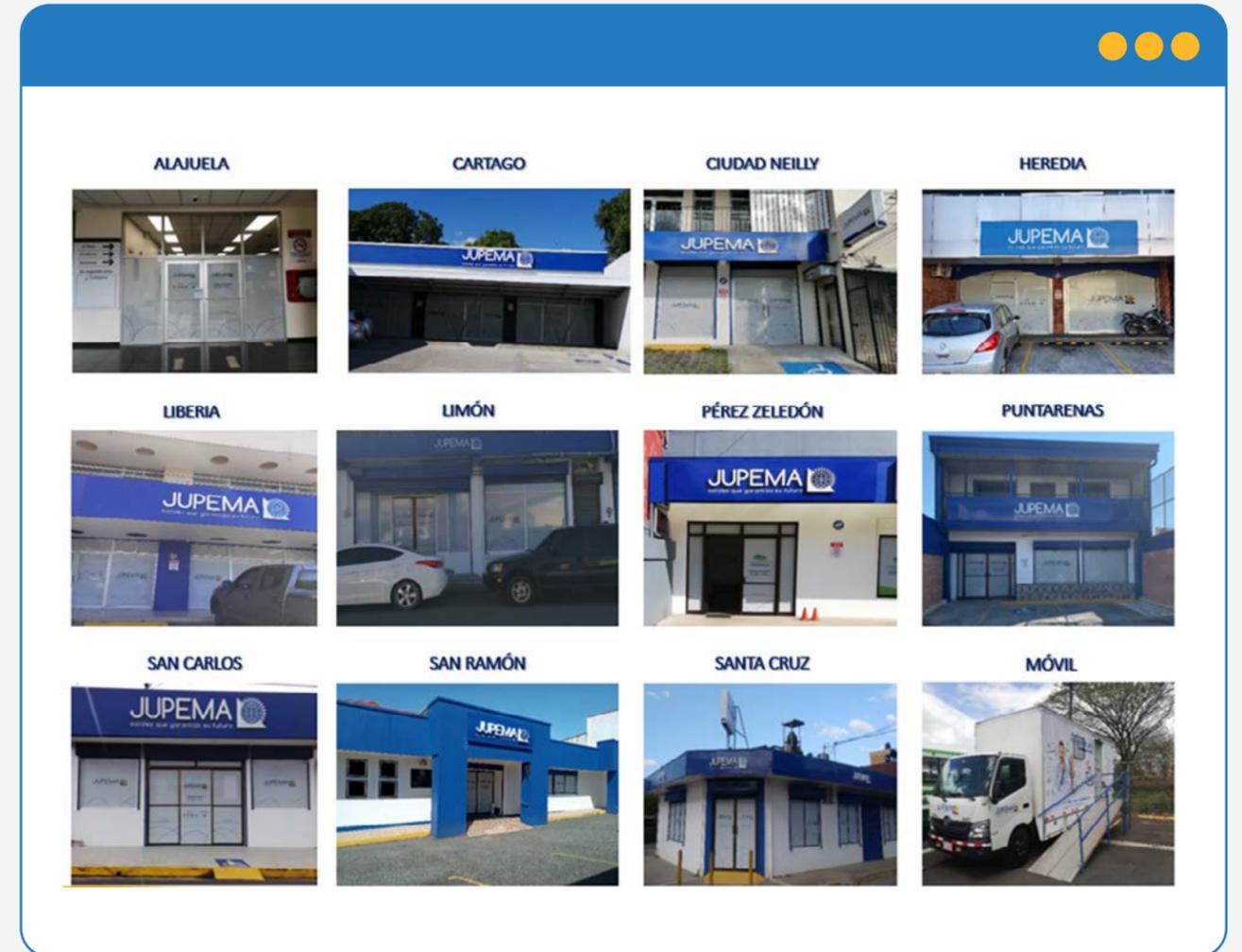


11

Ilustración 1. Sucursales JUPEMA



San José



Fuente: JUPEMA (2025).

# Fondos Administrados

Los fondos que administra JUPEMA se encuentran conformados por dos regímenes: el Régimen Transitorio de Reparto, conocido como RTR, y el Régimen de Capitalización Colectiva o RCC. El RTR es un régimen cerrado –es decir que no acepta nuevas afiliaciones– y alcanza a todas las personas trabajadoras de la educación que empezaron a laborar en el Magisterio antes del 15 de julio de 1992. Mientras que el RCC está abierto y activo, y corresponde a quienes ingresaron a laborar con fecha posterior al 15 de julio de 1992.

RCC administra un total de **¢4.88 billones de colones**, lo que representa un crecimiento del **9.64%** con respecto de los activos netos administrados al cierre de diciembre de 2023.

De este modo, ambos regímenes cubren al cierre del 2024 a más de 114.000 trabajadores de la educación y más de 52.000 personas pensionadas, con un crecimiento del 3.48% y 3.61% respectivamente en comparación con los datos del 2023.

Actualmente, el RCC administra un total de **¢4.88 billones de colones**, lo que representa un crecimiento del 9.64% con respecto de los activos netos administrados al cierre de diciembre de 2023.

Esta suma proviene principalmente de las cotizaciones obrero-patronales y estatales, que representan el 53% del fondo, mientras que el 47% restante corresponde a los rendimientos generados por las inversiones y el programa de crédito.



## Resumen del RTR y RCC

### Régimen Transitorio de Reparto

Régimen cerrado –es decir que no acepta nuevas afiliaciones– y alcanza a todas las personas trabajadoras de la educación que empezaron a laborar en el Magisterio antes del 15 de julio de 1992.

Total de activos y pensionados del RTR: Activos 1.629 – Pensionados 45.849.

Porcentaje de índice de eficiencia en el trámite de pensiones en el último trimestre 2024: 99.35%.

RCC está abierto y activo, y corresponde a quienes ingresaron a laborar con fecha posterior al 15 de julio de 1992.

Total de activos y pensionados del RCC: Activos 113.232, Pensionados 6.991.

Cantidad de trámites de pensión realizados durante el 2024: 3.868 solicitudes del RCC.

### Régimen de Capitalización Colectiva

# JUPEMA

## en resumen

A continuación, un resumen de los principales resultados de JUPEMA al cierre del 2024:

### → Administración del Régimen de Capitalización Colectiva

- Total de activos y pensionados del RCC: Activos 113.232, Pensionados 6.991.



■ Activos ■ Pensionados

- Cantidad de trámites de pensión realizados durante el 2024: 3.868 solicitudes del RCC.
- Total de Activos Netos disponibles para beneficios al 31 de diciembre 2024: ₡4.885.299.499.290.
- Crecimiento del fondo en forma interanual: 9.64%.
- Portafolio de inversiones al 31 de diciembre 2024: ₡5.132.115.150.919.
- Cartera neta de crédito al 31 de diciembre 2024 y el total de operaciones que la conforman: ₡311.857.742.110 para un total de 34.462 operaciones.
- Morosidad de la cartera de crédito al 31 de diciembre: 1.31% a más de noventa días, y 3.11% de uno a noventa días de atraso, para un total de 4.42%.
- Rendimiento actuarial requerido del fondo: 5.79%.
- Fecha de la última valuación actuarial del fondo: Diciembre 2023.
- Resultados última auditoría financiera externa de los estados financieros de JUPEMA (extracto de la opinión emitida por la firma de Auditoría Externa).

*"En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) al 31 de diciembre de 2024, así como los cambios en los activos netos disponibles para beneficios, los cambios en el patrimonio y los flujos de efectivo, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables." Despacho Crowe Horwath CR, S.A. 20 de febrero de 2025.*

### → Administración del Régimen Transitorio de Reparto

- Total de activos y pensionados del RTR: Activos 1.629 – Pensionados 45.849.



■ Activos ■ Pensionados

- Cantidad de trámites de pensión realizados durante el 2024: 8.328 solicitudes del RTR de los cuales 2.905 correspondió a periodos fiscales vencidos por costo de vida de la Universidad de Costa Rica y 461 del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Pensionados por tipo de Ley al 31 de diciembre del 2024: Ley 2248: 22.618- Ley 7268: 6.385 y Ley 7531: 16.846.
- Porcentaje de índice de eficiencia en el trámite de pensiones en el último trimestre 2024: 99.35%.

### → Resultados Financieros de JUPEMA

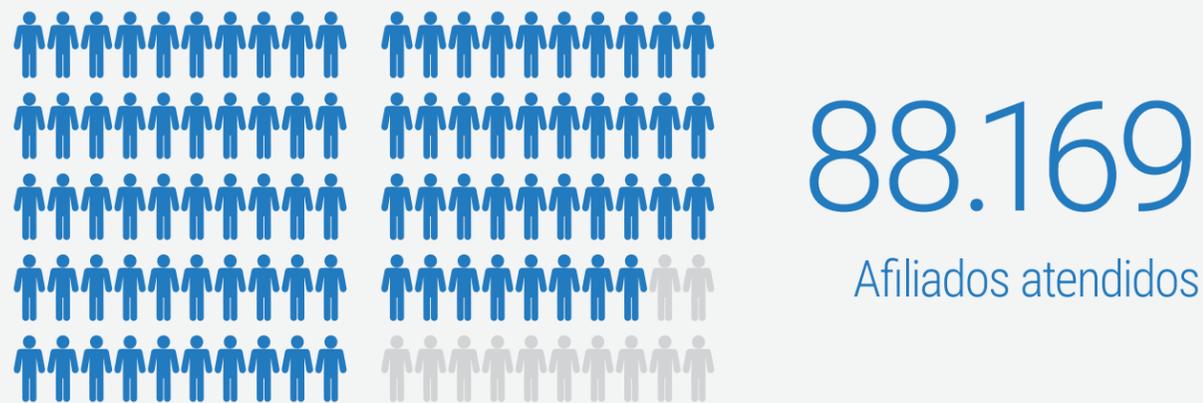
- Total de activos y pasivos administrados por el Fondo Especial de Administración al 31 de diciembre 2024: Total Activos ₡ 64.567.094,433 / Total Pasivos ₡2.185,402.076.
- Resultados última auditoría financiera externa de los estados financieros de JUPEMA (extracto de la opinión emitida por la firma de Auditoría Externa).

“En nuestra opinión, los estados financieros combinados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) al 31 de diciembre de 2024, así como el resultado combinado de sus operaciones, los cambios en el patrimonio combinados y sus flujos de efectivo combinados por el periodo terminado a dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables.” **Despacho Crowe Horwath CR, S.A. 25 de febrero de 2025.**



→ **Experiencia del servicio**

- Cantidad de afiliados atendidos de enero a diciembre 2024: 88.169 en todas las sucursales de JUPEMA.



- Llamadas ingresadas al Call Center: Durante el año 2024 ingresaron un total de 74.753 llamadas, se atendieron 69.402, lo que representa una efectividad en la atención del 92.84%.
- Calificación de satisfacción por canales de atención: 98.09% Sucursales, 97.03% Correo electrónico, 97.02% Central telefónica, 91% WhatsApp, 93% Sitio Web-consultas en línea.



- Cantidad de seguidores en el Facebook Institucional 47.433.
- Cantidad de actividades realizadas por Prestaciones Sociales:
  - 567 charlas y talleres.
  - 180 actividades del programa "Hablemos de Bienestar".
  - 27 grupos de apoyo.
  - 20 tardes de "Café con JUPEMA".
  - 5 talleres del programa "Brigada anti soledad".
  - 14 actividades del programa "Primero yo: al cuidado de mi salud mental".
  - 44 actividades del programa "Atención es un tiempo de pausa".
  - 15 sedes presenciales del programa de ejercitadores y una virtual dos veces a la semana, más una de yoga virtual una vez por semana.
  - 17 actividades culturales recreativas.
  - 35 actividades lúdicas - recreativas en centros educativos.
  - 7 eventos de promoción de derechos humanos de la persona adulta mayor en conmemoración del mes de la persona adulta mayor.
  - 3 foros enfocados en temáticas de calidad de vida.
  - 2 cursos de formación integral de cuidadores "El arte de cuidar con amor".

- Programa JUPEMA Emprende: 1 curso de Habilidades Empresariales y 14 talleres libres para emprendedores, más 2 *Boot Camp* de experiencia para emprendedores y una transmisión de Facebook Live con el tema de emprendimientos.
- 3 cursos de preparación para la jubilación.
- 19 reuniones de capacitación con las redes provinciales.
- 31 visitas saludables en centros educativos con valoraciones integrales del estado de salud.
- 3 capacitaciones del programa de Sensibilización Escolar y su aplicación en 15 centros educativos.
- Convocatoria del Premio Anual Prof. Carlos Luis Sáenz Elizondo.
- Incorporación de un nuevo curso en el campus virtual de aprendizaje con el tema "Del dolor al sentido: estrategias de afrontamiento al duelo".
- Desarrollo de un programa de finanzas saludables con abordaje Biopsicosocial. Se ejecutó en 9 centros educativos.

31

Visitas saludables en centros educativos con valoraciones integrales del estado de salud.

180 Actividades del programa "Hablemos de Bienestar".

14 Actividades del programa "Primero yo: al cuidado de mi salud mental".

3

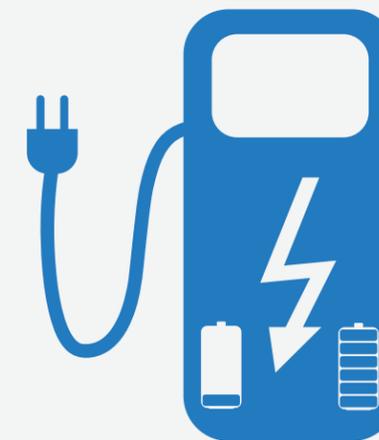
Cursos de preparación para la jubilación.

15 Sedes presenciales del programa de ejercitadores y una virtual dos veces a la semana, más una de yoga virtual una vez por semana.

## → Apoyo Administrativo

El Departamento Administrativo, como área de servicio en JUPEMA, está comprometido con brindar el mejor apoyo a los distintos departamentos para el cumplimiento de sus objetivos, garantizando un servicio eficiente y de calidad a los afiliados de la institución. Durante el 2024, sus principales resultados fueron:

- Se brindaron 21 servicios de préstamo de la microbús institucional a las organizaciones magisteriales.
- A través del Área de Transportes, se atendieron aproximadamente 85 firmas de créditos en el domicilio del afiliado.
- Se procesaron 246 solicitudes de préstamo del auditorio institucional, con una asistencia estimada de 12.300 personas para el desarrollo de actividades académicas, culturales y sociales en beneficio de la membresía del Magisterio Nacional.
- Se gestionaron 90 solicitudes de préstamo y renovación de equipo ortopédico para la membresía del Magisterio Nacional.
- En la gestión de bienes y servicios, se llevaron a cabo 975 procesos de contratación administrativa por un monto total de ₡3.086 millones.
- En la gestión de activos fijos, se realizaron donaciones de 238 activos a instituciones solicitantes, en beneficio de la membresía del Magisterio Nacional, por un monto de ₡838,647.42.
- Se instaló en el estacionamiento de afiliados una estación de carga para vehículos eléctricos, en beneficio de los afiliados y visitantes de JUPEMA.



Se instaló en el estacionamiento de afiliados una estación de carga para vehículos eléctricos, en beneficio de los afiliados y visitantes de JUPEMA.

## → Gestión del servicio 2020-2024

### Construcción nuevo edificio en JUPEMA

Uno de los principales proyectos gestado en el último quinquenio fue la construcción del nuevo edificio en las oficinas centrales de JUPEMA. Este importante proyecto fue coordinado desde el Departamento Administrativo con el patrocinio de la Dirección Ejecutiva y fue diseñado con el objetivo de optimizar espacios y mejorar la prestación de servicios a los afiliados.

Con el propósito de aprovechar al máximo los recursos disponibles y garantizar la continuidad de los servicios institucionales, JUPEMA, en conjunto con la empresa consultora, programó la construcción en dos fases:

Primera etapa: Edificios A y D, con un plazo de ejecución de 15 meses.

Segunda etapa: Edificios B y C, con un plazo de 14 meses.

El proyecto fue diseñado para atender las necesidades actuales y futuras de la membresía del Magisterio Nacional, con una proyección de 25 años, beneficiando a más de 100,000 afiliados de los regímenes RCC y RTR. Entre los principales beneficios para nuestros afiliados se destacan:

**1. Mejora en la prestación de servicios:** Se integraron todas las áreas de JUPEMA en un solo núcleo de edificaciones, optimizando tiempos de atención y aumentando la eficiencia y productividad de los departamentos.

**2. Ampliación de la plataforma de servicios:** Ahora los afiliados pueden realizar trámites de pensión y solicitar créditos en una única plataforma centralizada.

**3. Mayor comodidad y accesibilidad:** Se construyó un parqueo más amplio para afiliados y visitantes, mejorando la experiencia en las instalaciones.

#### 4. Espacios para programas de bienestar:

- ◇ Nuevo auditorio y áreas destinadas a los programas de Prestaciones Sociales, incluyendo:
  - Capacitación en salud física y mental.
  - Preparación para la jubilación.
  - Programas para emprendedores.
  - Club de ejercitadores.
  - Sensibilización escolar.
  - Ferias de salud física y emocional.
- ◇ También se facilitó el uso de estos espacios a las organizaciones magisteriales para actividades en beneficio de los afiliados.

#### 5. Eficiencia energética y sostenibilidad:

- » Diseño basado en tecnologías de ahorro energético, optimización de la iluminación natural y reducción del consumo de electricidad.
- » Instalación de vidrios especiales que reducen la transmisión de ondas solares y cuentan con protección térmica.
- » Implementación de luces, grifos y sistemas de aire acondicionado inteligentes.
- » Incorporación de paneles solares para generación de energía interna.

El diseño del edificio cumplió con todas las regulaciones vigentes. Abarcó un total de **24.000 m<sup>2</sup>**, en comparación con los **4.200 m<sup>2</sup>** que tenía el edificio corporativo en 2020, lo que representó una expansión significativa en la infraestructura de JUPEMA.

Ilustración 2. Nuevo edificio de JUPEMA





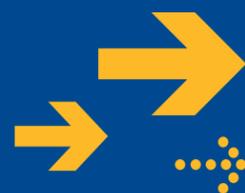
# Estrategia

# Pilares Estratégicos

JUPEMA ha desarrollado su estrategia institucional sobre pilares sólidos que garantizan una gestión eficiente y sostenible de los fondos de pensiones.

” Nuestra labor se orienta a fortalecer la seguridad social de nuestros afiliados, asegurando su bienestar presente y futuro.

Bajo esta premisa, nos guiamos por los siguientes principios estratégicos:



## Misión

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

## Visión

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



## Propuesta de Valor

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



## Planificación estratégica 2021-2025

La planificación estratégica 2021-2025 se fundamentó en cuatro principios clave, diseñados para impulsar la transformación institucional en todas sus áreas. Estos pilares estratégicos no solo orientan las acciones de la institución, sino que también facilitan la generación de sinergias entre los diferentes departamentos, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos para el quinquenio.

Los principios de diseño son:

1

Lograr el crecimiento, solidez y fortalecimiento del fondo de pensiones, para obtener la rentabilidad necesaria para el pago de las pensiones presentes y futuras.

2

La productividad y transformación, basado en la gestión por procesos.

3

El valor sostenible de la marca.

4

La innovación y transformación de la institución.

## Ética Institucional

En JUPEMA, la ética es más que un principio; es el fundamento que rige cada una de nuestras acciones y decisiones. Actuamos con integridad, transparencia, responsabilidad y honestidad, garantizando así el cumplimiento de nuestros valores institucionales y el fortalecimiento de la confianza de nuestros afiliados y colaboradores.

Nuestro Código de Ética establece un marco claro para el Órgano de Dirección, el personal y todas las personas que prestan servicios a la institución. Este documento define los principios y valores éticos que guían nuestro comportamiento, las conductas que deben evitarse y los mecanismos para resolver posibles conflictos éticos, asegurando un ambiente organizacional basado en la coherencia y el respeto.

El compromiso con la ética se refleja en nuestras acciones:

- Al cierre de 2024, el 89% de los trabajadores reafirmó su compromiso ético mediante una evaluación específica sobre el Código de Ética de JUPEMA.
- Se ejecutó el proceso de evaluación de la ética institucional, analizando tres subprocesos clave, alineados con las normas de control interno de la Contraloría General de la República y el Marco de Gestión TI.
- Los resultados evidenciaron una sólida cultura ética dentro de la organización:
  - Integración a los Sistemas de Gestión: 99.5%.
  - Programa Ético: 94.44%.
  - Ambiente Ético: 89.05%.
  - Valoración integral promedio: 94.33% de cumplimiento.

Estos resultados reafirman nuestro compromiso con la transparencia y la gestión responsable de la institución.

# Reconocimientos 2024

El 26 de septiembre de 2024, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) certificó a JUPEMA como una entidad libre de efectivo, convirtiéndose en la primera institución socioeconómica del Magisterio Nacional en alcanzar esta categoría.

Este hito representa una mejora significativa en la gestión del riesgo financiero, al eliminar el manejo de efectivo dentro de la institución. Además, refuerza el compromiso con la sostenibilidad ambiental, reduciendo el uso de papel y optimizando los procesos operativos. La incorporación de nuevas tecnologías ha sido clave en esta transformación, permitiendo mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios a nuestros afiliados.

Ilustración 3. Certificación entidad libre de efectivo.

Fuente: JUPEMA (2025).



Por segundo año consecutivo, el 29 de noviembre de 2024, JUPEMA obtuvo el Galardón de Excelencia Ambiental, alcanzando una calificación de 102.28%. Con este resultado, la institución se ubicó en la franja verde + del semáforo de implementación de los Principios de Gestión Ambiental Institucional (PGAI), distintivo que certifica una excelente gestión ambiental.

Este reconocimiento, otorgado por el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), reafirma el firme compromiso de JUPEMA con la sostenibilidad y la mejora continua en la gestión ambiental institucional de la institución, buscando la optimización del uso de recursos y la adopción de tecnologías ecoeficientes, responsables con el medio ambiente, e impactando positivamente tanto en su operación interna como en el bienestar de sus afiliados y la comunidad.

Ilustración 4. Galardón de Excelencia Ambiental.



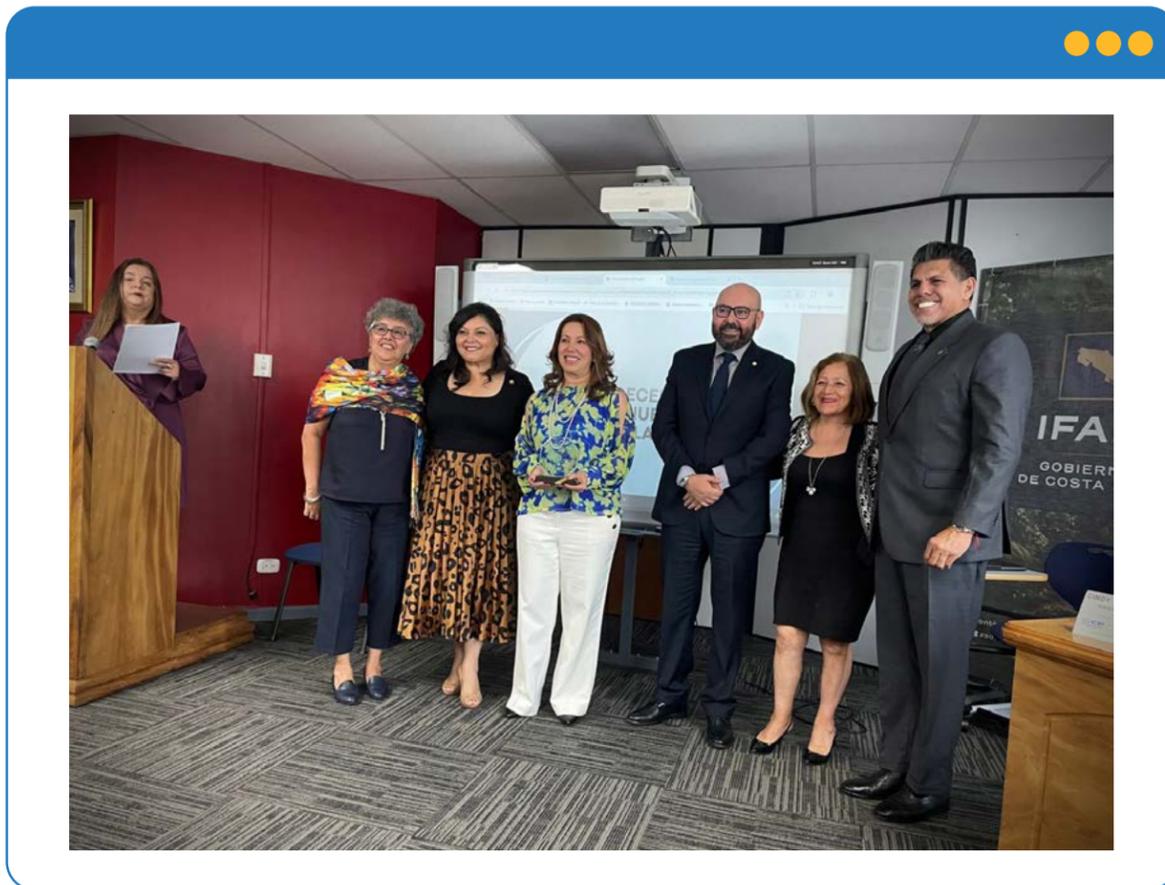
Fuente: JUPEMA (2025).

La Oficina de Control y Propaganda otorgó el 08 de noviembre del 2024 a JUPEMA el Premio a las Buenas Prácticas en la Publicidad 2024, por la realización de la Campaña “Todos Somos Responsables”, dirigida a la promoción y respeto de los derechos de las personas adultas mayores.

La campaña se basó en la idea de que todas las personas somos responsables de crear una sociedad donde las personas adultas mayores puedan vivir libres de violencia, y disfrutar de una vida plena y digna.

Los mensajes se dirigieron a fomentar una cultura de respeto, protección y promoción de los derechos de las personas adultas mayores en la sociedad, a través de la sensibilización, el empoderamiento y la acción colectiva, hacia una vida libre de violencia, maltrato, discriminación y negligencia, en pro de un envejecimiento activo, saludable y digno.

**Ilustración 5.** Premio a las buenas prácticas en publicidad 2024.



Fuente: JUPEMA (2025).

## Afiliaciones

- Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS).
- Cámara Nacional de Economía Social Solidaria (CANAESS).
- Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS).





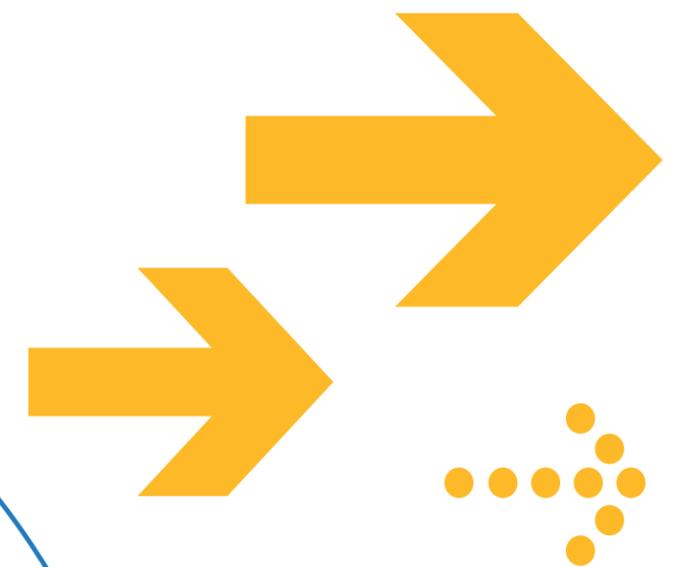
# Estructura Organizacional



## Estructura Organizacional

JUPEMA está conformada por 12 departamentos, la Auditoría Interna, Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva, la cual la integran 7 miembros representantes de las organizaciones magisteriales que se detallan en el siguiente apartado.

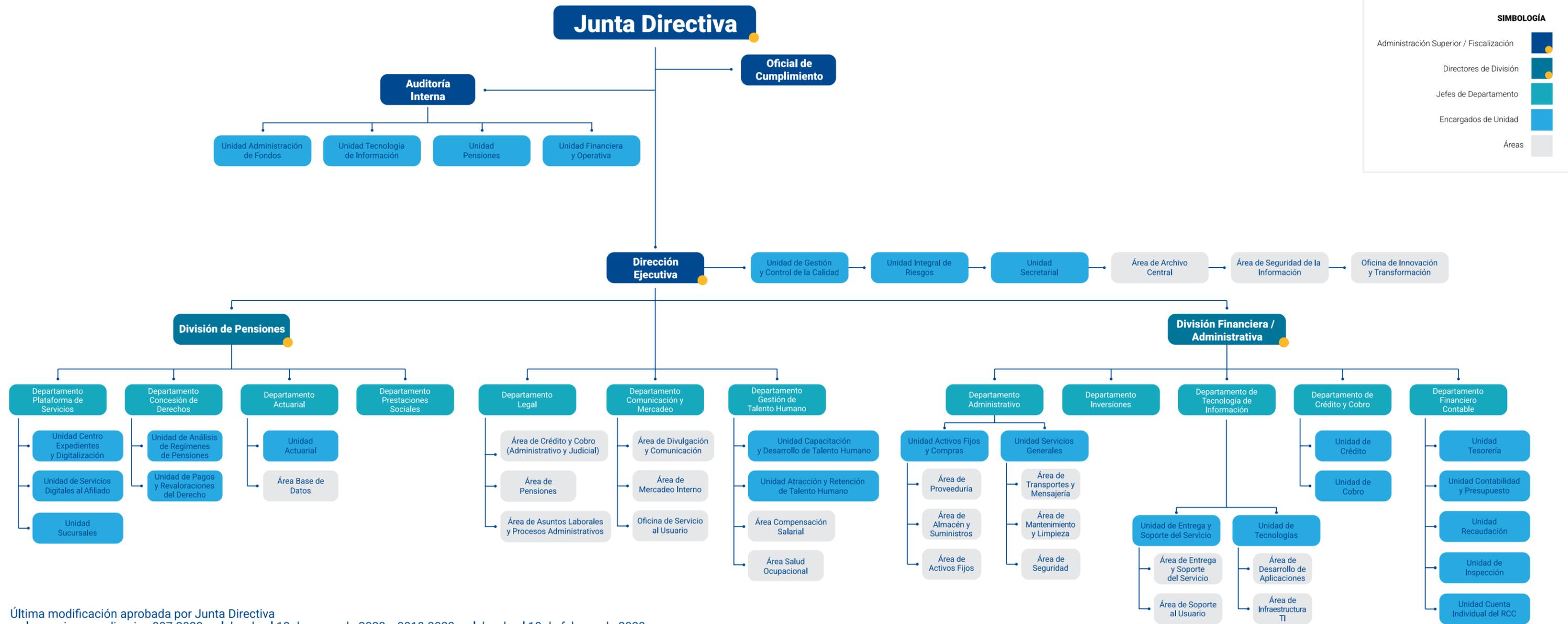
Para una mayor comprensión sobre la estructura de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, se muestra su organigrama:





# Estructura Organizacional

Ilustración 6. Organigrama JUPEMA.



**SIMBOLOGÍA**

- Administración Superior / Fiscalización ■
- Directores de División ■
- Jefes de Departamento ■
- Encargados de Unidad ■
- Áreas ■

Última modificación aprobada por Junta Directiva en las sesiones ordinarias 007-2023, celebrada el 18 de enero de 2023 y 0018-2023, celebrada el 10 de febrero de 2023.



# Conformación de la Junta Directiva

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

- Asociación de Educadores Pensionados (ADEP).
- Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP).
- Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-Sindicato).
- Asociación Nacional de Educadores (ANDE).
- Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).
- Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES), conformadas por AFITEC, SINDEU, SITUN, UNE-UNED y UTN.
- Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).

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

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

Los miembros de Junta Directiva son responsables de administrar el Fondo de Pensiones con transparencia, legalidad y eficiencia, velando por su sostenibilidad. Responden personal y solidariamente por decisiones que causen daño por dolo, negligencia o incumplimiento legal.



El artículo 98 de la Ley 7531 establece que JUPEMA estará dirigida por una Junta Directiva, la cual para el periodo del 01 de enero al 13 de marzo 2024 estuvo integrada de la siguiente forma:

Presidente: Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Vicepresidente: Prof. Errol Humberto Pereira Torres, representante de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-Sindicato).

Secretario: M.Sc. Erick Vega Salas, representante del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Vocal I: M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, representante de las Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES).

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

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

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



A partir del 14 de marzo, se incorpora el MBA Oscar Mario Mora Quirós, representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), quedando la conformación del Órgano de Dirección de la siguiente forma:

Presidente: Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Vicepresidente: Prof. Errol Humberto Pereira Torres, representante de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-Sindicato).

Secretario: M.Sc. Erick Vega Salas, representante del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Vocal I: M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, representante de las Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES).

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

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

Vocal VI: MBA Oscar Mario Mora Quirós, representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).



Posteriormente, a partir del 01 de diciembre se incorpora la M.Sc. Sonia Hernández Sánchez, representante de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP), quien ocupa el cargo de la IV vocalía y la conformación del Órgano de Dirección queda de la siguiente forma:

Presidente: Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Vicepresidente: Prof. Errol Humberto Pereira Torres, representante de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE-Sindicato).

Secretario: M.Sc. Erick Vega Salas, representante del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Vocal I: M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, representante de las Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Educación Superior (OLIES).

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

Vocal III: MBA Oscar Mario Mora Quirós, representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).

Vocal VI: M.Sc. Sonia Hernández Sánchez, representante de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP).





# Junta Directiva

Durante el período 2024, la Junta Directiva de JUPEMA realizó 144 sesiones ordinarias y cuatro extraordinarias.

La Administración de JUPEMA brinda un seguimiento periódico a la ejecución de los acuerdos tomados por el Órgano de Dirección, logrando cerrar con un pendiente de solamente 12 acuerdos por ejecutar.

# 144

Sesiones Ordinarias

# 4

Sesiones Extraordinarias

**Ilustración 7.** Conformación Junta Directiva de JUPEMA, hasta el 12 de marzo 2024.

Fuente: JUPEMA (2025).





# Junta Directiva

Junta Directiva del 13 de marzo al 30 de noviembre 2024.

**Ilustración 8.** Conformación Junta Directiva de JUPEMA, del 13 de marzo al 30 de noviembre 2024.

Fuente: JUPEMA (2025).





# Mensaje del presidente:

**Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez.**

Estimada membresía del Magisterio Nacional,

Como presidente de la Junta Directiva de JUPEMA durante el periodo 2024, es un honor dirigirme a ustedes para presentar el informe de gestión correspondiente, cumpliendo con nuestro compromiso de transparencia y rendición de cuentas. Este documento destaca los principales logros de nuestra institución en un año marcado por avances significativos en diferentes ámbitos.

En 2024, desde la Junta Directiva de JUPEMA reafirmamos nuestro compromiso con la administración eficiente y responsable de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional. Durante este periodo, consolidamos nuestras acciones en pro de la solidez financiera y actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y en el desarrollo de estrategias que fortalecen la seguridad social de nuestra membresía.

Uno de los hitos destacados fue la puesta en marcha del expediente digital del RCC en la Plataforma de Servicios, un avance que mejora significativamente la atención a los afiliados, optimizando la gestión de información y garantizando mayor eficiencia en los procesos. Además, logramos alcanzar un 5% de las inversiones del RCC en el mercado extranjero, contribuyendo a la diversificación y rentabilidad del fondo, en cumplimiento de los objetivos establecidos por la Ley.

Durante el año, desde la Junta Directiva de JUPEMA se participó en diferentes reuniones con el Ministerio de Hacienda con el objetivo de lograr la recuperación de las sumas que adeuda el Ministerio de Educación Pública al RCC por cuotas patronales y estatales de periodos anteriores y del 2024. Además, participamos en la conferencia de prensa donde se dio a conocer la lista de patronos privados que adeudan cuotas patronales al RCC.

En el ámbito de la capacitación y desarrollo institucional, JUPEMA organizó junto a la CEPAL el curso "Los sistemas de Seguridad Social en América Latina", capacitando a más de 120 colaboradores en temas cruciales para nuestra misión. Asimismo, fomentó la capacitación interna del personal mediante cursos en nuestra Universidad Corporativa Institucional (UCID) y también a nivel externo.

En la búsqueda de una mayor inclusión y claridad comunicativa, JUPEMA se unió a la Red Panhispánica de Lenguaje Claro, reforzando nuestro compromiso con la accesibilidad de información para toda nuestra membresía. También la Administración desarrolló iniciativas como el proyecto "Cultura Organizacional" y la encuesta de cultura interna, con el objetivo de alinear nuestras prácticas a los valores y la visión institucional.

En cuanto al área de crédito, en el 2024 se dio pasos importantes, en el inicio de la contratación de un sistema ajustado de calificaciones de riesgo en la cartera crediticia del RCC. Estas acciones buscan optimizar los recursos y garantizar una mayor eficiencia en beneficio de nuestra membresía.

Quiero destacar también los reconocimientos recibidos este año para JUPEMA, como la aprobación de la Certificación L emitida por el Banco Central de Costa Rica como entidad libre de efectivo.

Para cerrar, reitero mi agradecimiento a todo el personal de JUPEMA y a mis compañeros de la Junta Directiva por su dedicación y compromiso durante este 2024. Los logros alcanzados no habrían sido posibles sin el esfuerzo colectivo y la visión compartida de un futuro mejor para nuestra institución y la membresía del Magisterio Nacional.

Seguiremos trabajando con responsabilidad y compromiso para fortalecer cada día más nuestro sistema de pensiones y garantizar los derechos de las generaciones presentes y futuras del Magisterio Nacional.

Con profundo respeto y aprecio,  
Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez





# Mensaje del Director Ejecutivo:

**MBA. Carlos Arias Alvarado.**

Los últimos cinco años han estado marcados por desafíos significativos y avances estratégicos en muchos campos. En este periodo, los activos netos administrados por el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) han experimentado un crecimiento sostenido y significativo, pasando de ¢3.2 billones en 2020 a ¢4.88 billones en 2024. Esto representa un incremento del 52.78% en el saldo administrado (¢1.7 billones), reflejo de una gestión eficiente y enfocada en la seguridad financiera de nuestros afiliados.

El 2024 fue un año particularmente retador para JUPEMA por muchas razones, en primer lugar, el país ha pasado por una serie de circunstancias y decisiones políticas en cuanto al recorte de recursos para el sector social, sustentado principalmente en la aplicación de la regla fiscal contenida en la Ley 9635, Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas.

Bajo este contexto, de la regla fiscal, el Estado costarricense ha sustentado su limitado aporte a los diferentes sectores y programas sociales. Recordemos que la regla fiscal, en una explicación muy llana, supedita el gasto y la inversión del Estado al cumplimiento de la relación Deuda/PIB, la cual debe ser inferior al 60% para poder justificar el crecimiento del gasto, caso contrario, de que esta relación deuda/PIB sea igual o superior al 60% no existen

incrementos, que es justamente lo que ha venido pasando en los últimos años.

Así las cosas, tuvimos otro año, 2024, sin incremento en salarios, pensiones, recargos, plazas, entre otras del sector magisterial, situación que también ha venido sometiendo a JUPEMA a un presupuesto que, por quinto año consecutivo, no creció a falta de ingresos, situación que ha limitado el presupuesto anual de la institución y su crecimiento.

Por otra parte, los "gastos normativos" se han venido incrementando ostensiblemente en los últimos años, en su mayoría por una combinación de factores como, aunque resulte contradictorio, el propio éxito que hemos tenido en JUPEMA con la administración del RCC, ¿A qué nos referimos con esto? El Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) ha crecido un promedio de 11% anual y es por ello que desde el 2020 logramos posicionar el fondo como el más grande del país, este crecimiento, sustentado en una administración eficiente de los recursos que se demuestra con el incremento cercano al 50% que representan los rendimientos del total del fondo, aunque es un caso de éxito, también nos genera gastos adicionales como el hecho que debemos incrementar el pago por comisiones bursátiles y custodia de las inversiones, pero además de administración, pues se debe invertir en personal, hardware y software, entre otros.



Por otra parte, con la entrada en vigencia de la reforma a Ley 7732 reguladora del Mercado de Valores, se estableció una nueva metodología de financiamiento de las supervisiones, pasando de financiar, en nuestro caso, a la SUPEN de un 50% entre los supervisados, a un 80%, lo que obliga a JUPEMA a pasar de aportar ¢132 millones en el 2023 a ¢357 millones en el 2024 y con una proyección de ¢740 millones en el 2027.

En resumen, se ha venido incrementando el gasto, pero no los ingresos, lo que nos ha obligado a hacer recortes en la inversión, crecimiento administrativo, salarios y demás.

En segundo lugar, debe entenderse la correlación que existe entre el régimen del Invalidez Vejez y Muerte (IVM) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) con el resto de los regímenes del primer pilar, como en el caso de JUPEMA, con el Régimen Transitorio de Reparto (RTR) y el RCC. De esta forma los cambios realizados al IVM (aumentos en cuotas, ajustes en edades de retiro, tasa de reemplazo) tienen también un impacto en el día a día de JUPEMA, pues al poner en boga el tema de quitar el anticipo por edad para acogerse a la pensión en el IVM durante el transitorio, previo a las reformas, también aumentó la incertidumbre y la necesidad de nuestra afiliación que se reflejó en un aumento significativo en las solicitudes de pensión y revisión que empujó a nuestra institución a realizar mayores esfuerzos y dedicación de recursos para poder atender el incremento de solicitudes.

Por otra parte, y como lo expresara Antoine de Saint-Exupéry, piloto de aviación francés, “un objetivo sin un plan es sólo un deseo”, por eso es tan importante realizar una planeación que permita tener muy claro lo que se quiere lograr, así como en qué momento y cómo se pretende lograr.

De esta forma, por cuarto año consecutivo, se mantiene la atención y el seguimiento a la planeación estratégica realizada en el 2021, bajo una metodología novedosa, al menos para JUPEMA, incorporando un *Balance Score Card* o Cuadro de Mando Integral que permite medirlo todo y, con esto, poder comparar de forma horizontal, vertical y prospectivamente los diferentes indicadores de interés, iniciativas, proyectos y objetivos estratégicos que vienen delineando la JUPEMA de la modernidad y la excelencia que todos queremos.

Así las cosas, el 2024 fue un año de madurez para todos en JUPEMA, pues después de muchas dudas, titubeos y falta de coordinación operativa, finalmente la cultura y el clima organizacional encontraron un mayor equilibrio y disposición con la materialización de importantes objetivos como el mapeo de procesos, la política de revalorización de pensiones, la digitalización del expediente de nuestros afiliados, las inversiones externas, las certificaciones internacionales, y otros que resultaron en la consecución de la tasa actuarial requerida que a su vez, nos permitió, entre otras cosas, poder revalorar las pensiones que les permite a nuestros afiliados del RCC mantener su poder adquisitivo.

En esa línea de la excelencia, nos hemos propuesto mejorar y optimizar nuestros servicios, no solo mediante la gestión por procesos iniciada en el 2022, sino también

buscando certificar los diferentes programas y actividades que realizamos en JUPEMA; de esta forma nos hemos obligado a realizar una serie de actividades que buscan estandarizar procesos a las mejores prácticas mundiales en materia de seguridad social, lo que nos ha puesto en la línea de la excelencia certificada por auditores de la Asociación Internacional de Seguridad Social (ISSA por sus siglas en inglés), certificaciones que sólo JUPEMA ha logrado en el área de Centroamérica, México y el Caribe. Después de haber alcanzado 2 de las 3 certificaciones que nos propusimos en el 2021 como un objetivo estratégico para el quinquenio, resulta sumamente satisfactorio informar que nos encontramos muy cerca de volver a presentar nuestra tercera certificación, esta vez en Comunicación, propuesta que estará siendo auditada a partir del mes de abril o mayo próximo.

Si bien estas certificaciones requieren una inversión de recursos que nos ha requerido poco más de 1 año de trabajo focalizado para lograrlas en cada área, ha valido mucho la pena, pues nos ha permitido mejorar para estar, cada vez más cerca de la excelencia, a la vez que nos ha distinguido como la institución de la seguridad social del área con mayor crecimiento.

En otro orden de cosas, y después de la objeción por parte de la SUPEN para que JUPEMA pueda tener la alternativa de inversión en infraestructura de forma directa, tal y como se estableció en la Ley 10.078 (reforma al artículo 21 de la ley 7531), resulta importante referenciar los esfuerzos realizados para lograr materializar esta posibilidad que, a futuro, podría resultar muy importante, no solo para buscar la sostenibilidad y la solvencia del fondo, sino para propiciar también el desarrollo y dinamismo económico



tan necesario para generar empleos y bienestar social.

Si bien la misma SUPEN indicó que era necesario buscar una interpretación auténtica de la ley por parte de la Asamblea Legislativa o algún otro medio que permita clarificar el propósito y alcance de dicha ley, la realidad es que una interpretación auténtica o una reforma a la ley implica un nuevo proyecto de ley que debe pasar todo el proceso en la Asamblea Legislativa con los riesgos que esto implica para el régimen que ha sido y sigue siendo objeto de intereses externos, principalmente por ser un fondo equilibrado y que representa poco más de \$11.000 millones.

Así las cosas, la Junta Directiva ha decidido ir por la vía de la consulta a la Procuraduría General de la República, quien en última instancia indicará si la ley sustenta o no la posibilidad de invertir, de forma directa y diversa, en infraestructura pública y privada, inversiones que en todo caso deberán ser objeto de un análisis crítico y riguroso por parte de los diferentes órganos técnicos especializados en inversiones, riesgos, cumplimiento e infraestructura de previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva. Queda entonces, esperar la resolución de la PGR para confirmar que JUPEMA si posee la alternativa de invertir en infraestructura pública y privada.

Antes de terminar, vale la pena referenciar los esfuerzos que hemos realizado a lo largo del tiempo, donde el 2024 no fue la excepción, por fortalecer la seguridad social costarricense, pues se realizaron diferentes acciones como los foros de pensiones y otras iniciativas para poner en el foco nacional la necesidad de fortalecer el Sistema Nacional de Pensiones como un logro social que le ha permitido y debe seguir permitiendo que nuestros adultos mayores

cuenten con el sustento financiero tan necesario para poder tener una una vida digna una vez terminada su etapa laboral.

Aunado a lo anterior, se ha mantenido un servicio integrado a nuestra afiliación en general, con servicios de asesoría legal, de prestaciones sociales, plataforma de servicios, comunicación y concesión de derechos, entre otros, a toda la afiliación.

La constante lucha contra las propuestas políticas que buscan socavar los derechos de nuestros afiliados del RTR, así como las propuestas para buscar el reconocimiento de los derechos adquiridos de esta afiliación, han sido parte del día a día de nuestra institución que, en conjunto con el foro de presidentes y secretarios generales de las organizaciones magisteriales, buscan constantemente, no sólo defender los regímenes del RCC y el RTR, sino también fortalecerlos.

Agradezco profundamente a nuestra afiliación por su confianza, a la Junta Directiva por su liderazgo y a todo el equipo de JUPEMA por su esfuerzo y compromiso.

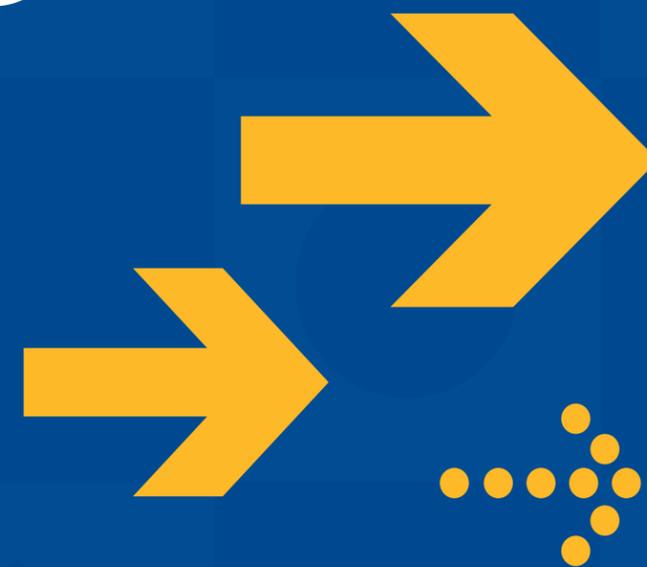
No puedo terminar este resumen del 2024 sin referenciar a todo el personal de JUPEMA, un personal que, sin duda alguna, es el que ha hecho posible siempre que JUPEMA sea un referente de la Seguridad Social costarricense; el compromiso, la dedicación y amor que le tienen a esta institución es, por mucho, nuestro principal recurso, pues día a día ponen todo su esfuerzo en seguir con obediencia y dedicación los lineamientos para cumplir con el plan estratégico trazado por nuestro Órgano de Dirección y que hoy en día nos señala como la entidad referente de la seguridad social de Costa Rica: a cada funcionario y funcionaria de JUPEMA, todo el crédito y felicitación por otro año lleno de éxitos y resultados positivos.

MBA. Carlos G. Arias Alvarado.





# Principales hitos y cambios del 2024



# Principales hitos y cambios del 2024

56

57

## ENERO

Se aprueba el primer incremento de pensión extraordinario para las pensiones con fecha que rige del año 1999 al 2003, con el fin de compensar la pérdida de poder adquisitivo acumulada.

## FEBRERO

Lanzamiento de la campaña interna Gestión de Cambio, con la intención de fortalecer nuestro ADN institucional.

Mejoras a nivel programático del modelo de evaluación actuarial que permite aproximar de mejor manera la cantidad de pensionados estimados por año y mejorar la cuantificación del pasivo actuarial de las pensiones por sucesión.

## ABRIL

Realización de curso con la CEPAL "Los sistemas de Seguridad Social en América Latina" donde se participó con más de 120 funcionarios de JUPEMA y personal de la OIT y CEPAL, para contribuir a la capacitación de todo el personal de JUPEMA en los temas de seguridad social.

Informe limpio emitido por la Contraloría General de la República de la auditoría sobre la liquidación del presupuesto de los regímenes especiales de pensiones del periodo 2023.

## MAYO

Graduación de 13 funcionarios en la Especialización en Analítica de Datos e Inteligencia de Negocios 2024. Universidad Corporativa Institucional, UCID.

## JUNIO

Adhesión de JUPEMA a la Red Panhispánica de Lenguaje Claro.

Lanzamiento Plan de Desarrollo Estratégico: por medio de la alianza CINDE-FUTURE UP-JUPEMA para la creación de planes de desarrollo estratégico para personal clave.

Inicio del proyecto denominado "Cultura Organizacional".

## JULIO

Se logró el lanzamiento del Expediente Digital del Régimen de Capitalización Colectiva.

JUPEMA se adhiere a la Red de Transparencia Institucional que lidera la Defensoría de los Habitantes.

# Principales hitos y cambios del 2024

58

59

## AGOSTO

Se realiza el foro "Aportes técnicos para la discusión sobre el Sistema Nacional de Pensiones en Costa Rica".

## SETIEMBRE

Aprobación de la Certificación L emitida por el Banco Central de Costa Rica como entidad libre de efectivo.

Firma del convenio interinstitucional entre JUPEMA y la Dirección General de Migración y Extranjería que facilita la verificación de los datos cualitativos de los afiliados extranjeros.

Se realiza conferencia de prensa para denunciar los centros educativos morosos con la seguridad social, acompañada de una campaña nacional pautaada en diversos medios de comunicación.

## OCTUBRE

Primera carga de datos de la cartera de crédito del RCC, en el Centro de Información Crediticia de la SUGEF.

Se realizó la Semana de Innovación y Transformación de JUPEMA 2024 en su tercera edición con el torneo "Transformando el ADN".

Firma de acuerdo de entendimiento entre JUPEMA y la Universidad de Costa Rica, a través de la Cátedra del Envejecimiento y Sociedad y el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo.

JUPEMA es premiada por su campaña "Todos somos responsables".

## NOVIEMBRE

JUPEMA obtiene por segundo año consecutivo el Galardón de Excelencia Ambiental, alcanzando una calificación de 102.28%.

## DICIEMBRE

Se alcanza el 5% de las inversiones del RCC en el extranjero.

Puesta en producción de la opción de recibimiento de solicitudes de trámites de pensión en el canal de WhatsApp.



# Estructura de Gobernanza



## Estructura de Gobernanza

JUPEMA es un ente público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio. Como tal, está sujeto a las normas de la ley que la rigen, así como al ordenamiento jurídico y administrativo público y, particularmente, a la fiscalización de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y la Contraloría General de la República. En la gestión del Régimen Transitorio de Reparto (RTR) le corresponde a la institución el trámite y otorgamiento de derechos de pensión y jubilación, bajo la supervisión y control de la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo. La administración financiera y pago de las pensiones del RTR está a cargo del Estado.

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





# Estructura de Gobernanza

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

- Ley No. 7531 Ley del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y sus reformas.
- Ley No. 7983 Ley de Protección al Trabajador.
- Ley No. 7302 Ley Marco de Pensiones.
- Ley No. 8292 Ley General de Control Interno.
- Ley No. 6227 Ley General de la Administración Pública.
- Ley No. 8422 Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, Resolución R-CO-9-2009 del Despacho de la Contraloría General de la República (Gaceta N°26 del 6 de febrero de 2009).
- Directrices Generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos en general, D-2-204-CO (Gaceta N°228 del 22 de noviembre de 2004).

# Cumplimiento legal

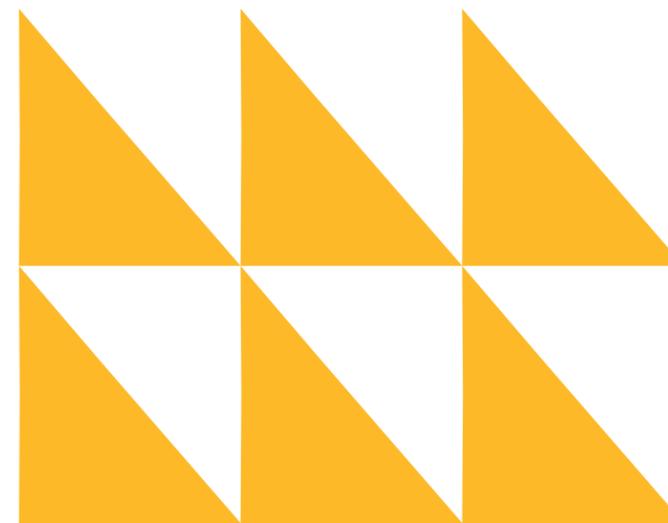
Durante el 2024, JUPEMA llevó adelante 1.308 procesos de cobro judicial por cobro de deudas de los afiliados del RCC y RTR con préstamos en el fondo. De dicha cartera se recuperó al cierre del 2024, ¢1.236 millones. En cuanto a los procesos de cobro judicial por el no pago oportuno de cuotas obrero-patronales de Centros Educativos privados, se presentaron durante el 2024, 164 procesos de cobro judicial. Esta gestión, tuvo una recuperación de ¢133 millones por abonos, pagos o cancelaciones de casos.

Por otra parte, se atendieron 64 demandas y recursos de apelación por la tramitación de pensiones. Fueron atendidas 60 demandas ordinarias laborales por pensión, 3 demandas contenciosas, 1 demanda lesividad, 66 amparos, 45 conclusiones, 4 medidas cautelares y 2 ejecuciones de sentencia.

JUPEMA instruyó 526 recursos de apelación ante el Tribunal Administrativo de la Seguridad Social del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, recibió y tramitó para la ejecución de la resolución en sede administrativa, un total de 499 votos.

Se atendieron 150 consultas y requerimientos de los otros departamentos de la administración, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva, otorgando un servicio oportuno y de calidad.

Asimismo, en el 2024, JUPEMA no presentó multas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social, económica o ambiental, tampoco se incurrió en pagos gravosos por concepto de gastos derivados de asuntos tramitados ante los Tribunales de Justicia del país, de forma que se convierta en una situación deficitaria o imposibilite su gestión.



# Gestión de riesgos y cumplimiento normativo

## Gestión de riesgos

### Transformación y Evolución en la Gestión de Riesgos.

La gestión de riesgos está en constante evolución, impulsada por la aceleración digital, la transformación normativa y la aparición de nuevos riesgos relacionados con el cambio climático, la ciberseguridad y la inteligencia artificial, entre otros. En este entorno dinámico, las organizaciones enfrentan un panorama cada vez más complejo y desafiante. Sin embargo, junto con estos retos también surgen oportunidades estratégicas que fortalecen su resiliencia y competitividad, permitiéndoles mejorar la calidad de sus servicios.

Actualmente, la gestión de riesgos es una actividad transversal para cualquier organización, sin importar su tamaño o sector. Más allá del cumplimiento normativo, las empresas han comprendido la importancia de identificar, gestionar y generar conciencia sobre los riesgos para proteger su operación, fortalecer la relación con sus grupos de interés y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque no solo les permite afrontar desafíos con mayor solidez, sino que también contribuye a generar valor y aprovechar oportunidades de crecimiento.

El concepto de riesgo ha evolucionado significativamente. Ya no se trata únicamente de eventos aislados que afectan la continuidad operativa, sino de un espectro más amplio que incluye factores internos y externos con el potencial de impactar todos los procesos de la organización. En este contexto, la gestión integral de riesgos no es solo una exigencia regulatoria, sino una estrategia clave para anticiparse a escenarios adversos, proteger los activos críticos y construir una ventaja competitiva sostenible bajo un marco de gobernanza eficaz y eficiente.

Comprender los riesgos implica reconocer su naturaleza cambiante y multifacética. No todos los riesgos son iguales: algunos pueden gestionarse de manera estructurada, mientras que otros emergen de forma inesperada y con un alto grado de complejidad. Esta diferenciación es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de prevención y mitigación, asegurando el cumplimiento de objetivos en línea con las mejores prácticas de gestión.

Comprender los riesgos implica reconocer su naturaleza cambiante y multifacética.

## La Gestión de Riesgos en el Sector de Pensiones

En el sector de pensiones, la evolución del entorno exige que las organizaciones sean más competitivas y eficientes. La gestión de riesgos debe integrarse transversalmente en la organización y sus procesos, no solo para establecer límites y definir el apetito de riesgo, sino también para identificar y aprovechar oportunidades que podrían estar desaprovechadas.

Durante 2024, JUPEMA, como administrador del RCC, reforzó la cultura de riesgos dentro de la institución, considerando este aspecto como un pilar fundamental para la implementación de un modelo integral de gestión alineado con la estrategia organizacional. Como parte de esta iniciativa, se establecieron estrategias de comunicación efectivas para asegurar que la información sobre la gestión integral de riesgos fluya de manera eficiente en todos los niveles de la organización, en concordancia con los valores institucionales. En este proceso, se fortalecieron y ampliaron los siguientes temas clave:

- Gobierno Corporativo en la Gestión Integral de Riesgos.
- Declaración de Apetito y Perfil de Riesgo de JUPEMA y sus riesgos relevantes.
- Gestión de Riesgo de Mercado (precio, tasa de interés y tipo de cambio).
- Gestión de Riesgo Operativo (diferenciación de incidentes y eventos).
- Gestión de Riesgo Reputacional y sus implicaciones para la institución.



En su rol de administrador del RCC, llevó a cabo 24 sesiones del Comité de Riesgos a lo largo de 2024.

### Principales Acciones en la Gestión Integral de Riesgos

Como parte del compromiso con la gestión integral de riesgos y en cumplimiento del Acuerdo SUPEN 5-17 Reglamento de Riesgos, JUPEMA, en su rol de administrador del RCC, llevó a cabo 24 sesiones del Comité de Riesgos a lo largo de 2024. En estas sesiones se abordaron temas clave como:

- Supervisión de la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo y el perfil de riesgos por parte de la Alta Gerencia.
- Presentación de informes periódicos sobre el perfil de riesgo actual de la entidad, métricas establecidas, desviaciones y planes de mitigación.
- Información al Órgano de Dirección y al Comité de Inversiones sobre la exposición de los fondos administrados a distintos riesgos y sus posibles efectos.
- Supervisión del cumplimiento del régimen de inversión aplicable.
- Evaluación del estado de la cultura de riesgos dentro de la institución.

### Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo Institucional

Para 2024, el fortalecimiento de la Cultura de Riesgo Institucional se desarrolló con base en un cronograma que incluyó capacitaciones dirigidas a los distintos departamentos, la Junta Directiva y todas las sucursales de JUPEMA. Se lanzó una campaña bajo la temática **"Unidos en la Gestión de Riesgos"**, la cual, a través de actividades interactivas y dinámicas, generó un impacto positivo en los trabajadores. Esta estrategia colaborativa, en coordinación con otros departamentos, logró incrementar el conocimiento y la conciencia sobre la gestión integral de riesgos en toda la organización.

La siguiente ilustración muestra una parte del trabajo realizado en los distintos departamentos, unidades y la Junta Directiva de JUPEMA, tanto en modalidad presencial como virtual.

Ilustración 9. Capacitación y visitas a sucursales de JUPEMA.



Fuente: Unidad Integral de Riesgos (2025).

Las actividades lúdicas para fomentar la cultura de gestión de riesgos en la institución se desarrollaron bajo el concepto "Unidos en la Gestión de Riesgos". El objetivo general de esta iniciativa fue fortalecer una cultura organizacional en JUPEMA, en la que todas las personas trabajadoras se sientan responsables y trabajen en equipo para identificar, analizar, controlar y monitorear los riesgos en cada área y proceso de la institución.

De manera específica, la iniciativa buscó abordar los siguientes aspectos clave:

- Promover la comprensión: Garantizar que todas las personas trabajadoras comprendan la importancia de la gestión de riesgos y su rol en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Incentivar la participación: Motivar la colaboración activa en la identificación, análisis y control de riesgos.
- Fortalecer el trabajo en equipo: Fomentar la cooperación entre áreas y departamentos para una gestión integral y efectiva de los riesgos.
- Facilitar la comunicación: Establecer canales efectivos para reportar riesgos y compartir información relevante.
- Mejorar la toma de decisiones: Proporcionar herramientas y conocimientos que permitan tomar decisiones informadas considerando los riesgos y oportunidades.

## Mensajes Claves de la Campaña

La campaña incluyó mensajes estratégicos para reforzar la conciencia y el compromiso con la gestión de riesgos, entre ellos:

- ➔ "JUPEMA: Unidos en la Gestión de Riesgos" → Destaca el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.
- ➔ "La seguridad es tarea de todos" → Refuerza el compromiso colectivo con la prevención y la mitigación de riesgos.
- ➔ "Juntos podemos construir una JUPEMA más segura" → Inspira la colaboración y el esfuerzo conjunto en la gestión de riesgos.
- ➔ "Interioriza el riesgo" → Fomenta la participación activa y la comunicación efectiva en todos los niveles de la institución.

A continuación, se presentan algunos de los mensajes y actividades desarrolladas en el marco de la campaña.

**Ilustración 10.** Actividades lúdicas para fomentar la cultura de riesgos institucional.



Fuente: Unidad Integral de Riesgos (2025)

## Gestión de Riesgos Financieros y No Financieros

Durante 2024, se trabajó en fortalecer y madurar la Gestión Integral de Riesgos del RCC, administrado por JUPEMA, con el objetivo de identificar, minimizar y controlar los riesgos presentados. Se implementaron mejoras en las técnicas y metodologías utilizadas, con el fin de optimizar la rentabilidad y la solvencia del fondo, asegurando una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.



## Logros de 2024

Entre los principales avances alcanzados en la gestión de riesgos durante el año destacan:

- Análisis de más de 50 emisores bursátiles inscritos en SUGEVAL, presentado ante el Comité de Riesgos.
- Seguimiento a la Declaración de Apetito de Riesgo para garantizar su cumplimiento y efectividad.
- Supervisión y análisis de fondos de inversión en desarrollo de proyectos, inmobiliarios, financieros y de titulación, así como fideicomisos.
- Fortalecimiento en la gestión de incidentes de riesgo operativo mediante la implementación de mejores prácticas.
- Alineación de la gestión del riesgo de seguridad de la información y ciberseguridad con el marco institucional de riesgos, asegurando la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información en JUPEMA.
- Mejoras en el modelo de estimación del tipo de cambio, fortaleciendo su precisión y aplicabilidad.
- Seguimiento en la Metodología de Gestión de Riesgo Estratégico, optimizando la capacidad de respuesta ante escenarios adversos.
- Análisis de riesgo de crédito para nuevas líneas de financiamiento, fortaleciendo la toma de decisiones en esta área.
- Optimización de la gestión de riesgo de crédito, ajustándola a la naturaleza del negocio de la institución.
- Análisis y seguimiento de la coyuntura nacional, mediante estudios sobre la situación macroeconómica del país.
- Ejecución del cronograma de visitas a las sucursales de JUPEMA, complementado con capacitaciones dirigidas a los Departamentos, Unidades y la Junta Directiva.
- Desarrollo de actividades lúdicas para concientizar y fortalecer la cultura de gestión de riesgos entre los colaboradores y directores de JUPEMA.
- Sesiones mensuales del Comité de Riesgos, permitiendo un monitoreo constante de los riesgos declarados y la toma de decisiones estratégicas alineadas con la misión, visión y valores de la institución.

# Retos para 2025

El panorama de la gestión de riesgos en 2025 presenta desafíos únicos y oportunidades estratégicas. Desde el auge de los riesgos cibernéticos hasta la creciente complejidad regulatoria, las organizaciones deberán adoptar soluciones innovadoras para mantenerse a la vanguardia. Esto implica no solo la incorporación de herramientas avanzadas que integren inteligencia artificial y tecnologías emergentes, sino también un enfoque integral que combine personas, procesos y tecnología.

En este contexto, la Unidad Integral de Riesgos ha definido los siguientes retos para 2025:

- Alinear el proceso de Gestión Integral de Riesgos con los demás marcos y modelos de gestión implementados en la institución.
- Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en los colaboradores y directores de JUPEMA, mediante la implementación de un Plan de Cultura de Riesgo Institucional.
- Implementar metodologías para la gestión de riesgos no financieros, como incidentes de riesgo operativo y legal, alineadas con los procesos estratégicos de la institución, los lineamientos del supervisor y las mejores prácticas internacionales.
- Robustecer la gestión integral de riesgos en la participación de mercados internacionales y en proyectos de infraestructura pública y privada dentro del territorio nacional.

## Cumplimiento Normativo y regulatorio

El cumplimiento normativo y regulatorio es un pilar fundamental en la gestión institucional, ya que garantiza la transparencia, integridad y sostenibilidad de las operaciones. En un entorno cada vez más exigente, contar con una cultura de cumplimiento sólida permite mitigar riesgos, fortalecer la confianza de los grupos de interés y asegurar el apego a las disposiciones legales y normativas aplicables. En este contexto, JUPEMA ha trabajado activamente en la consolidación de procesos que refuercen la ética, la gobernanza y el control interno, promoviendo así un enfoque proactivo en la administración de sus responsabilidades.



## Resultados del 2024

Al cierre del período 2024, se alcanzaron los siguientes logros:

- Seguimiento operativo y normativo: Se realizó un seguimiento continuo del cumplimiento de informes, correspondencia y revisión de actas.
- Supervisión del cumplimiento normativo: Se garantizó el envío en tiempo y forma de 261 informes periódicos que JUPEMA debe presentar a entidades externas y organismos supervisores. Además, se gestionaron 83 oficios, de los cuales se generaron 48 requerimientos, todos cumplidos en los plazos establecidos.
- Revisión de actas: Se revisaron 130 actas ordinarias y 4 actas extraordinarias de la Junta Directiva correspondientes al periodo 2024.
- Reportes a la Junta Directiva: Se remitieron 4 informes trimestrales sobre el avance del plan de trabajo.
- Capacitación y formación: En coordinación con Gestión de Talento Humano (GTH), se llevaron a cabo dos talleres de capacitación dirigidos a todo el personal y a la Junta Directiva:
  - ➔ Taller de Ética y Valores.
  - ➔ Taller sobre las principales leyes que afectan a JUPEMA.
  - ➔ Adicionalmente, a la Junta Directiva se le impartió un Taller de Gobierno Corporativo.
- Evaluación del cumplimiento normativo en la administración del RCC: Se realizaron tres revisiones sobre el cumplimiento normativo en la administración del Fondo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), enfocadas en las actividades de acumulación y desacumulación. Estas revisiones dieron como resultado tres informes de cumplimiento, abarcando las áreas de Crédito, Concesión de Derechos, Inspección y Recaudación.

## Retos para el 2025

Para el año 2025, se presentan los siguientes desafíos clave:

- Fortalecer la supervisión y el seguimiento de los riesgos de cumplimiento, mediante la elaboración y análisis del informe de riesgos, asegurando la implementación de planes de acción y la evaluación de la efectividad de los controles mitigadores.
- Revisar y actualizar la Política de *Compliance*, con el objetivo de alinearla a las mejores prácticas establecidas en la norma ISO 37301:2021, garantizando un marco normativo más sólido y eficiente.

# Comités / Comisiones normativas

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

Imagen 1. Comités normativos de JUPEMA.



### Comité de Inversiones

Sesiona dos veces al mes.



### Comité de Riesgos

Sesiona una vez al mes.



### Comité de Auditoría

Sesiona cada dos meses.

A continuación, se presenta el desglose de los principales temas desarrolladas en el 2024 de cada uno de los comités y comisiones, así como el detalle de sus integrantes.

**Cuadro 1.** Temas desarrollados e integrantes de los Comités Normativos de JUPEMA.

Nombre del Comité / Comisión	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
Comité de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2024, se analizaron más de 50 emisores nacionales e internacionales para evaluar el estado actual de dichos productos y determinar si son una opción de inversión del RCC, pues deben estar alineados con la Declaración de Apetito de Riesgos del RCC administrada por JUPEMA.</li> <li>Como parte de la mejora continua se fortaleció y robusteció la declaración de apetito y perfil de Riesgos de la institución, brindándose un seguimiento de manera mensual a sus indicadores <i>KRI's</i> (Indicadores Claves de Riesgo).</li> <li>Durante el 2024, se continuó con el seguimiento de manera mensual a los principales indicadores de los dos activos financieros más relevantes del RCC (Crédito e Inversiones); en el caso de la gestión de riesgo de crédito, se analizó la evolución de la morosidad y sus posibles resultados proyectados.</li> <li>A su vez se analizó y se dio seguimiento a los fondos de inversión inmobiliarios, priorizando y rastreando los temas relacionados con el BCR-SAFI, Renta y plusvalía, entre otros.</li> <li>Con respecto del eje no financiero la gestión de riesgos continuó con el seguimiento de los planes de acción existentes y avance de formulación de procesos; con respecto de los incidentes de riesgo operativo se mostraron los resultados. De igual forma, se trabajó en la alineación de los marcos de gestión y su debida supervisión. Se brinda seguimiento a la metodología de riesgo estratégico.</li> </ul>	<p>MBA. John Orozco Castillo, Presidente y miembro externo del comité. M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños. M.Sc. Erick Vargas Salas. Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Gerardo Arias Alvarado. Licda. Kattia Rojas Leiva. Lic. Johan Ramírez Brenes. Lic. Yesi González Méndez. M.Sc. Luis Paulino Gutiérrez Sandí. M.Sc. Silvia Barrantes Picado. Licda. Wendy Carvajal Atencio. Licda. Dorian Sáenz Castro. Lic. Kevin Quesada Cordero. Licda. Ifigenia Fallas Pizarro. Sra. Yancy Chinchilla Hernández, Secretaria.</p>

Nombre del Comité / Comisión	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
Comité de Inversiones	<p>Se dio seguimiento y cumplimiento mensual a la tasa de rendimiento meta del portafolio de inversiones del RCC, establecida como parámetro de sostenibilidad actuarial al Régimen.</p> <p>Se amplió las alternativas de inversión en el mercado de valores internacional.</p> <p>Se demostró la capacidad de generar ganancias de capital en el mercado de valores nacional e internacional y colaborar en la sostenibilidad del RCC.</p> <p>Se analizó y dio seguimiento mensual a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El comportamiento de la coyuntura económica nacional e internacional y su impacto sobre el portafolio de inversiones del RCC.</li> <li>Las situaciones y factores fundamentales de los emisores bursátiles y los fondos de inversión inmobiliarios transados en el mercado de valores.</li> <li>Los límites de inversión contenidos en la Ley 7531 y sus reformas, así como el Reglamento de Gestión de Activos emitido por el CONASSIF y aplicado por SUPEN.</li> <li>La asignación estratégica de las inversiones (estrategia de inversiones) a nivel nacional e internacional.</li> <li>Los resultados de la cartera de créditos del RCC.</li> <li>Los indicadores de riesgo de la cartera de títulos valores del RCC, a nivel nacional e internacional.</li> </ol>	<p>Prof. Errol Pereira Torres, Presidente. Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez. M.Sc. Oscar Mora Quirós. M.Sc. Hervey Badilla Rojas. M.Sc. Sonia Hernández Sánchez. M.sc. Ronald Chaves, miembro externo del Comité.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Gerardo Arias Alvarado. Licda. Kattia Rojas Leiva. M.Sc. Luis Paulino Gutiérrez Sandí. MBA. Ifigenia Fallas Pizarro. M.Sc. Silvia Barrantes Picado. Lic. Johan Ramírez Brenes. Lic. Edwin Jiménez Pérez. Sra. Ana Maroto Fernández, Secretaria. Personal de la empresa asesora externa de inversión en el mercado de valores internacional Creación de Capitales S.A.</p>

Nombre del Comité / Comisión	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
<p>Comité de Auditoría</p>	<p>Se efectuaron seis sesiones ordinarias donde se analizaron principalmente los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros mensuales del RCC hasta octubre 2024.</li> <li>• Estados financieros auditados del RCC al 31 de diciembre de 2023, por la firma Despacho Carvajal y Colegiados.</li> <li>• Informe labores Auditoría interna: II semestre 2023; I semestre 2024.</li> <li>• Contratación de la firma para la auditoría financiera e informe de revisión externa de calidad de la liquidación presupuestaria del Fondo de Administración 2024-2025.</li> </ul>	<p>Prof. Errol Pereira Torres, Director-Coordinador. Sr. Óscar Mario Mora Quirós, Director. Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, Director.</p> <p>Otros integrantes técnicos:</p> <p>MBA. Carlos Gerardo Arias Alvarado. Licda. Kattia Rojas Leiva. Licda. Xinia Wong Solano. Licda. Ifigenia Fallas Pizarro. Lic. Edwin Jiménez Pérez. Sra. Ana Yancy Azofeifa Murillo, Secretaria.</p>

Fuente: JUPEMA (2025).

Según lo definido en el Reglamento de Organización y Funcionamiento, JUPEMA también cuenta con el apoyo de las siguientes comisiones:



Dentro de los temas desarrollados se encuentran:

**Cuadro 2.** Temas desarrollados e integrantes de las Comisiones de JUPEMA.

Nombre de las Comisiones	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
Comisión Asuntos Jurídicos y Sociales	<p>Durante el 2024, esta comisión conoció y resolvió lo siguiente:</p> <p>5 cambios a políticas institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de la Política de Seguridad y Salud Ocupacional.</li> <li>Propuesta de modificación de la Política de Continuidad de la Gestión de JUPEMA.</li> <li>Propuesta de modificación de la Política de Idoneidad y Evaluación del Desempeño para los Miembros del Órgano de Dirección, Comités y la Alta Gerencia.</li> <li>Propuesta de modificación de la Política de Gastos de Alimentación.</li> <li>Propuesta de modificación de la Política de Gestión Ambiental Institucional.</li> </ul> <p>6 cambios a reglamentos institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de modificación del Reglamento de Cobro de Cuotas Obrero-Patronales a las Instituciones Cotizantes al Régimen de Capitalización Colectiva.</li> <li>Propuesta de modificación del Reglamento para la Capacitación en el Exterior.</li> <li>Propuesta de modificación del Reglamento de Préstamo de Equipo Ortopédico a los Afiliados del Magisterio Nacional.</li> <li>Propuesta de modificación del Reglamento de Crédito de Vivienda.</li> <li>Propuesta de modificación del Reglamento de Gestión y Control para la Rendición de Garantías o Caucciones.</li> <li>Propuesta de creación de un Reglamento Autónomo en JUPEMA.</li> <li>Propuesta de modificación del Código de Gobierno Corporativo.</li> </ul>	<p>M.Sc. Erick Vega Salas, Coordinador.</p> <p>M.B.A. Oscar Mora Quirós.</p> <p>M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Arias Alvarado.</p> <p>Licda. Kattia Rojas Leiva.</p> <p>Lic. Diego Vargas Sanabria.</p> <p>Sra. Yancy Chinchilla Hernández, Secretaria.</p> <p>Otros miembros: De acuerdo con el tema que se analiza se invita a los especialistas.</p>

Nombre de las Comisiones	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
Comisión de Infraestructura	<p>Durante el 2024 se realizó una sesión de la comisión de infraestructura en la cual se presentó el informe de mantenimientos de los edificios en oficinas centrales, con el fin de informar sobre el estatus de las garantías de los equipos y el seguimiento que el Departamento Administrativo le ha dado al tema.</p>	<p>Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez - Coordinador.</p> <p>Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro.</p> <p>M.Sc. Hervey Badilla Rojas.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Arias Alvarado.</p> <p>Licda. Kattia Rojas Leiva.</p> <p>Lic. José Antonio Segura Meoño.</p> <p>MBA. Francini Meléndez Valverde.</p> <p>Lic. Diego Vargas Sanabria.</p> <p>Lic. Edwin Jiménez Pérez.</p> <p>Sra. Maribel Granados Quirós, Secretaria.</p>
Comisión de Concesión de Derechos	<p>Como parte del proceso de otorgamiento de derechos, se conocieron 12.196 casos tanto aprobados como denegados del Régimen Transitorio de Reparto (RTR) como los correspondientes al Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y se dio seguimiento a los tiempos de respuesta de las solicitudes de pensión de la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo.</p>	<p>M. Sc. Erick Vega Salas, Coordinador.</p> <p>Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro.</p> <p>M. G. P. Seidy Álvarez Bolaños.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Arias Alvarado.</p> <p>Lic. José Antonio Segura Meoño.</p> <p>Licda. Marisol Vargas Arias.</p> <p>MBA. Ana Julieta Escobar Monge.</p> <p>Licda. Laura Alpízar Fallas.</p> <p>Lic. Diego Vargas Sanabria.</p> <p>Lic. Omar León Gutiérrez.</p> <p>Bach. Cynthia Hernández Loría.</p> <p>Sra. Milady Zúñiga Cascante, Secretaria.</p>

Nombre de las Comisiones	Principales tareas desarrolladas	Integrantes
<p>Comisión de Prestaciones Sociales</p>	<p>Durante el 2024, esta comisión analizó y aprobó los cronogramas de actividades mensuales a desarrollar con las organizaciones magisteriales y afiliación en general.</p> <p>Se presentaron y aprobaron los diferentes proyectos del departamento en función de las metas establecidas en el PAO.</p> <p>Se crearon y publicaron los manuales de Jubilación, Nutrición, Salud Mental y Cuido de una Persona Adulta Mayor.</p> <p>Se conocieron y aprobaron las campañas de promoción de Derechos Humanos para las conmemoraciones Día contra el Abuso, Maltrato, Marginación y Negligencia contra las personas Adultas Mayores", el mes de la persona adulta mayor.</p> <p>Se gestó la alianza con la Universidad de Costa Rica (UCR), a través de la Cátedra del Envejecimiento y Sociedad, así como del Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo, con el objetivo de hacer visible la realidad y las necesidades que enfrenta la población adulta mayor.</p> <p>Se desarrolló el proceso para la premiación "Prof. Carlos Luis Sáenz Elizondo, convocatoria 2024".</p>	<p>Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, Coordinadora. M.B.A. Oscar Mario Mora Quirós. Prof. Errol Pereira Torres. M.Sc. Hervev Badilla Rojas.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Arias Alvarado. Lic. José Antonio Segura Meoño. M.Sc. Sonia Patricia Salas Badilla. Dr. Juan Pablo Muñoz Campos Sra. Ana Quesada Echavarría, Secretaria.</p>
<p>Comisión de Economía Social Solidaria</p>	<p>Durante el 2024 esta comisión trabajó en el Avance del Programa JUPEMA Emprende, conociendo y aprobando la ejecución de un ciclo de capacitaciones bifurcadas en dos niveles, la población de emprendedores en etapa de gestación e inicio, y el grupo de emprendedores de mayor trayectoria que buscaban desarrollar más sus emprendimientos.</p>	<p>M.G.P Seidy Álvarez Bolaños, Coordinadora. Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez. Prof. Errol Pereira Torres.</p> <p><b>Otros integrantes técnicos:</b></p> <p>MBA. Carlos Arias Alvarado. Licda. Kattia Rojas Leiva. Lic. José Antonio Segura Meoño. Msc. Sonia Salas Badilla. Dr. Juan Pablo Muñoz Campos. Sra. Ana Quesada Echavarría, Secretaria.</p>

Fuente: JUPEMA (2025).

# Auditoría Interna

La Auditoría Interna en JUPEMA desempeña un rol clave en la mejora continua de la institución, brindando una asesoría objetiva e independiente que contribuye al logro de las metas y objetivos estratégicos de la institución. Su labor se enfoca en la evaluación y supervisión de los procesos internos, proporcionando a la Junta Directiva y a la Administración información oportuna, análisis detallados y recomendaciones fundamentadas para fortalecer la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión institucional.

El plan de trabajo para el 2024 fue aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 133-2023 del 05 de diciembre del 2023. Este plan al igual que el de años anteriores se constituyó en siete macroprocesos, de la siguiente forma:

**Cuadro 3.** Macroprocesos que conforman el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna.

Macroproceso	Ejemplos de revisiones que se ejecutan
<p>Administración de Fondos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación de cotizaciones del RCC y RTR.</li> <li>Compra, registro, custodia, valoración y seguimiento de instrumentos financieros en mercado nacional y extranjero.</li> <li>Validación trimestral los Estados financieros y anuales auditados del RCC.</li> <li>Análisis financiero de Estados Financieros del RCC.</li> <li>Rendimiento de la cartera de valores (crédito e inversiones) según la tasa actuarial.</li> <li>Otorgamiento de créditos personales y de vivienda del RCC; así como, de la cartera del Fondo de Administración.</li> <li>Comportamiento, recuperación, morosidad y garantías de la cartera de crédito del RCC y del Fondo de Administración.</li> </ul>
<p>Administración de Tecnologías de Información (TI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación y revisión de bitácoras.</li> <li>Gestión de la privacidad de datos.</li> <li>Gestión de los problemas.</li> <li>Gestión de acceso a sistemas de información.</li> <li>Gestión de servicios en la nube.</li> <li>Control de condiciones ambientales del centro de datos de JUPEMA.</li> <li>Gestión de licenciamiento de software.</li> <li>Revisión de la APP de JUPEMA.</li> </ul>

Macroproceso	Ejemplos de revisiones que se ejecutan
<b>Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Corporativo.</li> <li>• Riesgo Operativo.</li> <li>• Verificación de la presentación de la declaración jurada de bienes ante la CGR.</li> <li>• Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones.</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla administrativa (ordinaria, extraordinaria y vacaciones).</li> <li>• Aporte patronal trasladado a la ASFUJUPEMA.</li> <li>• Evaluación del Desempeño.</li> <li>• Selección y reclutamiento de personal.</li> <li>• Contratación e inducción de personal.</li> <li>• Provisiones y liquidaciones laborales.</li> <li>• Salud Ocupacional.</li> </ul>
<b>Recursos de Apoyo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación Administrativa.</li> <li>• Gestión cuentas por pagar a proveedores.</li> <li>• Materiales y suministros.</li> <li>• Activos Fijos.</li> <li>• Gestión y registro de póliza de seguros de activos fijos.</li> <li>• Mantenimiento de edificios.</li> <li>• Seguridad Institucional.</li> <li>• Servicios de Transporte. (transferencia bancaria).</li> <li>• Arqueos de caja chica, general y formularios de cheques en blanco.</li> </ul>
<b>Registro e Información Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la normativa NIIF en los estados financieros del Fondo de Administración.</li> <li>• Liquidación presupuestaria.</li> <li>• Conciliaciones (bancarias, Cuentas por pagar, activos fijos).</li> <li>• Arqueo garantías de cumplimiento.</li> <li>• Análisis Financiero de Vida Plena y Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional.</li> </ul>

Macroproceso	Ejemplos de revisiones que se ejecutan
<b>Pensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrendo de los trámites del RTR.</li> <li>• Revisión casos aprobados del RCC (muestra).</li> <li>• Aplicación de los incrementos por costo de vida del RCC y RTR.</li> <li>• Cálculo y aplicación del pago de aguinaldo RCC.</li> <li>• Cumplimiento normativo actuarial RTR y RCC.</li> <li>• Acreditaciones que no corresponden del RTR.</li> <li>• Trámites ordinarios y por vejez RTR.</li> <li>• Inconsistencias y prevenciones.</li> <li>• Servicio al afiliado en sucursales</li> <li>• Base de datos del RCC.</li> <li>• Liquidaciones actuariales y financieras.</li> </ul>

Fuente: Auditoría Interna (2025).

Cada una de estas tareas, se prioriza según el nivel de riesgo que representan (alto, medio o bajo), y por su nivel de obligatoriedad establecido en la normativa regulatoria, por lo que la periodicidad con la que se audita varía.

Como parte de la rendición de cuentas, la Auditoría Interna:

- ➔ Elabora un informe mensual de labores cuyo destinatario es la presidencia de la Junta Directiva.
- ➔ Presenta un informe semestral sobre el cumplimiento del plan de trabajo de la auditoría interna, ante el Comité de Auditoría.
- ➔ Informa a la Contraloría General de la República sobre el avance de las revisiones planteadas, mediante el ingreso de esta información en el módulo destinado con este propósito en la página Web del ente fiscalizador.

En los siguientes cuadros se enlistan los informes y estudios efectuados durante el 2024.

**Cuadro 4.** Resumen de informes emitidos en el 2024.

Informes	Nombre del Informe
01-2024	Informe de Labores II Semestre 2023.
02-2024	Análisis Financiero Vida Plena OPC S.A.
03-2024	Seguimiento disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
04-2024	Análisis Financiero de la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional.
05-2024	Informe de Labores I Semestre 2024.
06-2024	Control Interno.

Fuente: Auditoría Interna (2025).

**Cuadro 5.** Listado de estudios emitidos en el 2024.

Estudios	Nombre del Estudio
01-2024	Seguridad institucional.
02-2024	Inversiones en mercados internacionales.
03-2024	Cálculo y aplicación del pago de Aguinaldo RCC.
04-2024	Gastos operativos.
05-2024	Generación y revisión de bitácoras.
06-2024	Administración de Condiciones Ambientales de Equipo de TI.
07-2024	Equipo ortopédico.
08-2024	Recuperación de la cartera de créditos y rendimientos aportados al fondo del RCC.
09-2024	Proceso del expediente digital RTR.
10-2024	Estados Financieros del RCC al 31-12-2023.
11-2024	Donación de activos.

Estudios	Nombre del Estudio
12-2024	Trámites Ordinarios y por vejez RTR.
13-2024	Deducciones obligatorias a las pensiones del RTR y RCC.
14-2024	Gestión de acceso a sistemas de información.
15-2024	Gestión de inconsistencias y prevenciones del RTR.
16-2024	Resultado del Refrendo a febrero de 2024.
17-2024	Cumplimiento Normativo Actuarial del RCC.
18-2024	Gestión de los problemas.
19-2024	Validación del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados Integral del Fondo de Administración.
20-2024	Servicio al Afiliado en las Sucursales.
21-2024	Garantías Hipotecarias RCC.
22-2024	Gestión presupuestaria del Fondo de Administración.
23-2024	Planilla ordinaria.
24-2024	Gestión de Licenciamiento de Software.
25-2024	Plazo de los trámites presentados por los afiliados del RTR y RCC.
26-2024	Acrecimientos del RCC.
27-2024	Costo de vida de RTR.
28-2024	Aumento en las pensiones del RCC decretado en el primer semestre 2024.
29-2024	Gestión del Área de Limpieza.
30-2024	Base de datos de los afiliados del RCC.
31-2024	Liquidaciones financieras y actuariales del RCC.
32-2024	Gestión de la privacidad de los datos.
33-2024	Planilla de tiempo extraordinario.
34-2024	Deudas por diferencia de cotización del RTR.
35-2024	Gobierno Corporativo.

Estudios	Nombre del Estudio
36-2024	Análisis Comparativo de los Balances Actuariales del RCC.
37-2024	Acreditaciones que no corresponden del RTR.
38-2024	Aplicación del incremento por costo de vida del RCC (I semestre 2024).
39-2024	Cumplimiento del Reglamento de Riesgos (Acuerdo SUPEN 5-17).
40-2024	Revisión de la App de JUPEMA.
41-2024	Trámites de pensión, revisión, acuerdos de Junta Directiva por vejez y recurso de reconsideración del RCC.
42-2024	Resultado del Refrendo a octubre de 2024.

Fuente: Auditoría Interna (2025).

**Cuadro 6.** Listado de revisiones cortas o específicas emitidas en el 2024.

Oficio	Nombre de la Revisión
AI-SEG-0088-02-2024	Toma física - equipo ortopédico.
AI- SEG-0114-02-2024	Revisión de los Estados Financieros Auditados del RCC al 31-12-2023.
AI-0190-03-2024	Resultado del Arqueo al fondo fijo de Caja chica Institucional.
AI-0191-03-2024	Resultado del Arqueo Caja general y cheques en custodia.
AI- SEG-0218-03-2024	Revisión de los Estados financieros trimestrales RCC, al 31-12-2023.
AI- SEG-0260-04-2024	Donación de Activos.
AI- SEG-0275-04-2024	Garantías Hipotecarias del RCC.
AI- SEG-0327-04-2024	Revisión de los Estados Financieros trimestrales del RCC al 31-03-2024.
AI- SEG-0328-04-2024	Complemento Estudio No. 07-2024 Equipo ortopédico.
AI- SEG-0335-05-2024	Observaciones sobre la normativa interna.
AI- SEG-0371-05-2024	Adopción de las NIIF S1 y S2 Fondo Especial de Administración.
AI- SEG-0401-05-2024	Conciliaciones bancarias y los libros legales.
AI- SEG-0406-05-2024	

Oficio	Nombre de la Revisión
AI-0433-07-2024	Recálculo retenciones de ley.
AI-0455-06-2024	Revisión de Liquidaciones.
AI-0466-06-2024	Arqueo de cheques en custodia y formularios.
AI- SEG-0466-06-2024	Cuentas por cobrar administrativas en proceso judicial.
AI- SEG-0472-06-2024	
AI- SEG-0529-07-2024	Dstrucción de formularios de cheques y comprobantes de ingresos en blanco.
AI- SEG-0593-08-2024	Presentación de informes anuales de Salud Ocupacional.
AI- SEG-0670-09-2024	Revisión de los Estados Financieros del RCC al 30-06-2024.
AI- SEG-0676-09-2024	Comportamiento de la morosidad de la cartera de crédito del RCC.
AI- SEG-0735-09-2024	Arqueo garantías de cumplimiento.
AI- SEG-0774-10-2024	Comportamiento de la morosidad de la cartera de crédito del RCC.
AI- SEG-0796-10-2024	Informes fin de gestión.
AI- SEG-0819-10-2024	Contrato de Empresa Externa de Seguridad.
AI- SEG-0823-10-2024	Universidad Corporativa (UCID).
AI- SEG-0841-10-2024	Expedientes de créditos FEA.
AI- SEG-0844-10-2024	Gestión del <i>Active Directory</i> .
AI- SEG-0861-10-2024	Toma física de activos fijos – Equipos de cómputo.
AI- SEG-0899-11-2024	Servicios de transporte brindados a los directores y gremios.
AI- SEG-0906-11-2024	Liquidaciones.
AI- SEG-0915-11-2024	Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles.
AI- SEG-0916-11-2024	Estados Financieros del RCC al 30/09/2024.
AI- SEG-0925-11-2024	Límites de inversión.
AI- SEG-0988-12-2024	Toma física de activos fijos – Mobiliario y equipo de oficina.
AI- SEG-1000-12-2024	Dietas a directores.
AI- SEG-1001-12-2024	Gestión del Equipo Interdisciplinario.

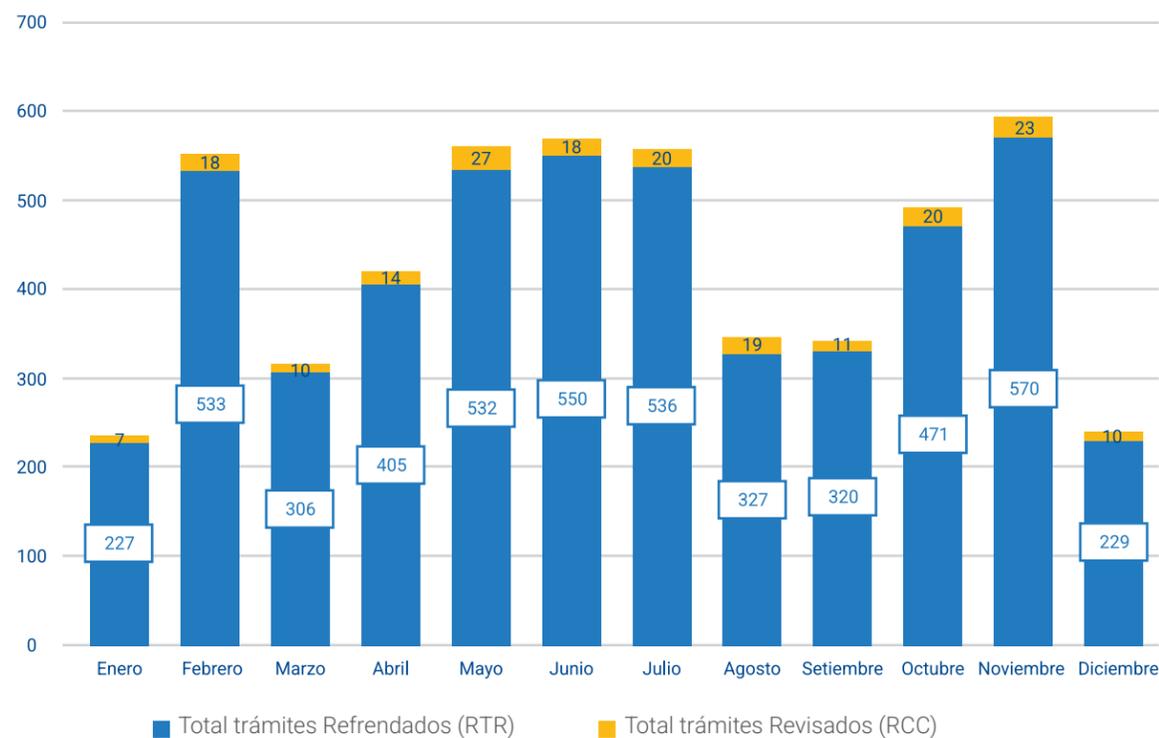
Oficio	Nombre de la Revisión
AI-SEG-1003-12-2024	Arqueo de garantías de crédito del Fondo Especial de Administración.
AI-SEG-1004-12-2024	Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros del RCC al 30-09-2024.
AI-SEG-1005-12-2024	Arqueo de garantías de crédito del Régimen de Capitalización Colectiva.

Fuente: Auditoría Interna (2025).

Además, dentro de las labores establecidas por el artículo No. 89 de la Ley No. 7531 y sus reformas, se encuentra el refrendo individual de las resoluciones de los trámites pensión solicitados correspondientes al Régimen Transitorio de Reparto (RTR); asimismo, se revisan vía muestra los trámites del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC).

Para el periodo 2024, se refrendaron 5.016 resoluciones del RTR y se revisaron 197 trámites del RCC vía muestra; como se detalla:

Gráfico 1. Refrendos RTR y Revisiones RCC, 2024.



Fuente: Auditoría Interna con datos a diciembre 2024.

En el gráfico anterior, no se incluyen 461 resoluciones por periodos fiscales vencidos para los afiliados del Instituto Tecnológico de Costa Rica, los cuales se aprobaron en la Sesión Ordinaria No. 103-2024 del 12 de setiembre del 2024.

Tomando la mejora continua como base del desarrollo de los trabajadores, durante el año 2024:

- Se participó en charlas, talleres y capacitaciones en diferentes temas para el personal del departamento; estas actividades sumaron un total de 105 días hábiles. También, el personal participó en actividades de capacitación institucional acumulando 71 días.
- Se elaboraron y/o actualizaron 75 procedimientos, 36 guías y 8 formularios. El detalle a continuación:

Cuadro 7. Actualización de normativa 2024.

Macroproceso	Procedimiento	Guía	Formulario
Administración de Fondos	11	10	
Apoyo Institucional	8		
Pensiones	17	17	
Registro e información gerencial	5	1	
Estratégicos	6		
Tecnologías de información	13	1	
Talento Humano	4	2	
Aspectos operativos de AI	11	5	8
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>8</b>

Fuente: Auditoría Interna (2025).

# Auditoría Externa

Como parte del proceso de transparencia y validez de la información, el Despacho Crowe Horwath CR, S.A., realizó la auditoría financiera del Fondo Especial de Administración y del Régimen de Capitalización Colectiva, ambos al 31 de diciembre del 2024. La opinión sobre ambos estados financieros indicó que se encuentran razonables en todos los aspectos materiales y de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, la Superintendencia de Pensiones y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables. Para conocer más sobre los estados financieros auditados, véase la sección de anexos (Anexo 1 y 2).



# Crecimiento y Solidez Financiera



# Resultados financieros de los Fondos Administrados

## Régimen de Capitalización Colectiva

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

### Activos

Al cierre del año 2024, los activos totales del Régimen fueron de ₡5.50 billones que, respecto del año anterior, mostraron un crecimiento neto de ₡588.064 millones. Del total de activos, se cuenta con ₡5.132 billones (93%) invertidos en instrumentos financieros. El restante 7% corresponde a aportes, créditos, cuentas por cobrar y efectivo o sus equivalentes.

### Inversiones

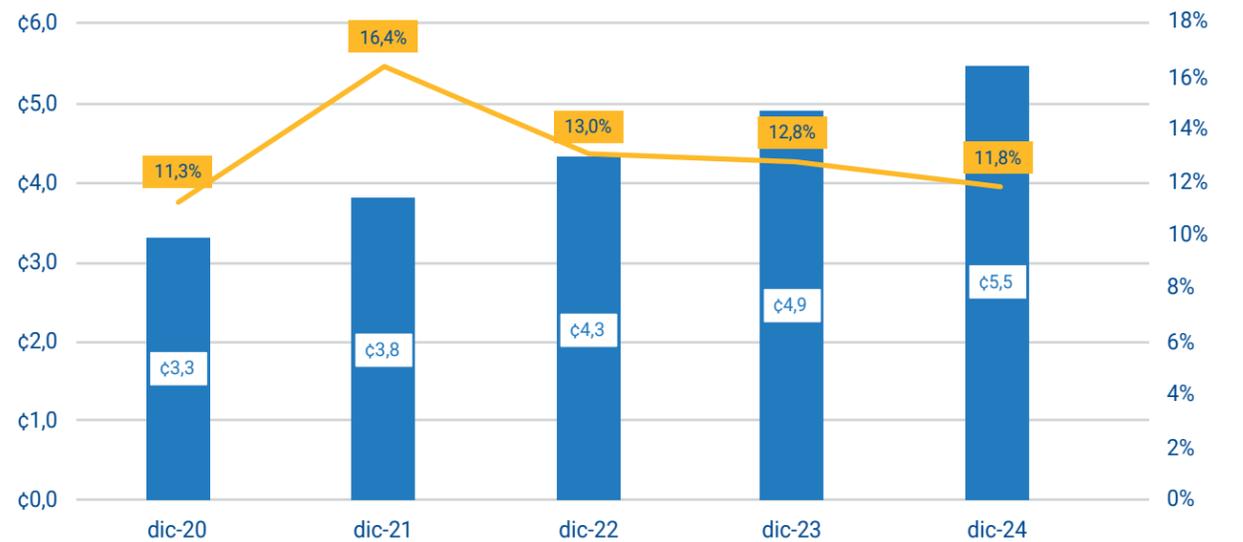
La gestión de las inversiones del RCC se ejecuta bajo los lineamientos establecidos en: la Ley No. 7531 y sus reformas, la normativa emitida por el CONASSIF y aplicada por la SUPEN y la normativa interna aprobada por Junta Directiva de JUPEMA. Cabe destacar que, todas las inversiones cumplen con lo indicado en la regulación mencionada.

La información mostrada en este apartado corresponde a los datos del portafolio de inversiones del RCC, específicamente la cartera de títulos valores invertida en el mercado de valores nacional e internacional, con corte al 31 de diciembre del 2024.

El RCC tiene un portafolio de inversiones compuesto por una cartera de títulos valores transado en el mercado de valores nacional e internacional y una cartera de créditos hacia la afiliación. Ambas carteras suman a valor de mercado: ₡5.459.489.642.721 (equivalente a \$10.775.450.288). El crecimiento interanual es más de ₡577 mil millones de colones, equivalente al 11.82%; con respecto del 2023.

El gráfico que se muestra a continuación evidencia el comportamiento de los activos del fondo para el quinquenio 2020-2024.

**Gráfico 2.** Evolución del portafolio total de inversiones del RCC, en billones de colones (valores + créditos) diciembre 2020 a 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

La cartera de títulos valores del RCC transada en el mercado de valores nacional e internacional tiene un valor de mercado de acuerdo con NIIF 9 de ₡5.132.115.150.919 (equivalente a \$10.129.307.920). Asimismo, la cartera de créditos del RCC muestra un saldo neto administrado de ₡311,857,742,110 (equivalente a \$615,516,800); ambos datos con corte al 31 de diciembre del 2024.

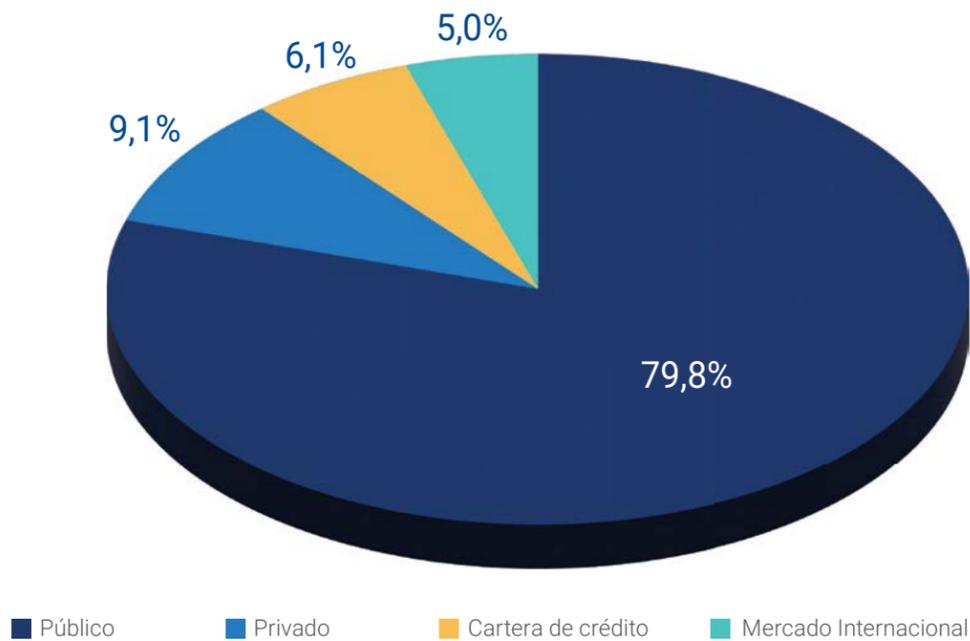
Alrededor del 94% del portafolio de inversiones del RCC son instrumentos financieros transados en los mercados bursátiles nacional e internacional y el restante 6% es cartera de créditos en distintas líneas de consumo y vivienda para la afiliación de JUPEMA, incluyéndose trabajadores en servicio y pensionados de ambos regímenes: Capitalización Colectiva (RCC) y Transitorio de Reparto (RTR).

El crecimiento de la cartera de títulos valores transados en los mercados de valores nacional e internacional fue más de ₡577 mil millones de colones, equivalente al 12.7% interanualmente; mientras la cartera de créditos demuestra un decrecimiento interanual de alrededor de ₡1.056,70 millones de colones, equivalente al -0.34%.

### Inversiones en el mercado de valores nacional

Las inversiones en títulos valores transados en el mercado de valores nacional se encuentran concentradas en instrumentos del sector público, incluyéndose: Ministerio de Hacienda, Banco Central de Costa Rica, bancos estatales y creados por leyes especiales, mutuales y empresas del sector público; seguido de instrumentos emitidos por el sector privado que consideran: títulos valores de entidades bancarias privadas, fideicomisos, fondos de inversión: inmobiliarios y financieros y acciones.

**Gráfico 3.** Composición por sectores de las inversiones en cartera de valores del RCC, con corte a 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Tal como muestra el Gráfico 3 se cumple con la inversión mínima de 30% en el sector público; así como el nivel de inserción en el mercado internacional; tal como lo establece la Ley 7531 y sus reformas.

Asimismo, el Cuadro 8 demuestra la diversificación de emisores bursátiles transado en el mercado de valores nacional e internacional y que el RCC tiene participación, con el fin de mitigar los riesgos asociados a los distintos emisores.

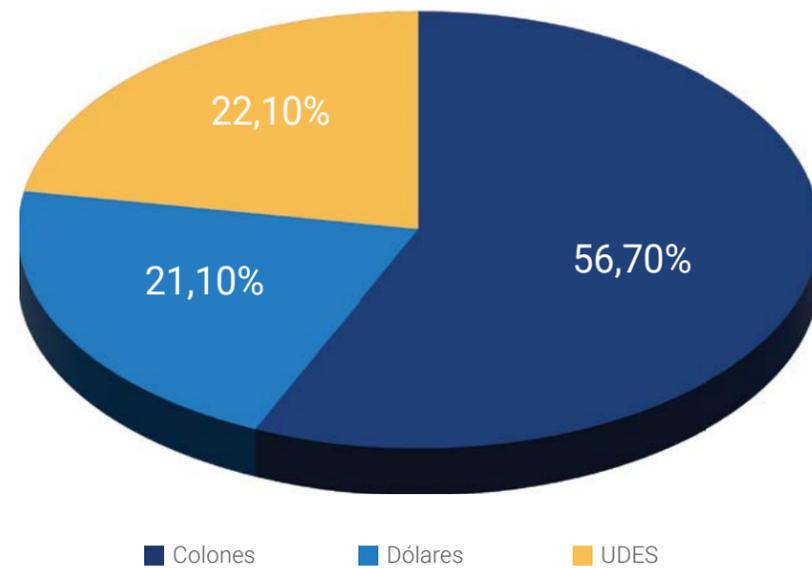
**Cuadro 8.** Composición de inversiones en los instrumentos financieros transados en el mercado de valores costarricense, corte diciembre 2024.

Emisor/Gestor	Porcentaje Inversión	Emisor/Gestor	Porcentaje Inversión
Ministerio de Hacienda	82,79%	Corporación Andina de Fomento (CAF)	0,27%
Banco Central de Costa	3,57%	INS SAFI (FII INS inmobiliario)	0,23%
BAC San José	1,34%	Coopeguanacaste	0,21%
Banco Davivienda	1,28%	Financiera Multimoney	0,16%
Instituto Costarricense de Electricidad	1,26%	RECOPE	0,11%
Banco Popular	0,96%	Prival SAFI (FII Prival)	0,11%
Improsa SAFI (FII Gibraltar y Crestones)	0,95%	Banco de Costa Rica	0,10%
BN SAFI	0,76%	Banco Prival	0,10%
Multifondos SAFI(FII Multifondos)	0,75%	BAC SAFI	0,08%
BCR SAFI (4 Fondos Inmobiliarios)	0,74%	Fideicomiso Santiagomillas 2022 (automercado)	0,08%
Banco Promerica	0,54%	Banco Improsa	0,06%
Banco BCT	0,47%	Financiera Monge	0,06%
Banco Centroamericano de Integración Económica	0,42%	Financiera Credilat	0,06%
Popular SAFI (FII Finpo y Zeta)	0,39%	Aldesa SAFI (FII Renta y Plusvalía)	0,06%
BCR SAFI (4 Fondos Inmobiliarios)	0,37%	CAFSA	0,03%
Mutual Alajuela	0,35%	Corporación ILG	0,03%
Mutual Cartago	0,34%	Banco Hipotecario La Vivienda	0,02%
Banco Nacional	0,32%	Fideicomiso Santiagomillas (automercado)	0,02%
Vista SAFI (FII Vista)	0,31%	Acciones de Grupo Improsa	0,01%
Banco Scotiabank	0,27%	Fondo titularización cartera crédito de Mutuales	0,01%

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Las inversiones en los mercados bursátiles nacional e internacional se concentran en alrededor de 57% en colones, 21% en dólares y 22 % en UDES. En el último año, se muestra una expansión en las carteras de moneda extranjera (de 18% a 21%) para la inserción gradual en el mercado de valores internacional, mientras el caso de las UDES se incrementó (de 20% a 22%) las inversiones como oportunidad de negocio ante incrementos de inflación en el mediano y largo plazo.

**Gráfico 4.** Composición por monedas de las inversiones en cartera de valores nacional e internacional del RCC, con corte a 2024.

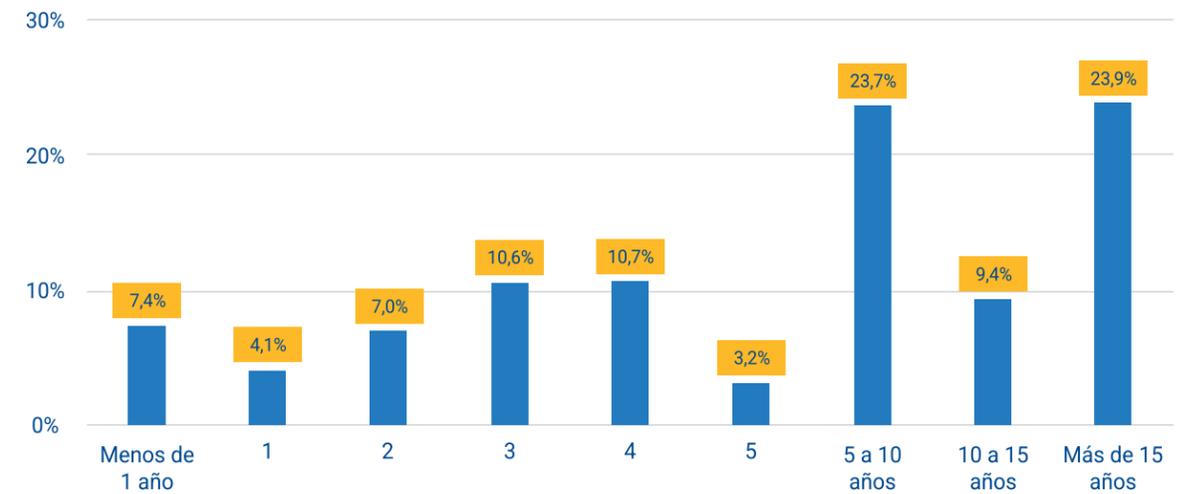


Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

La composición de la cartera de valores nacional e internacional por plazo al vencimiento es consecuente con la estructura poblacional de un fondo de pensiones en crecimiento y período de acumulación, con mayor concentración de salidas de afiliados en más de 15 años, siendo inversiones de más largo plazo.

Asimismo, se demuestra que durante los últimos meses del 2024 se ha realizado una reducción en las inversiones de corto plazo y traslado de recursos financieros hacia el largo plazo, con el fin de aprovechar las previsiones de las condiciones económicas y mitigar el impacto de la caída de los rendimientos en el corto plazo.

**Gráfico 5.** Composición por plazo de vencimiento de las inversiones en cartera de valores nacional e internacional del RCC, con corte a diciembre 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

En relación con la composición por inversiones por tasa de interés en el mercado de valores nacional, se mantiene la concentración en instrumentos financieros de tasa de interés fija, reduciéndose los instrumentos de tasa variable; dado que éstos tienen a ajustarse muy rápidamente por variaciones en las metodologías de asignación de tasas de referencia. En el caso de títulos valores indexados están denominados en UDES.

### Inversiones en el mercado de valores internacional

La Ley 10.078 (última reforma de la Ley 7531) aprobada en noviembre del 2021; amplió las alternativas de inversión de los recursos financieros del RCC en: mercado de valores internacional e infraestructura. Para ello, la ley estableció requisitos y gradualidad de inversión en el mercado de valores extranjero; iniciando con 5% del activo del RCC durante el primer trienio e incrementándose 5% cada tres años.

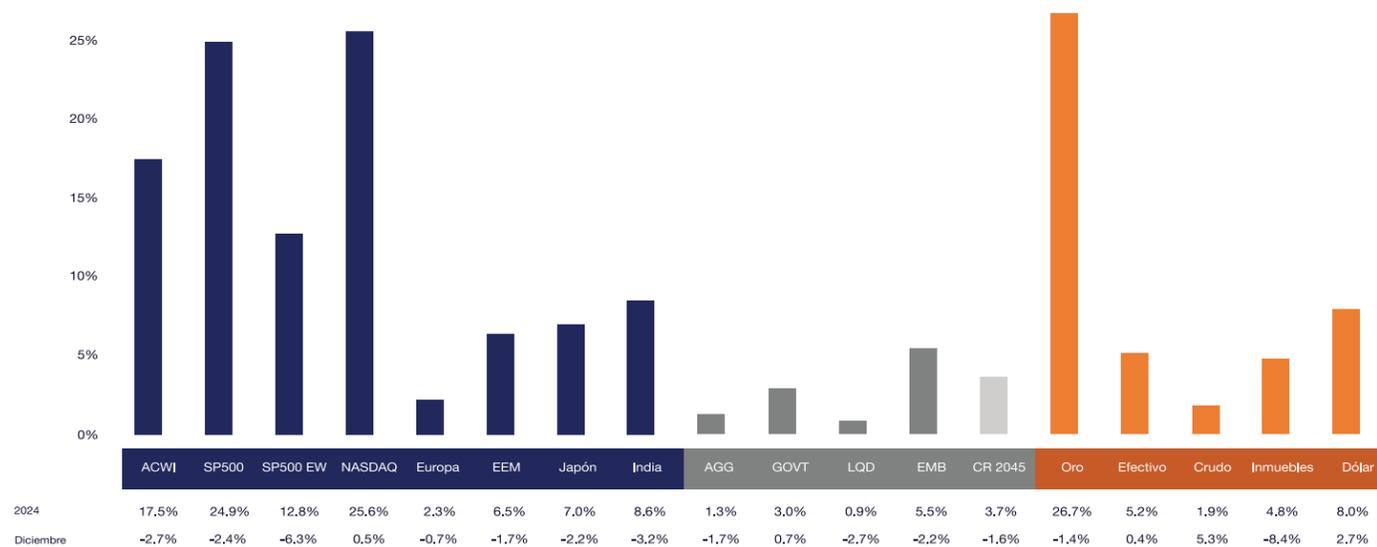
La implementación de lo establecido en la Ley 10.078 inició en noviembre del 2021, con la elaboración y aprobación de la normativa interna para regular la inversión en el mercado internacional, considerando lo establecido en la ley mencionada. Además, se realizó la contratación de los proveedores requeridos para la gestión de inversiones en el mercado internacional, atendiendo los requerimientos indicados en la ley y en la normativa emitida por el CONASSIF y aplicada por SUPEN a las entidades reguladas como JUPEMA.

Las inversiones en títulos valores transados en el mercado de valores internacional durante el año 2024 cumplen con toda la regulación y normativa establecida por los órganos de control internos y externos de JUPEMA, con el fin de salvaguardar la adecuada gestión de los recursos financieros del Régimen.

Cabe destacar que la Junta Directiva de JUPEMA con el apoyo de los Comités técnicos especializados en los temas de inversiones y riesgos, dan seguimiento mensual a los resultados y cumplimiento de la regulación de las inversiones del RCC transadas en el mercado de valores internacional, con el fin de mitigar los riesgos de estas inversiones. El seguimiento de estos temas consta en las actas de los Órganos de Dirección (Comités de Inversiones, Comités de Riesgos y Junta Directiva) publicadas en la página web institucional y en los reportes periódicos que se remiten a la afiliación.

Durante el año 2024, los resultados de los distintos sectores a nivel mundial fueron variados, tal como lo ilustra el Gráfico 6; siendo así, las barras azules y grises señalan que los retornos totales del mercado fueron positivos y en su mayoría por encima del 5.0%. Los activos alternativos, representados en anaranjado, en general, también tuvieron un buen año, salvo algunas excepciones como el petróleo frente al euro.

**Gráfico 6.** Desempeño (retorno total) del mercado financiero en el 2024.



Fuente: Bloomberg con datos de 2024.

La composición del portafolio de inversiones de títulos valores en el mercado de valores internacional, se encuentra compuesta por instrumentos de renta fija (bonos de deuda) y renta variable (*ETF-Exchange Trade Funds*, Fondos mutuos) e instrumentos del mercado de dinero, catalogados como efectivo y equivalentes. A su vez, éstos se encuentran diversificados por: regiones de mundo (América, Europa, Asia, Oceanía), por países, por sectores, por industria, entre otras segmentaciones, con el fin de mitigar el riesgo de concentración y los efectos negativos de cualquier situación sobre alguna región, país o sector económico en específico.

**Cuadro 9.** Composición por región de la cartera de títulos valores transada en el mercado de valores internacional del RCC, con corte a diciembre del 2024.

Saldo de inversiones en ETF del mercado internacional al 31 de diciembre de 2024						
ISIN	Nombre	Ticker	Cantidad de participaciones	Monto invertido a valor mercado	Plusvalías/Minusvalías	% inversión total mercado internacional
US46435U2188	Canadá	EWC	183.185	\$7.362.205	\$349.695	1,40%
US2330511435	Japón	EWJ	265.040	\$17.837.192	\$337.158	3,30%
US67092P2011	iShares ESG Aware USD Corporate Bond	SUSC	287.145	\$6.533.984	-\$68.528	1,20%
IE00BF4G6Y48	iShares ESG Advanced Total USD Bond Market	EUSB	154.185	\$6.559.030	-\$47.953	1,20%
IE00BF4G7076	iShares USD Green Bond	BGRN	141.825	\$6.626.064	-\$36.879	1,20%
US4642872349	Subgrupo ETF IVV-Enfoque Salud	XLV	50.625	\$6.955.875	-\$271.862	1,30%
US78467Y1073	WisdomTree India Earnings Fund	EPI	214.805	\$9.692.002	-\$647.939	1,80%
US4642865095	Subgrupo ETF IVV-Enfoque Consumo	XLP	81.665	\$6.410.703	\$52.487	1,20%
US46434G8226	Subgrupo ETF IVV-Enfoque Servicios	XLU	86.531	\$6.546.935	\$385.009	1,20%
US46435G1931	Públicos	IVV	152.535	\$90.523.269	\$16.957.283	16,80%
US46436E6196	Estados Unidos, Alta capitalización (IVV)	EZU	620.162	\$29.321.259	\$482.293	5,40%
US46435U4408	Zona Euro	EPP	123.845	\$5.457.849	\$100.497	1,00%
US81369Y2090	Asia Pacífico Ex-Japón	IJR	132.245	\$15.251.816	\$1.787.133	2,80%
US97717W4226	Estados Unidos, Baja capitalización	MTUM.K	78.790	\$16.447.413	\$3.585.448	3,10%
US81369Y3080	Estados Unidos, Alta capitalización	RSP	44.075	\$7.724.585	\$1.045.696	1,40%
US81369Y8865	Subgroup S&P500 (Equal weight)	IGIB.O	129.975	\$6.708.660	\$40.533	1,20%
US4642872000	Investment grade corporate bond	JPEA.L	561.800	\$3.202.822	\$186.349	0,60%
US4642866085	J.P. Morgan \$ EM Bond UCITS ETF	ISLQDAL	961.650	\$5.618.921	\$102.788	1,00%
US4642866655	US \$ Corp Bond UCITS ETF	SPHQ	89.485	\$6.032.184	-\$7.265	1,10%
US4642878049	INVECO S&P 500 Quality ETF	JPABCAU	619.850	\$11.560.203	\$44.864	2,10%
US46432F3964	JPM US Aggregate Bond Fund	PIMGBBI	540.490	\$10.080.139	\$73.842	1,90%
US46137V3574	GIS Global Bond Fund	PGIGCII	1.170.015	\$11.021.541	\$7.877	2,00%
US4642886380	Global Investment Grade Credit	PIPCBIU	1.074.705	\$10.704.062	\$205.571	2,00%
IE00BYXXYK40	Climate Bond Fund	PINCMII	3.203.616	\$34.342.764	-\$175.834	6,40%

Saldo de inversiones en ETF del mercado internacional al 31 de diciembre de 2024						
ISIN	Nombre	Ticker	Cantidad de participaciones	Monto invertido a valor mercado	Plusvalías/Minusvalías	% inversión total mercado internacional
IE00B8JDQ960	Global Investors Series plc	PINCMII	3.203.616	\$34.342.764	-\$175.834	6,40%
IE0030760429	GIS Emerging Markets Bond Fund	PIMEINC	1.296.402	\$20.729.468	\$197.005	3,80%
IE0033386453	Global Investors Series plc	PIMGIID	2.988.456	\$34.277.590	\$236.218	6,40%
LU0557290854	Schroders ISF Global Sustainable	SGDWCA	27.225	\$11.631.198	\$131.417	2,20%
IE00B241CP14	FTGF ClearBridge US Large Cap	LCLCPAU	14.020	\$5.689.176	\$683.009	1,10%
IE00B40ZZ073	Efectivo y equivalentes	ISTUSD	60.000.000	\$60.000.000	\$0	11,10%
<b>TOTAL</b>				<b>\$538.980.106</b>	<b>\$30.470.952</b>	<b>100%</b>

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Las inversiones del RCC transadas en el mercado de valores internacional están todas denominadas en dólares estadounidenses.

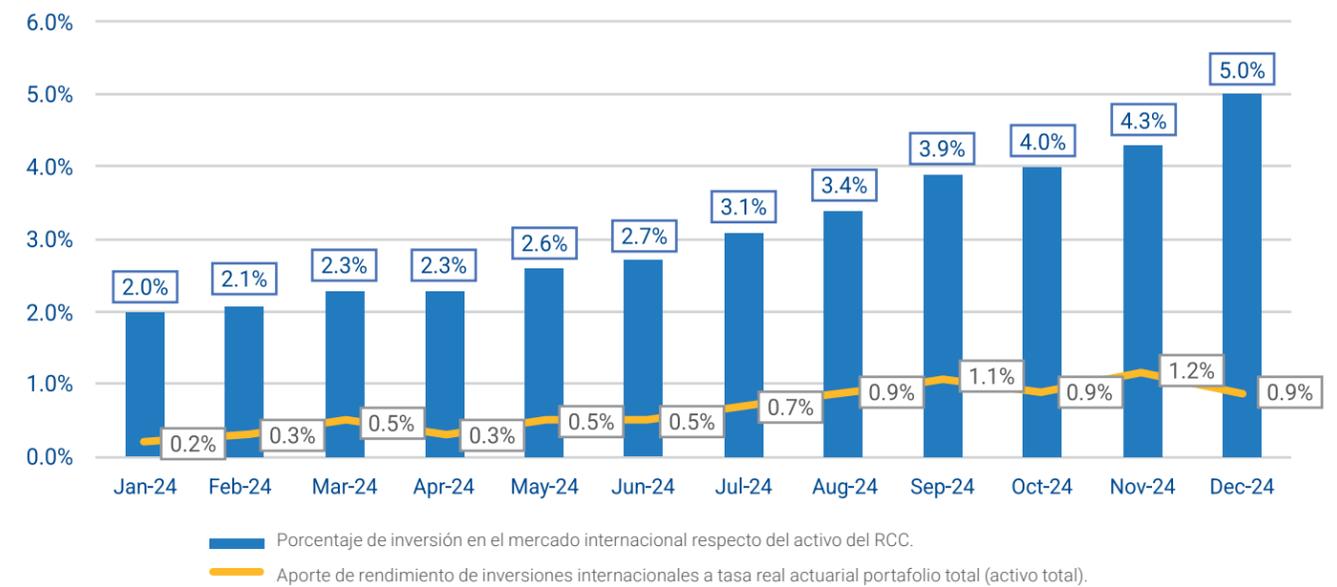
El plazo de vencimiento de las inversiones a nivel internacional tiene vencimiento en el largo plazo, más de 10 años, explicado por el tipo de instrumento de inversión.

Las ganancias netas generadas por la valoración a mercado de los instrumentos desde el momento de su compra al cierre de diciembre del 2024 es \$30.470.952.

El monto de ganancias generadas por dividendos/intereses de las inversiones en el mercado de valores internacional durante el 2024 fue \$4.837.048; demostrándose un comportamiento creciente cada período.

Los resultados indicados anteriormente, se demuestran en el Gráfico 7, con un crecimiento en el porcentaje de inversión en el mercado de valores internacional y el mayor aporte de las inversiones en este mercado a la tasa de rendimiento requerida para la sostenibilidad del régimen en el largo plazo.

**Gráfico 7.** Comportamiento de porcentaje de inversión y aporte de rendimiento del mercado de valores internacional al fondo del RCC, enero a diciembre 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

### Venta de instrumento de Franklin Templeton

El periódico estadounidense *Wall Street Journal* emitió el pasado 15 de noviembre del 2024 una noticia sobre la salida acelerada de inversiones de la empresa Franklin Templeton (<https://www.wsj.com/finance/the-55-billion-customer-exodus-rocking-franklin-templeton-183496b7>), generándose efectos reputacionales sobre los fondos gestionados por ésta; entre ellos la retirada de recursos financieros del Fondo de pensiones de maestros de Canadá.

El RCC tenía en su portafolio de inversiones internacionales al cierre del 21 de noviembre el instrumento fondo mutuo con ISIN: IE00B241B982, gestionado por la empresa mencionada. Este instrumento tenía registradas siete compras (ver Cuadro 10), realizadas en el período comprendido entre el 5 de abril y el 4 de noviembre del 2024, para un total de 88.230 participaciones, con un valor de mercado de \$7.922.172 que representaban alrededor del 1.7% del portafolio de inversiones del mercado internacional y una valoración negativa de alrededor de \$70.154 a la fecha mencionada.

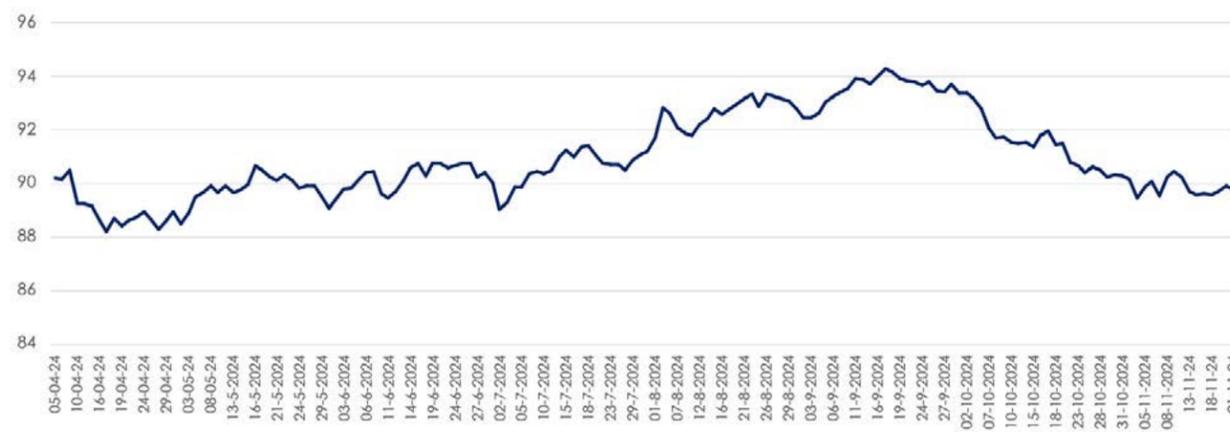
**Cuadro 10.** Detalle de las compras del fondo mutuo con ISIN: IE00B241B982 y gestionado por la empresa Franklin Templeton.

Fecha de operación	Fecha de liquidación	ISIN	Región/país	Ticker	Emisor	Cantidad (Acciones)	Precio compra	Monto Invertido a Valor Costo
5-abr-24	10-abr-24	IE00B241B982	FTGF Western Asset US Core Plus Bond Fund	LMUPDMU	Franklin Templeton	16.585	90,23	\$1.496.465
8-may-24	13-may-24					11.155	89,68	\$1.000.380
11-jun-24	13-jun-24					11.155	89,46	\$997.926
12-jun-24	14-jun-24					16.735	90,13	\$1.508.326
15-jul-24	18-jul-24					11.050	91,02	\$1.005.771
4-sep-24	9-sep-24					10.775	93,06	\$1.002.722
1-nov-24	4-nov-24					10.775	90,15	\$971.366
<b>TOTAL</b>						<b>88.230</b>		<b>\$7.982.956</b>

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

El instrumento mencionado era transado en el mercado de valores internacional y mostró un incremento acelerado en la caída de su precio, posterior a la noticia mencionada anteriormente, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.** Comportamiento del precio del fondo mutuo con ISIN: IE00B241B982 y gestionado por la empresa Franklin Templeton.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Por lo expuesto anteriormente y como medida para mitigar la posible pérdida del instrumento financiero internacional, los Comités de Inversiones y Riesgos, y la Junta Directiva aprobó la liquidación total del instrumento mencionado generándose una ganancia de capital de \$16.859 por la venta; aunado a los intereses acumulados generados por el instrumento mencionado que fueron \$172.020; obteniéndose una ganancia total del \$188.878.

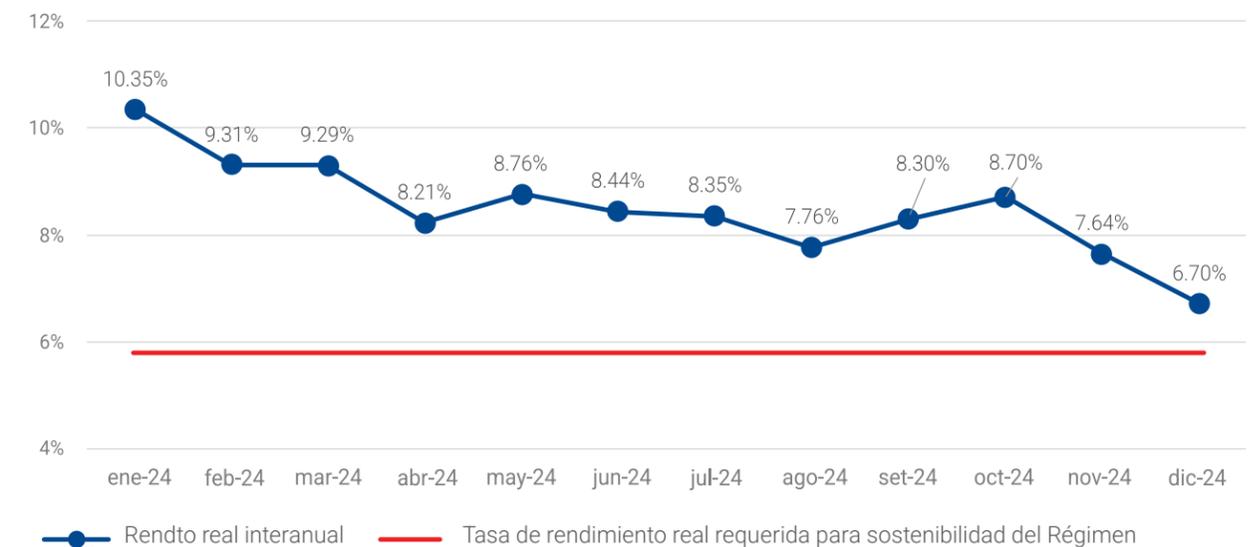
### Inversiones en infraestructura pública o privada

Al cierre de diciembre 2024, el RCC no ha realizado inversiones en proyectos de infraestructura pública o privada, considerando lo establecido en la Ley 10.078. Lo anterior, causado por la discrepancia de criterios con la Superintendencia de Pensiones sobre lo indicado por la ley mencionada y su aplicación a estos nuevos proyectos que promueven el desarrollo y crecimiento del país. Finalmente, la Superintendencia solicitó realizar el trámite legislativo de una interpretación auténtica de la Ley 10.078 para aclarar la redacción del inciso e) del artículo 21 de dicha Ley.

### Rendimientos de las inversiones del RCC

La gestión del portafolio de inversiones del RCC (incluye la cartera de títulos valores y la cartera de créditos) se realiza con el fin de obtener el rendimiento requerido para la sostenibilidad del Régimen en el largo plazo; este indicador se conoce como: tasa real actuarial y su valor se establece anualmente en la valuación actuarial del RCC. Para el año 2024, la tasa real meta fue 5.79% y se cumplió durante todo el período; tal como muestra el Gráfico 9.

**Gráfico 9.** Rendimiento real (sin inflación) conjunto del portafolio de inversiones (cartera de títulos valores y cartera de créditos) del RCC, enero a diciembre 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

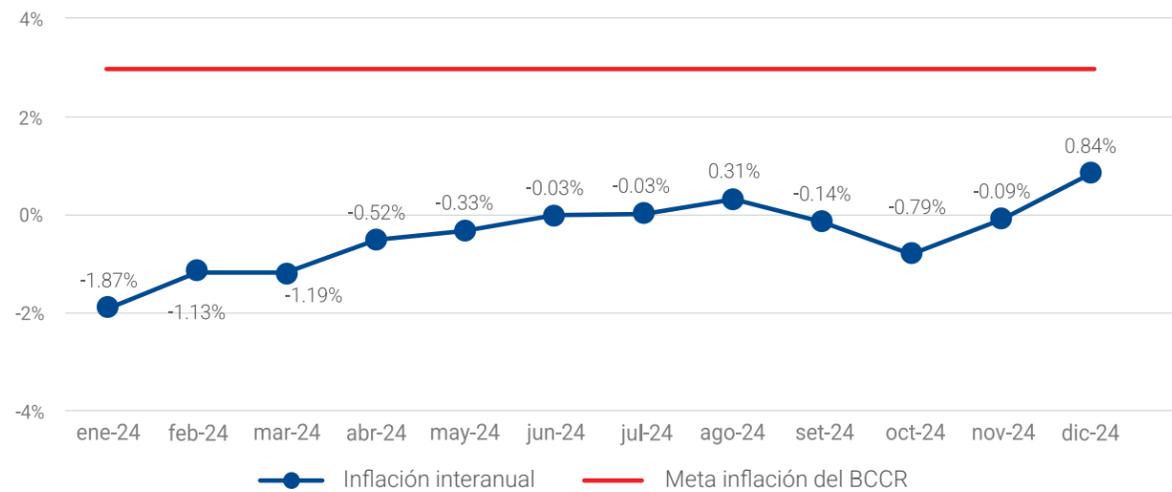
El cumplimiento de la tasa real actuarial para el cierre del 2024 es primordial para la sostenibilidad del RCC, ya que refuerza el compromiso y gestión adecuada del Régimen en beneficio de sus afiliados y el cumplimiento de su misión.

Los factores que incidieron sobre el cumplimiento de la tasa real meta fueron:

**1. Inflación negativa durante la mayor parte del 2024.**

El Banco Central de Costa Rica estableció en su política monetaria una tasa meta de inflación del 3±1% para el 2024; no obstante, el indicador mostró resultado negativo durante la mayor parte del año, tal como muestra el Gráfico 10.

**Gráfico 10.** Comportamiento de la inflación, enero a diciembre del 2024.



Fuente: Banco Central de Costa Rica.

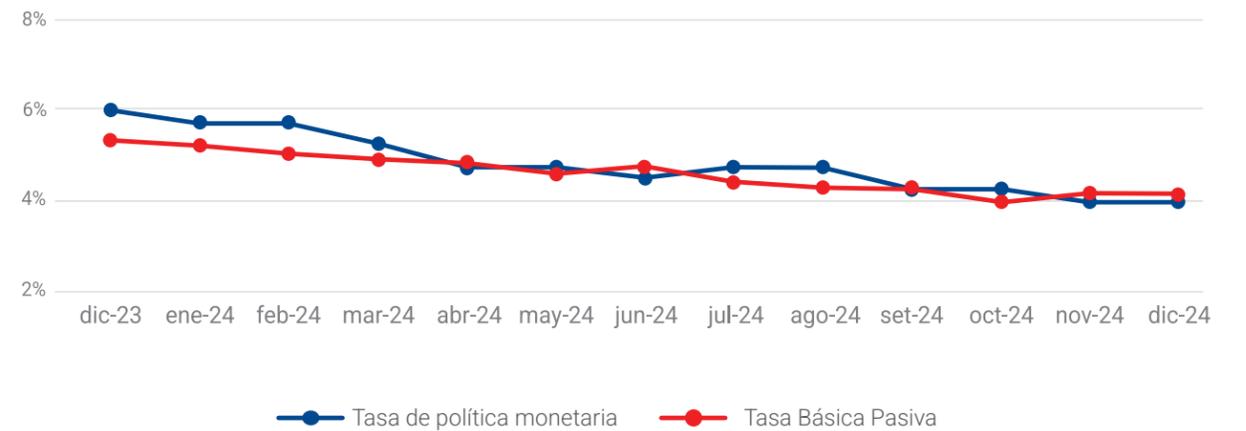
Estos resultados de inflación generaron un impacto positivo sobre la tasa de rendimiento real de las inversiones (incluyendo inversiones en instrumentos financieros del mercado de valores nacional e internacional y la cartera de créditos a la afiliación), dado que esta variable negativa se suma al rendimiento obtenido de éstas. Solamente al final del 2024, se muestra una inflación positiva de 0.84%; pero muy alejada de la tasa meta de inflación provista por el BCCR.

**2. Caída de las tasas de interés durante el 2024.**

Las tasas de interés de referencia para la economía costarricense: Tasa básica pasiva y Tasa de política monetaria mostraron un decrecimiento durante el 2024; motivado por la política monetaria y fiscal promovida por el BCCR y la coyuntura económica nacional e internacional.

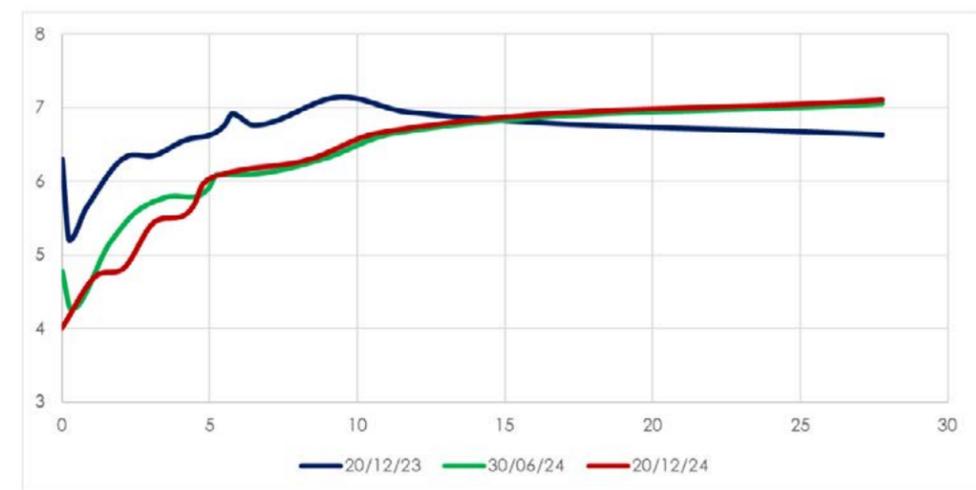
Tal como se muestra en los gráficos del 11 al 13, la reducción de las tasas de referencia tiene una incidencia directa sobre el resto de las tasas de interés del mercado de valores costarricense y sirven de referencia para el establecimiento de las tasas activas de las instituciones financieras (créditos). La situación anterior se refleja en las curvas de rendimiento de los bonos de deuda del Ministerio de Hacienda, quienes se redujeron en todos los plazos de la curva (ver gráficos 12 y 13); lo anterior, aunado a que el Gobierno de la República, tuvo un flujo de caja solvente de recursos financieros y no se generaron presiones sobre el mercado de valores.

**Gráfico 11.** Comportamiento tasas de referencia de política monetaria: Tasa política monetaria y Tasa Básica Pasiva, enero a diciembre del 2024.



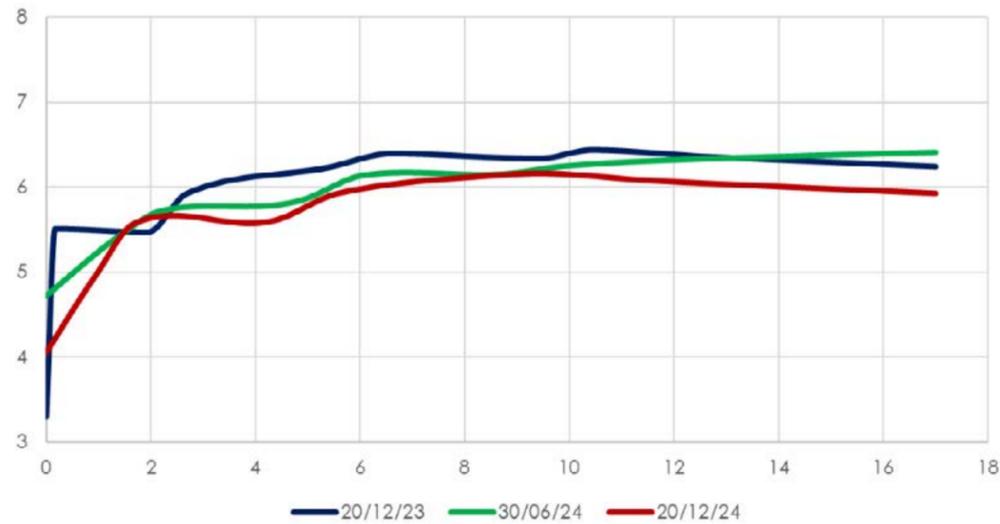
Fuente: Banco Central de Costa Rica.

**Gráfico 12.** Curvas de rendimientos en colones durante el 2024.



Fuente: Val Mer (Costa Rica) S.A.

**Gráfico 13.** Curvas de rendimientos en dólares durante el 2024.



Fuente: Val Mer (Costa Rica) S.A.

El mayor ajuste de las tasas de rendimientos de las emisiones del mercado de valores costarricense se mostró en los títulos valores denominados en dólares (ver gráfico 13); significándose una reducción promedio de 0.32% durante el año; igualmente, el caso de colones el ajuste fue de 0.22%.

Estos ajustes de las tasas de interés tienen dos efectos sobre las inversiones del RCC: el primero, una menor tasa de interés para las nuevas inversiones y segundo, las plusvalías que se generan hacia el portafolio de inversiones.

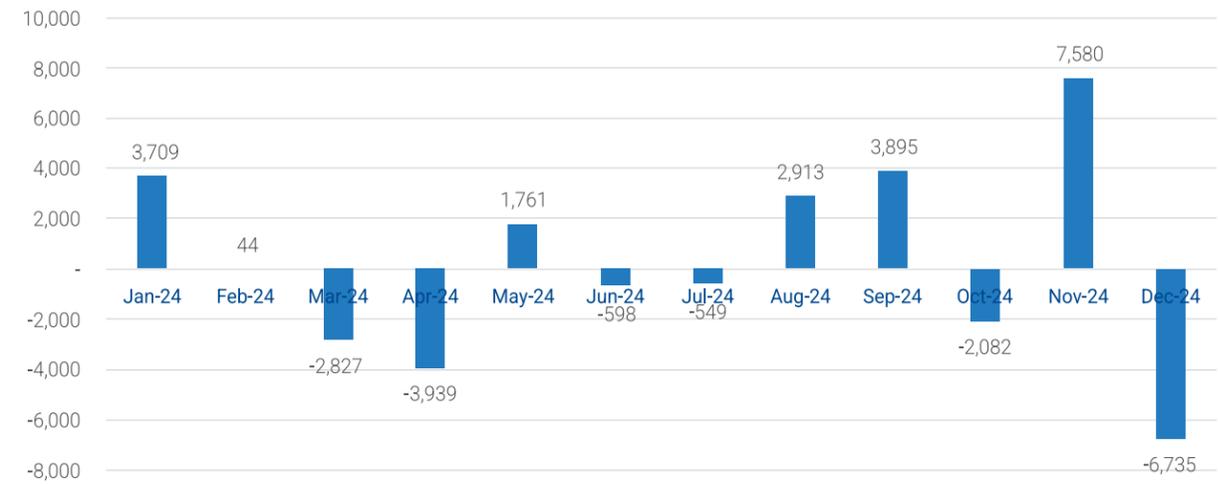
**3. Plusvalías de las inversiones en títulos valores del RCC durante el 2024.**

El comportamiento de los precios de los instrumentos financieros se encuentra relacionado con las tasas de interés; dada su relación inversa de ambas variables. El portafolio de inversiones del RCC se encuentra valorado, de acuerdo con lo establecido en la Normas Internacionales de Información Financiera número 9, conocida como NIIF9.

Para el 2024, la cartera de títulos valores mostró plusvalías durante la mayor cantidad de meses, explicado por el comportamiento de las tasas de interés mencionadas. Se debe considerar que estos resultados incluyen los efectos de valoración del mercado de valores internacional y el comportamiento más volátil de este mercado respecto del mercado de valores nacional.

En el caso específico de diciembre del 2024, las minusvalías son explicada por la caída abrupta del mercado de valores internacional; sin embargo, estos resultados fueron recuperados a inicios del 2025, tal como consta en los estados financieros del RCC.

**Gráfico 14.** Plusvalías y minusvalías de la cartera de títulos valores nacional e internacional del RCC, en millones de colones, durante el 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Para el 2024 (ver Gráfico 15); el comportamiento del tipo de cambio fue más estable en comparación con el 2023; sin embargo, la variación interanual del tipo de cambio fue 4.1% (ósea 2.1 colón/dólar) y acentuándose su caída durante la segunda parte del año y aunado a una inversión de más del 20% del portafolio de inversiones del RCC se generó efectos negativos sobre la cartera de títulos valores denominados en dólares, afectando negativamente el rendimiento del portafolio de inversiones del RCC.

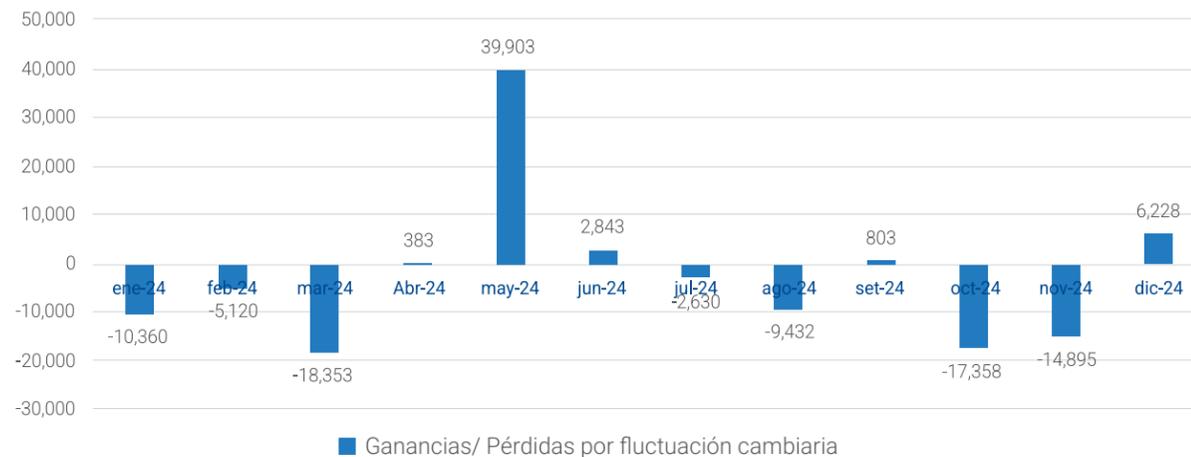
**Gráfico 15.** Comportamiento del tipo de cambio, enero a diciembre del 2024.



Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Aunado a ello, la caída de la inflación provocó una caída del valor de la Unidad de Desarrollo, siendo una reducción de 0.17% interanualmente (1.72 colón por UDES); transformándose en efecto negativo sobre el valor de las inversiones y el rendimiento del portafolio.

**Gráfico 16.** Comportamiento de efectos positivos y negativos producto de las variaciones del tipo de cambio dólares y UDES, enero a diciembre del 2024.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Con base en las situaciones mencionadas, el Gráfico 16 muestra los efectos positivos y negativos del tipo de cambio sobre el portafolio de inversiones. El caso de mayo del 2024; es explicado por la devaluación del colón en 21.8 colón/dólar, generando un incremento abrupto de las ganancias por este tema. En los meses en negativo, explicado por la apreciación del colón durante el mes observado.

## Situación de los fondos de inversión inmobiliarios del mercado de valores nacional

Los fondos de inversión inmobiliarios fueron una alternativa de inversión y medida de diversificación para los fondos de pensiones costarricenses; sin embargo, estos instrumentos financieros tienen factores de riesgo diferentes en comparación con otras opciones de inversión, como los bonos; dado que el pago de los rendimientos (dividendos) están relacionados con la gestión de los inmuebles contenidos en el fondo inmobiliario.

El RCC al 31 de diciembre del 2024 tenía invertido el 2.9% (alrededor de \$324 millones de dólares) del activo total del RCC en fondos de inversión inmobiliarios. El porcentaje de inversión es bajo en comparación con otras alternativas de inversión, como sector público o privado. La distribución de estas inversiones se muestra en el Cuadro 11:

**Cuadro 11.** Composición de inversión en fondos inmobiliarios, con corte a diciembre 2024.

Nombre del fondo inmobiliario	Monto colonizado	Monto \$	% inversión
FII Gibraltar de Improsa SAFI	37,483,477,019	73,981,520	0.7%
FII Multifondos de Multifondos	25,334,096,782	50,002,165	0.5%
FI Progreso Inmobiliario del BCR SAFI	17,765,458,961	35,063,867	0.3%
FI BCR Inmobiliario de BCR SAFI	15,855,463,264	31,294,089	0.3%
FII Vista de Vista SAFI	14,928,862,861	29,465,249	0.3%
FII Comercio e Industria de BCR SAFI	13,300,180,680	26,250,702	0.2%
FI INS Inmobiliario de INS SAFI	10,955,494,578	21,622,971	0.2%
FII Los Crestones de Improsa SAFI	7,686,332,411	15,170,593	0.1%
FII Rentas Mixtas del BCR SAFI	6,106,307,801	12,052,082	0.1%
FII Prival de Prival SAFI	5,422,203,597	10,701,858	0.1%
FII Zeta de Popular SAFI	5,166,836,155	10,197,837	0.1%
FII Renta y Plusvalía de Vista SAFI	2,994,170,800	5,909,625	0.1%
Finpo de Popular SAFI	1,238,273,909	2,443,994	0.0%
<b>Total</b>	<b>164,237,158,819</b>	<b>324,156,552</b>	<b>2.99%</b>

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

Cabe destacar que JUPEMA, como administrador del RCC, siempre ha mantenido el seguimiento periódico de los emisores bursátiles, entre ellos los fondos de inversión inmobiliarios. Así, desde el 2020 el Comité de Inversiones, Comité de Riesgos y la Junta Directiva decidió no invertir más en ninguno de estos fondos, dado los factores de riesgo asociados a ellos; en años previos se tuvo vetado algunos de ellos, por situaciones presentadas con los administradores del fondo inmobiliario.

Actualmente, existen tres fondos inmobiliarios con situaciones de seguimiento más exhaustivo por la administración de JUPEMA, a saber:



## 1. Fondo de inversión Inmobiliario Renta y Plusvalía

Los datos generales del fondo inmobiliario al cierre de diciembre del 2024 son:

→ **Activo total del fondo:**  
\$75.862.718

→ **Endeudamiento: 6.0%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 24.6%)

→ **Ocupación: 73.3%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 75.4%)

→ **Rendimiento líquido: 1.70%**  
(promedio mercado 2.65%)

→ **Comisión administración: 1.25%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 1.03%)

El RCC tiene la siguiente participación en el fondo inmobiliario:

**Cuadro 12.** Datos de inversiones del RCC en Fondo Inmobiliario Renta y Plusvalía, con corte a diciembre del 2024.

Indicadores	Datos al 31 de diciembre 2024
Monto invertido del RCC	\$5.909.625
% inversión del activo del RCC	0.2%
% dueños del fondo inmobiliario	9.3%
Efecto valoración a mercado (plusvalías/ minusvalías)	\$678.255
Período de compras	junio 2011 y setiembre 2012

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

La primera inversión en el Fondo Inmobiliario Renta y Plusvalía fue en junio del 2011 y posteriormente, se fueron realizando inversiones en este hasta el 2012. En abril del 2013, La Junta Directiva y el Comité de Riesgos por recomendación de la Unidad Integral de Riesgos acuerda no realizar más inversiones en este fondo inmobiliario y este acuerdo se aplica hasta el día de hoy.

En noviembre del 2023, se realiza una nueva asamblea de inversionistas del fondo para reafirmar mantener al BCR SAFI como administrador del fondo o seleccionar uno nuevo, considerando el concurso realizado para este tema. Por acuerdo de asamblea y con el apoyo de JUPEMA, se traslada el fondo hacia Vista SAFI (pertenece al Grupo Financiero Acobo) a partir del 1 de marzo del 2024.

JUPEMA siempre ha realizado las gestiones de seguimiento del fondo inmobiliario; coordinándose reuniones y sesiones de trabajo con las partes interesadas, tales como: los administradores del fondo inmobiliario, inversionistas institucionales (Operadoras de Pensiones) y la Superintendencia General de Valores, para mejorar los indicadores del Fondo inmobiliario. Este proceso es continuo hasta el día de hoy.

## 2. Fondo BCR Inmobiliario No Diversificado

Los datos generales del fondo BCR inmobiliario No Diversificado al cierre de diciembre del 2024 son los siguientes:

→ **Activo total del fondo:**  
\$375.975.054

→ **Endeudamiento: 35.4%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 24.6%)

→ **Ocupación: 43.2%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 75.4%)

→ **Rendimiento líquido: 0.99%**  
(promedio mercado 2.65%)

→ **Comisión administración: 0.40%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 1.03%)

El RCC tiene la siguiente participación en el fondo inmobiliario:

**Cuadro 13.** Datos de inversiones del RCC en Fondo BCR Inmobiliario No Diversificado, con corte a diciembre del 2024.

Indicadores	Datos al 31 de diciembre 2024
Monto invertido del RCC	\$31.294.089
% inversión del activo del RCC	0.3%
% dueños del fondo inmobiliario	14.5%
Efecto valoración a mercado (plusvalías/ minusvalías)	-\$8.666.660
Período de compras	Julio 2010 y febrero 2020

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

La administración de JUPEMA desde su adquisición ha dado seguimiento periódico de la gestión del Fondo inmobiliario, tal como otros fondos inmobiliarios. El seguimiento más exhaustivo de la gestión del fondo inmobiliario se dio a partir de octubre del 2022, posterior a la reunión realizada con un grupo de inversionistas individuales, quienes alertaron sobre la situación de la compra y arrendamiento del Parque Empresarial de Puntarenas (PEP), siendo este un inmueble contenido en el fondo inmobiliario analizado.



Durante el 2024, continua el proceso de seguimiento de la situación del fondo inmobiliario, mostrándose los siguientes resultados de avance:

- El Comité de Vigilancia realiza su primera sesión el 11 de enero y se nombra a don Carlos Arias -Director Ejecutivo de JUPEMA- como el coordinador de este Comité.
- El Comité de Vigilancia está conformado por: Carlos Arias Alvarado (JUPEMA), Roger Porras Rojas (Popular Pensiones), Marco Vargas Aguilar (BN Vital), Fernando Mayorga Castro y Carolina Elizondo Ugalde (representantes de inversionistas individuales).
- Se tiene preparado los lineamientos de organización y funcionamiento del Comité de vigilancia del Fondo BCR Inmobiliario.
- Las actas de este Comité están publicadas en el sitio web del BCR SAFI; siendo éstas de acceso público.
- La SUGEVAL mediante dos resoluciones solicitó al BCR SAFI y al conglomerado BCR: capitalización por ¢22 mil millones de colones al BCR SAFI, la capitalización de utilidades del BCR SAFI y la restauración del fondo BCR inmobiliario a su estado previo a la adquisición del PEP. Las dos primeras solicitudes ya fueron atendidas por el BCR SAFI y la última acción se encuentra en proceso por la debida diligencia que debe realizar el BCR SAFI. El Comité de vigilancia ha dado seguimiento mensual a este tema, tal como consta en las actas de ese Órgano de control.
- Se ha dado seguimiento mensual a las situaciones legales presentadas en los distintos inmuebles que pertenecen al fondo inmobiliario.
- Se ha solicitado información de acciones para la mejora de los indicadores del fondo inmobiliario.



### 3. Fondo INS Inmobiliario No Diversificado.

Los datos generales del fondo INS Inmobiliario No Diversificado al cierre de diciembre del 2024 son los siguientes:

→ **Activo total del fondo:**  
**\$59.275.711**

→ **Endeudamiento: 22.5%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 24.6%)

→ **Ocupación: 84.1%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 75.4%)

→ **Rendimiento líquido: 3.47%**  
(promedio mercado 2.65%)

→ **Comisión administración: 1.00%**  
(promedio del mercado de fondos inmobiliarios 1.03%)

El RCC tiene la siguiente participación en el fondo inmobiliario:

**Cuadro 14.** Datos de inversiones del RCC en Fondo INS Inmobiliario No Diversificado, con corte a diciembre del 2024.

Indicadores	Datos al 31 de diciembre 2024
Monto invertido del RCC	\$21.622.971
% inversión del activo del RCC	0.2%
% dueños del fondo inmobiliario	48.5%
Efecto valoración a mercado (plusvalías/ minusvalías)	-\$1.158.457
Período de compras	mayo 2013 y abril 2019

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

En agosto del 2023, un grupo de inversionistas individuales realizaron una reunión con la administración de JUPEMA con el fin de mostrar su preocupación sobre la gestión del fondo inmobiliario y coordinar acciones para solicitar al INS SAFI mejorar el rendimiento del fondo.

Durante el 2023, JUPEMA dio seguimiento a la situación del fondo inmobiliario y quedó pendiente de la ejecución por parte de la SAFI de las siguientes acciones para el 2024: 1) alquiler el 100% del edificio Mira a dos entidades del sector público, 2) la reducción del gasto financiero por préstamos del fondo, renegociar las deudas.

Durante el 2024, las acciones no fueron ejecutadas hasta finales del año, por lo que se promovió la apertura del proceso de traslado del fondo inmobiliario hacia otra SAFI. Este proceso fue promovido por JUPEMA en coordinación con inversionistas individuales, considerando la no ejecución de las acciones mencionadas y no mejoría de los indicadores del fondo inmobiliario durante los últimos dos años. Así, en noviembre del 2024, la asamblea de inversionistas aprueba la apertura del proceso de licitación para la participación de otras SAFI's interesadas en la administración del fondo. Para este proceso se eligió un Comité de Evaluación, conformado por JUPEMA y dos inversionistas individuales, todos seleccionados por la asamblea de inversionistas del fondo inmobiliario. Se tiene programado para el primer trimestre del 2025, realizar una asamblea de inversionistas para conocer las ofertas de las SAFI's interesadas y la toma de decisiones de la asamblea de inversionistas con este tema.

## 4. Fondo de titularización de flujos futuros de la cartera hipotecaria de vivienda en colones #1 administrado por Mutual SAFI.

Los datos generales del fondo de titularización al cierre de diciembre del 2024 son los siguientes:

**Cuadro 15.** Datos de inversiones del RCC en el Fondo de titularización de flujos futuros de la cartera hipotecaria de vivienda en colones #1 administrado por Mutual SAFI, con corte a diciembre del 2024.

Indicadores	Datos al 31 de diciembre 2024
Monto invertido del RCC	¢247.848.094
% inversión del activo del RCC	0.005%
% dueños del fondo inmobiliario	7.7%
Efecto valoración a mercado (plusvalías/ minusvalías)	¢563.537
Fecha compra	Diciembre 2014

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

El fondo de titularización tiene invertidos ¢350 millones de colones en un instrumento financiero emitido por la Financiera Desyfin S.A, entidad financiera declarada como insoluta por el CONASSIF durante el 2024; generándose el congelamiento de los recursos financieros invertidos por el fondo de titularización hasta que se resuelva este tema.

Por ello, JUPEMA como inversionista del fondo de titularización ha intercambiado cartas y realizado reuniones con el personal de Mutual SAFI y Grupo Mutual; solicitándoles acciones para la recuperación de los recursos invertidos; dado que se considera que el instrumento utilizado por el fondo de titularización no cumple con lo establecido en el prospecto y la regulación del mismo; por ello, el emisor debe asumir cualquier pérdida por la inversión, no obstante Mutual SAFI aduce que el instrumento invertido y promocionado por Financiera Desyfin S.A era conocido por el regulador (en este caso SUGEF) y con ello cumple con la normativa.

Lo anterior, no ha sido resuelto a la fecha de este informe y se mantiene pendiente la liquidación de la financiera y el pago de sus obligaciones con los inversionistas, tal como el fondo de titularización administrado por Mutual SAFI.



## Cartera de crédito

El saldo neto de la cartera de crédito del RCC mostró una disminución entre diciembre 2023 y diciembre 2024 de ¢1.056,70 millones, para un -0.34%, cerrando el año 2024 en ¢311.858 millones. La cartera está concentrada en este último período en un 91.35% en créditos con categoría de riesgos A1 y A2, un 3.54% en créditos con categoría de riesgo B1 y B2, un 0.43% en créditos categoría C1 y C2 y un 4.68% en categorías D y E. Además, el 95.53% de su cartera se encuentra al día.

Las solicitudes de crédito tramitadas fueron de 4.592, donde un 87% fue en la línea de Salvatón para ¢37.993 millones del total de la colocación. La línea para

la promoción de crédito de vivienda tuvo una colocación anual de ¢1.410 millones para 34 operaciones.

Para el 2024 se definió una meta anual de ¢49.020 millones, al final del periodo la colocación crediticia total alcanzó la suma de ¢43.618 millones lo que representa un 89% de la meta total aprobada, se mantienen esfuerzos y coordinación administrativa que nos permita ir mejorando en temas de colocación y generar mejores opciones crediticias para la membresía.

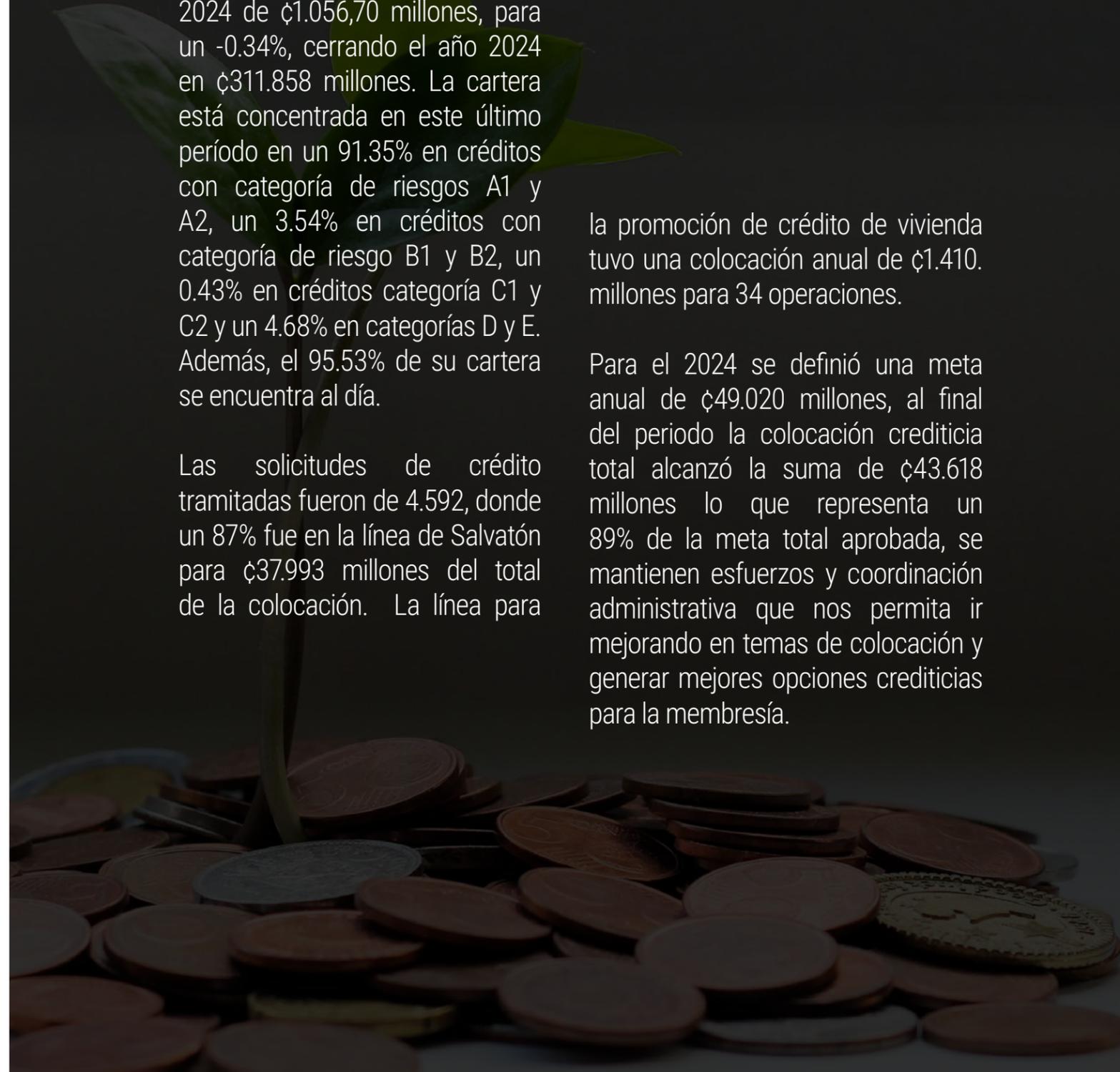
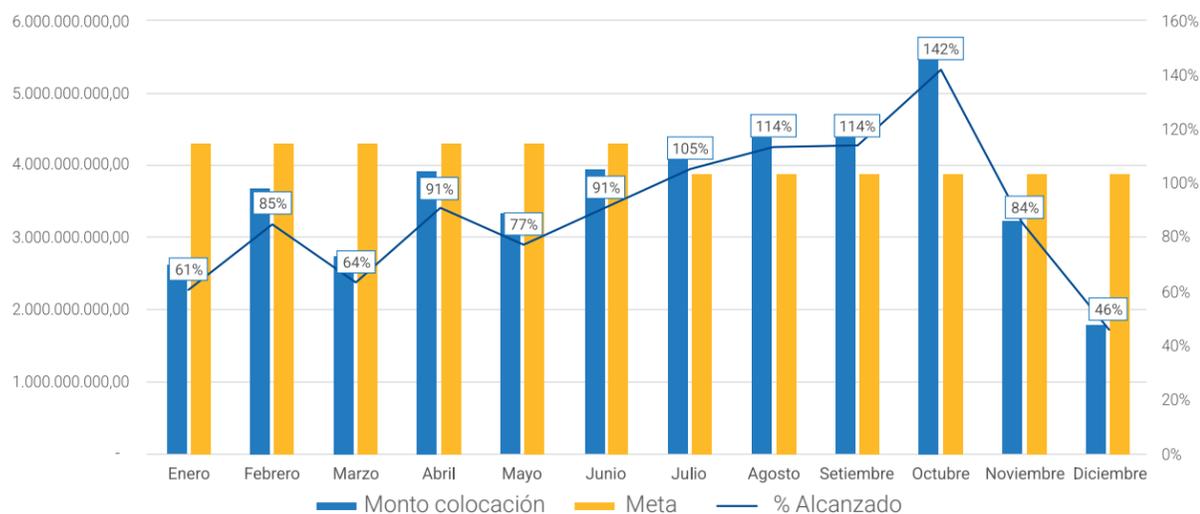


Gráfico 17. Colocación mensual, 2024.

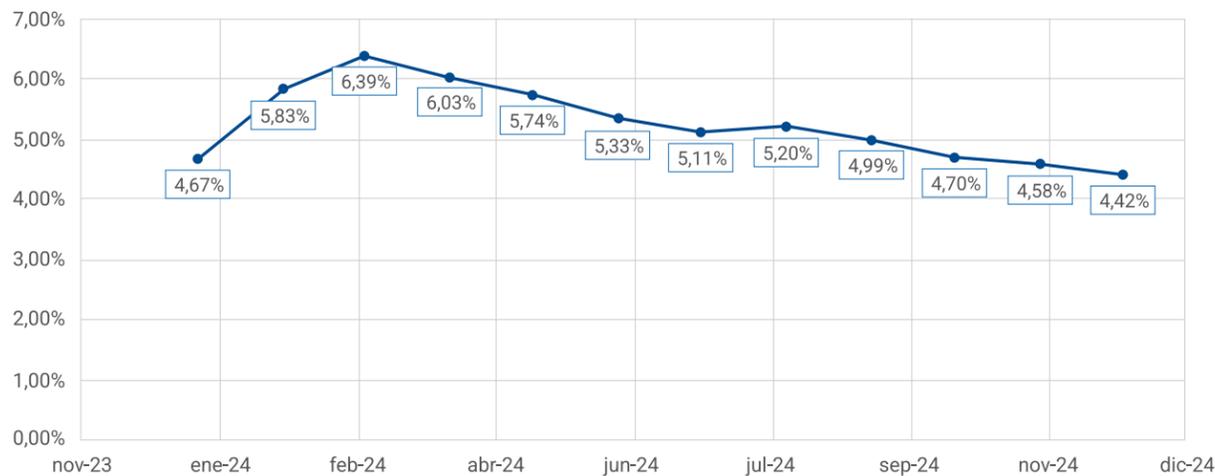


Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2024.

### Morosidad de la cartera crediticia del RCC

Al 31 de diciembre de 2024, la cartera de crédito del RCC está conformada por 34.462 operaciones; de las cuales 32.931 están en condición al día por un monto de ₡313.149 millones y 1.531 operaciones cerraron en morosidad, representando un 4.42% de la cartera y un monto de ₡14.480 millones. Cabe destacar que la morosidad presentada se calcula a partir de un día de atraso y el monto representa la suma del saldo principal en cada operación crediticia y el registro de la estimación por deterioro.

Gráfico 18. Datos de morosidad cartera de crédito RCC, 2024.



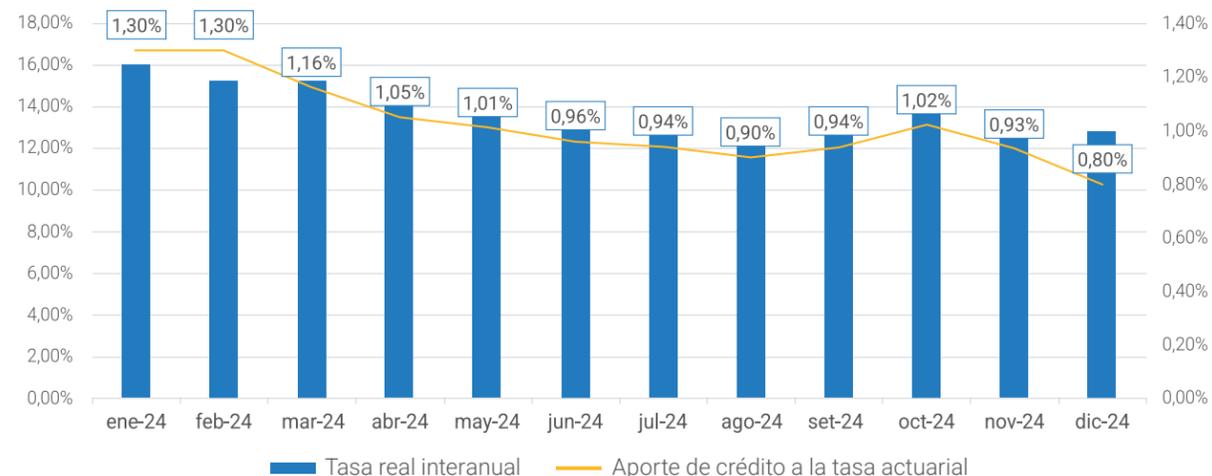
Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

### Rendimiento y aporte a la tasa real actuarial de la cartera crediticia del RCC

La colocación de los recursos obtenidos a través de las cotizaciones obrero-patronales y estatales del RCC, conforme a la Ley 7531 y sus reformas, puede realizarse mediante la inversión en títulos valores y la concesión de créditos. En este sentido, JUPEMA ejecuta su programa de crédito con recursos del RCC como una estrategia para diversificar la cartera, generar rendimientos y contribuir al cumplimiento de la tasa real actuarial.

Al cierre del 2024, el programa de crédito del RCC, logró un rendimiento interanual del 12.79%, y un aporte a la tasa real actuarial del 0.80%. A continuación, la información gráfica de todo el periodo 2024.

Gráfico 19. Rendimiento y aporte a la tasa real actuarial de la cartera de crédito RCC, 2024.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

### Comportamiento de la cartera de crédito durante el periodo 2020-2025

Con relación al último quinquenio, podemos observar que la colocación de créditos ha sido afectada por factores económicos, normativos y tecnológicos que han incidido en los esfuerzos de colocación que se han llevado en JUPEMA.

El 2020 fue un año marcado por la pandemia del COVID-19, lo que generó una reducción significativa en la actividad económica y en la demanda de crédito. Ante este escenario, muchas personas afiliadas enfrentaron dificultades financieras, incrementando su dependencia de financiamientos externos con tasas de interés elevadas.

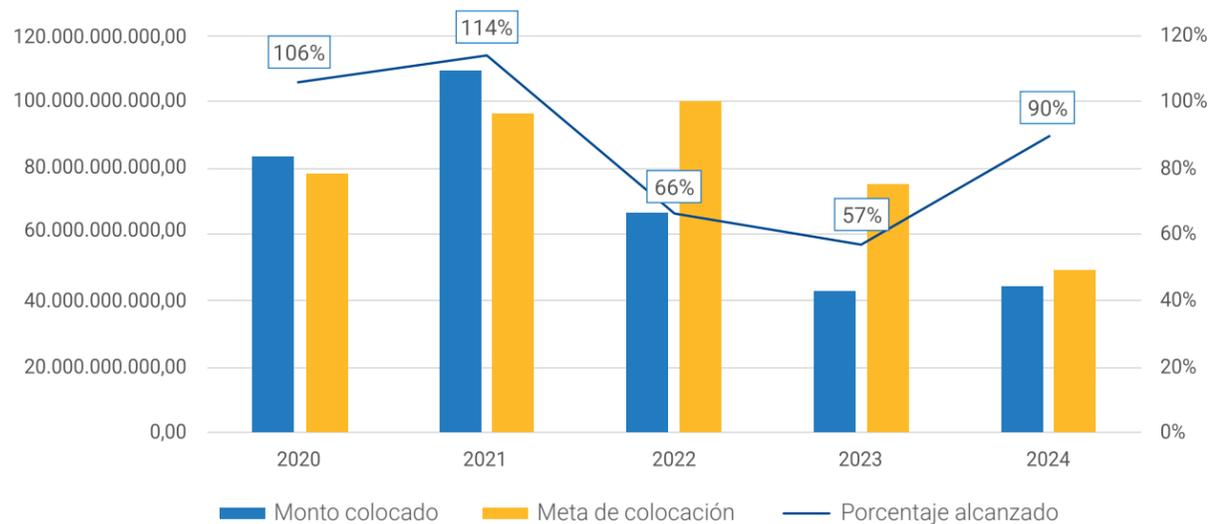
En noviembre de 2021, JUPEMA lanzó una nueva línea de refundición de deudas externas, con una tasa de interés del 8% anual fija por los primeros tres años. Esta iniciativa buscó mejorar la liquidez de los afiliados y ofrecerles una alternativa más accesible ante los altos costos de financiamiento en el mercado.

Sin embargo, en 2022, diversas condiciones económicas impactaron la actividad crediticia y afectaron las tasas de interés locales. La política monetaria del Banco Central de Costa Rica (BCCR), orientada a controlar la inflación mediante el encarecimiento del crédito, llevó a incrementos en la tasa de política monetaria, alcanzando niveles del 9%. Además, la aplicación de la Ley de Usura, el establecimiento del salario mínimo inembargable y el ciberataque al Ministerio de Hacienda, que limitó el acceso a información clave, representaron obstáculos adicionales en la gestión financiera y en la colocación de crédito.

Durante 2023, las condiciones económicas continuaron siendo adversas. Factores como el mantenimiento del salario mínimo inembargable y la incertidumbre en los mercados financieros influyeron en la gestión del programa de crédito, dificultando su dinamización.

Para 2024, JUPEMA ha continuado sus esfuerzos para promover la línea de Solución Integral de Deudas, la cual ofrece una tasa de interés fija hasta por ocho años, con el objetivo de proporcionar a los afiliados una opción más estable y accesible para consolidar sus deudas y mejorar su situación financiera.

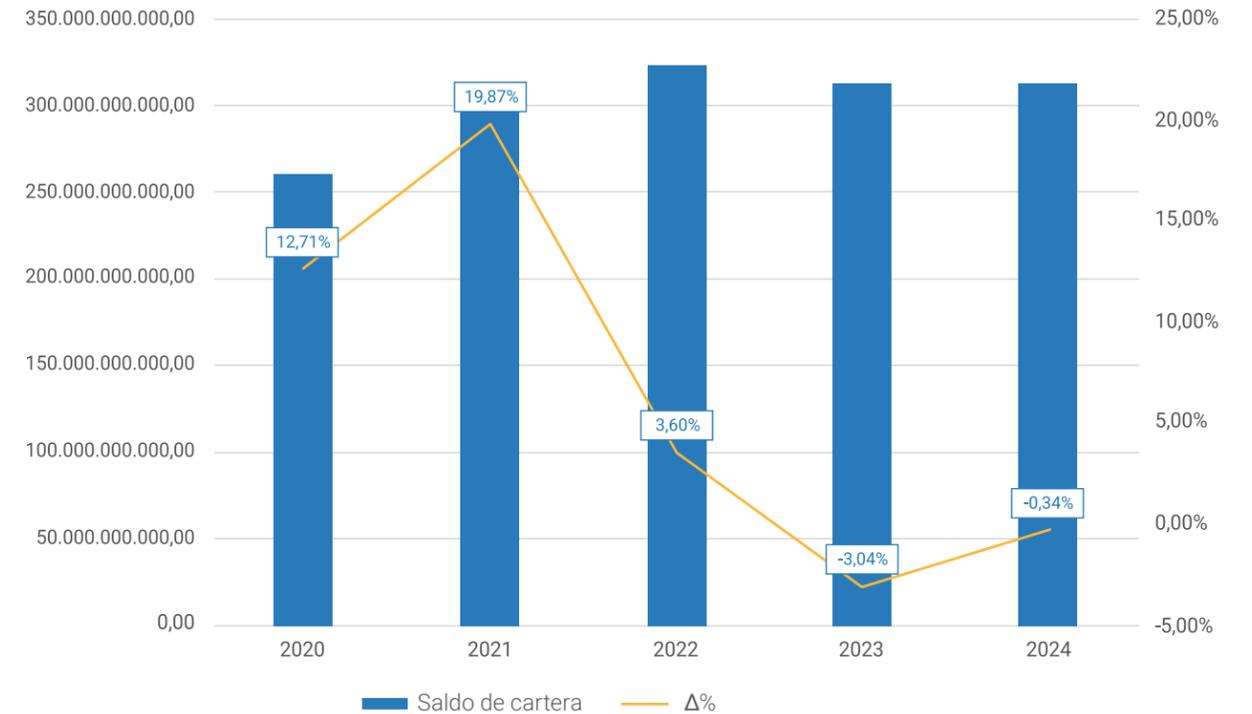
**Gráfico 20.** Colocación crédito RCC del 2020-2024.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

El saldo de la cartera administrada para los últimos cinco años (2020-2024), se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 21.** Saldo de cartera de crédito, 2020-2024.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

En cuanto a la morosidad, la cartera ha mantenido niveles relativamente controlados, atendiendo oportunamente situaciones externas que han incidido en este indicador.

Entre los factores que han afectado su comportamiento se encuentran la aplicación del salario mínimo inembargable por parte del Ministerio de Hacienda, el ciberataque informático y problemas ocasionales en el sistema de pagos.

Ante estos eventos, se han implementado planes de contingencia que han permitido normalizar el indicador y mantenerlo dentro de los niveles de apetito al riesgo. No obstante, es fundamental continuar con el monitoreo de las categorías de riesgo y fortalecer estrategias de cobranza preventiva, con el fin de mitigar posibles deterioros en la cartera.

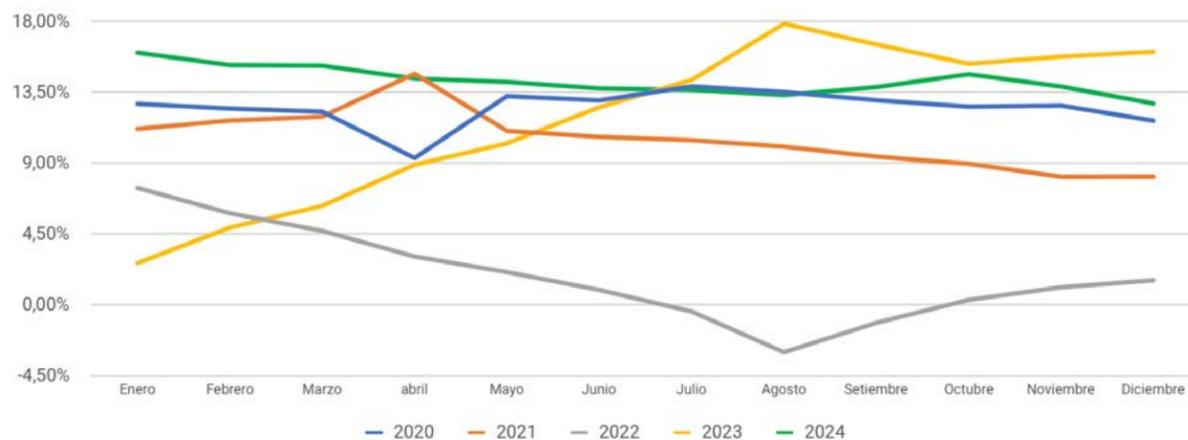
**Cuadro 16.** Dato Histórico de Mora Legal, 2020-2024.

Mes	2020	2021	2022	2023	2024
Enero	3,09%	5,32%	3,28%	5,70%	4,67%
Febrero	4,91%	6,55%	3,82%	6,54%	5,83%
Marzo	4,91%	7,60%	3,74%	6,35%	6,39%
Abril	4,40%	7,57%	4,66%	6,26%	6,03%
Mayo	3,70%	6,50%	4,19%	6,42%	5,74%
Junio	3,55%	6,07%	3,70%	7,57%	5,33%
Julio	3,57%	5,20%	4,59%	6,09%	5,11%
Agosto	3,18%	4,41%	4,82%	5,47%	5,20%
Setiembre	5,98%	4,83%	5,30%	5,31%	4,99%
Octubre	6,09%	3,68%	5,65%	5,02%	4,70%
Noviembre	5,94%	3,11%	5,64%	5,01%	4,58%
Diciembre	5,52%	3,36%	5,71%	4,92%	4,42%

Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

El rendimiento de la cartera de crédito ha sido un componente clave en la contribución a la tasa real actuarial. En este sentido, los esfuerzos en diversificación y optimización de condiciones crediticias han permitido que el programa de crédito del RCC mantenga un aporte estable, con un rendimiento interanual del 12.79% al cierre del 2024.

**Gráfico 22.** Rendimiento Interanual Cartera Crediticia RCC, 2020-2024.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2024.

En cuanto a los rendimientos, durante 2020 se registró una disminución, principalmente debido a las condiciones económicas postpandemia, las cuales afectaron indicadores clave como el Índice de Precios al Consumidor (IPC), impactando así el cálculo de los rendimientos.

La mayor afectación para este tipo de inversión se dio en 2022, cuando se aplicó un ajuste contable que redujo los rendimientos acumulados, llegando incluso a valores negativos. No obstante, la implementación de estrategias y análisis de información permitió recuperar estas inversiones. Como resultado, en 2023 se observó un aumento sostenido, alcanzando rendimientos interanuales netos superiores al 15%. Durante 2024, los rendimientos continuaron siendo positivos, logrando que a lo largo del periodo se mantuvieran ganancias por encima de la tasa de rendimiento actuarial requerida.

Este análisis comparativo de los últimos cinco años permite identificar patrones de comportamiento en la cartera crediticia y establecer estrategias para mejorar la colocación, fortalecer la calidad del portafolio y optimizar el impacto financiero del programa de crédito del RCC.

### Aportes por cobrar

Para el año 2024, el monto de los aportes por cobrar a patronos y estado fue de ¢41.811 millones, estando divididos en un 82.83% en aportes por cobrar al Estado, un 21.32% en aportes por cobrar a patronos, 2.78% en otros aportes por cobrar y la estimación por deterioro de aportes por cobrar correspondiente a -6.93%.

### Pasivo total

En este período 2024 los pasivos del RCC fueron de ¢611.265 millones, distribuidos en cuentas por pagar 0.42%, ingresos diferidos 0.40%, provisiones 0.10% y la proporción más grande corresponde a la provisión de pensiones en curso de pago, que representó un 99.08%.

### Cuentas por pagar

Para el año 2024, las cuentas por pagar del RCC correspondieron a ¢2.530 millones, mostrando una disminución neta de ¢1.042 millones respecto al año 2023. Además, las provisiones de pensiones en curso de pago al cierre del año 2024 fueron de ¢605.645 millones.

### Ingresos y gastos

Los ingresos financieros de RCC correspondieron a ¢845.626 millones, mientras que los gastos financieros fueron de ¢452.837 millones. En el caso de los gastos administrativos, se reporta un monto de ¢3.952 millones.

Los ingresos financieros de RCC correspondieron a:

**¢845.626**  
millones.

## Activos netos disponibles para beneficios futuros

De diciembre 2023 al 2024, los activos netos disponibles para beneficios futuros del RCC aumentaron en ¢429.690 millones, llegando a un importe total de ¢4.885 billones. Al 31 de diciembre de 2024, el Régimen de Capitalización Colectiva reporta un total de 113.232 trabajadores de la educación, según el ámbito de cobertura definido en el artículo 8 de la Ley 7531 y sus reformas.

La población pensionada del Régimen de Capitalización Colectiva al 31 de diciembre de 2024 fue de 6.991 beneficiarios; distribuidos de la siguiente manera: 964 derechos por invalidez, 1.519 por sucesión y 4.508 por vejez.

En términos relativos, las pensiones por invalidez crecieron en un año un 23.91%, las pensiones de sobrevivencia un 8.19% y el mayor incremento, se ha dado en las pensiones por vejez, con un crecimiento del 35.33% en cantidad de casos y un 39.79%, en el monto pagado. Esta situación evidencia, en forma paulatina, la madurez que el fondo de pensiones va tomando, pues se presentan casos de cotizantes con 20 años de pertenencia al Régimen, condición que les permite solicitar el traslado de cuotas de otros regímenes de pensiones del primer pilar y solicitar así, una pensión por vejez en el Régimen de Capitalización Colectiva.

Si se analizan los datos para el último quinquenio, entre el 2020 y 2024 las pensiones pagadas del RCC han crecido en un 143% en cantidad de casos, siendo que el régimen cumple 33 años de operación y se comienzan a consolidar los derechos puros de pensión:

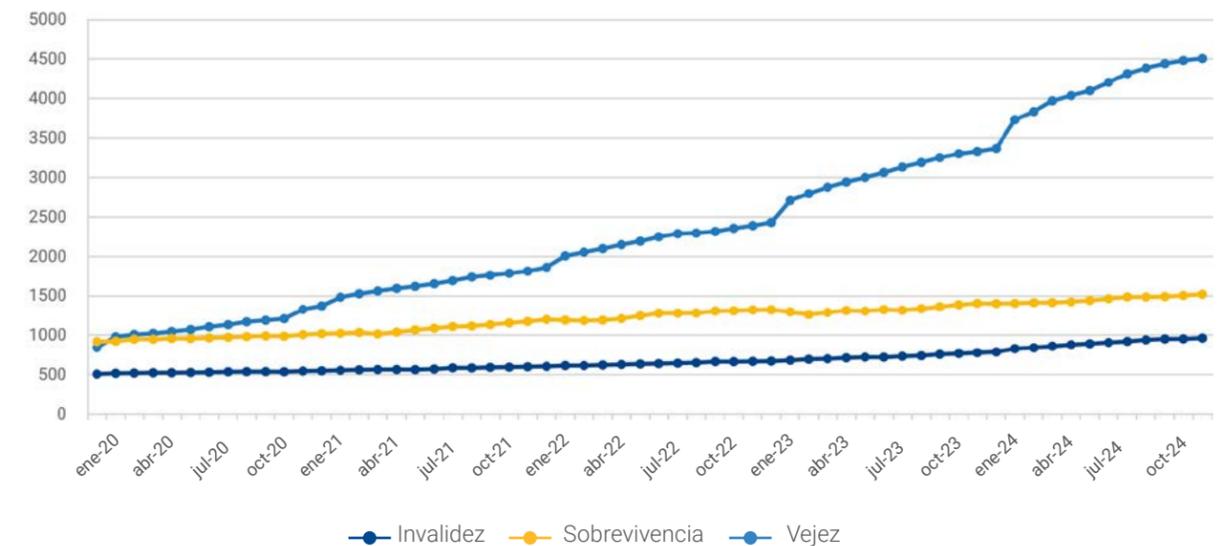
**Cuadro 17.** Pago de pensiones del RCC entre 2024 y 2020.

Tipo de pensión	Diciembre 2024	Diciembre 2020	Variación absoluta	Variación %
Invalidez	964	546	418	77%
Sobrevivencia	1519	1008	511	51%
Vejez	4508	1328	3180	239%
<b>Total</b>	<b>6991</b>	<b>2882</b>	<b>4109</b>	<b>143%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024 y 2020.

Gráficamente el resultado es el siguiente:

**Gráfico 23.** Pensionados del RCC 2020 a 2024.



Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

## Evolución de las principales partidas del estado de activos netos durante el periodo 2020-2024

El análisis de los activos netos disponibles del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) entre 2020 y 2024 refleja la dinámica financiera del régimen y los cambios en sus principales partidas. Durante este período, se han observado variaciones en la composición de los activos, reflejando estrategias de inversión, colocación de recursos y ajustes en la gestión financiera.

Uno de los componentes más representativos ha sido el comportamiento de las inversiones en instrumentos financieros, que han mantenido una participación significativa dentro del total de activos. En 2024, estas inversiones representaron aproximadamente el 93.37% del total de activos netos, mostrando una variación de 62.78% respecto del 2020. Este comportamiento ha estado influenciado por la volatilidad en los mercados financieros y la estrategia de diversificación del RCC.

El efectivo y equivalentes de efectivo, compuesto principalmente por cuentas corrientes, ha registrado fluctuaciones a lo largo del quinquenio, con una variación de -37.86% en el quinquenio. Este indicador es clave para garantizar la liquidez y el cumplimiento de los compromisos financieros del régimen.

Por otra parte, la evolución de las partidas relacionadas con la cartera de crédito ha reflejado una estrategia de colocación orientada a fortalecer el rendimiento del fondo. A pesar de una leve desaceleración en 2024, el crédito ha sido un componente fundamental en la diversificación de los activos del RCC.

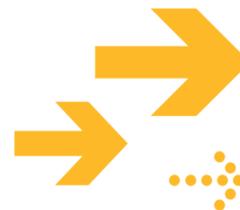
A continuación, se presentan los datos que muestran la evolución de los principales componentes de los activos netos disponibles en el período 2020-2024.

**Cuadro 18.** Variación principales activos del RCC 2024-2020.

Variación principales Activos	Diciembre 2024	Diciembre 2020	Variación	Variación %
Efectivo y equivalentes de efectivo	10.780.000.323	17.346.773.217	-6.566.772.894	-37,86%
Inversiones en Instrumentos Financieros	5.132.115.150.919	3.072.874.687.418	2.059.240.463.501	67,01%
Cartera de Créditos	311.857.742.110	259.863.782.343	51.993.959.767	20,01%
Aportes por cobrar	41.811.128.429	26.571.286.377	15.239.842.052	57,35%
<b>Total</b>	<b>5.496.564.021.781</b>	<b>3.376.656.529.355</b>	<b>2.119.907.492.426</b>	<b>62,78%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

Los activos para beneficios futuros al cierre de 2024 corresponden a ¢4.88 billones de colones, un incremento respecto del 2020 de más de ¢1.69 billones de colones (equivalente a un crecimiento de más del 52% en el quinquenio), donde los rendimientos acumulados corresponden a más del 47% del total.



**Cuadro 19.** Variación Reservas en formación del RCC 2024 y 2020.

Variación Reservas Formación	Diciembre 2024	Diciembre 2020	Variación	Variación %
De los trabajadores	1.300.044.529.283	873.144.258.330	426.900.270.953	48,89%
Del patrono	1.105.095.617.595	741.322.806.803	363.772.810.792	49,07%
Del Estado	167.427.261.277	87.151.346.223	80.275.915.054	92,11%
Rendimientos acumulados	2.305.439.505.355	1.525.963.276.619	779.476.228.736	51,08%
Utilidad o déficit no realizado por valoración	7.292.585.781	-29.995.152.226	37.287.738.007	-124,31%
<b>Total activos netos disponibles para beneficios futuros</b>	<b>4.885.299.499.290</b>	<b>3.197.586.535.749</b>	<b>1.687.712.963.541</b>	<b>52,78%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

Respecto de la recaudación de cuotas obrero-patronales se evidencia un crecimiento de casi un 15% entre lo recaudado en el 2020 respecto al 2024, como se muestra seguidamente:

**Cuadro 20.** Variación Recaudación cuotas obrero-patronales del RCC 2024 y 2020.

Variación recaudación cotizaciones	Diciembre 2024	Diciembre 2020	Variación	Variación %
Obrera	120.811.467.468	98.485.210.570	22.326.256.898	22,67%
Patronal	87.292.503.601	83.002.666.680	4.289.836.921	5,17%
Estatal	19.903.226.272	16.841.413.556	3.061.812.716	18,18%
<b>TOTAL</b>	<b>228.007.197.341</b>	<b>198.329.290.806</b>	<b>29.677.906.536</b>	<b>14,96%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

## Resultados Actuariales del RCC

El Régimen de Capitalización Colectiva presentó al 31 de diciembre de 2023 un superávit actuarial estimado de ¢135 mil millones; el índice de solvencia para el escenario base fue de 1.02. Sin embargo, se esperan incrementos de las pensiones a largo plazo de 0.82 puntos porcentuales por debajo de inflación, esto debido a la fórmula de autobalance que posee el Régimen. También, se determinó que las pensiones vigentes son cubiertas 16.75 veces con los activos actuales del régimen. Además, no se presenta déficit para los beneficios devengados por la metodología de Unidad de Crédito Proyectada. Asimismo, como parte de la evaluación actuarial se recomendó una tasa real de 5.79%, como meta para las inversiones del fondo para garantizar el pago de las pensiones actuales y futuras, y otorgar incrementos iguales a la inflación.

Por otro lado, como parte del monitoreo del RCC, durante el mes de julio se realizó un estudio de seguimiento de la evaluación actuarial con corte a diciembre 2023, el cual arrojó resultados satisfactorios, de manera tal que se mantuvieron las mismas recomendaciones del estudio actuarial al cierre del 2023.

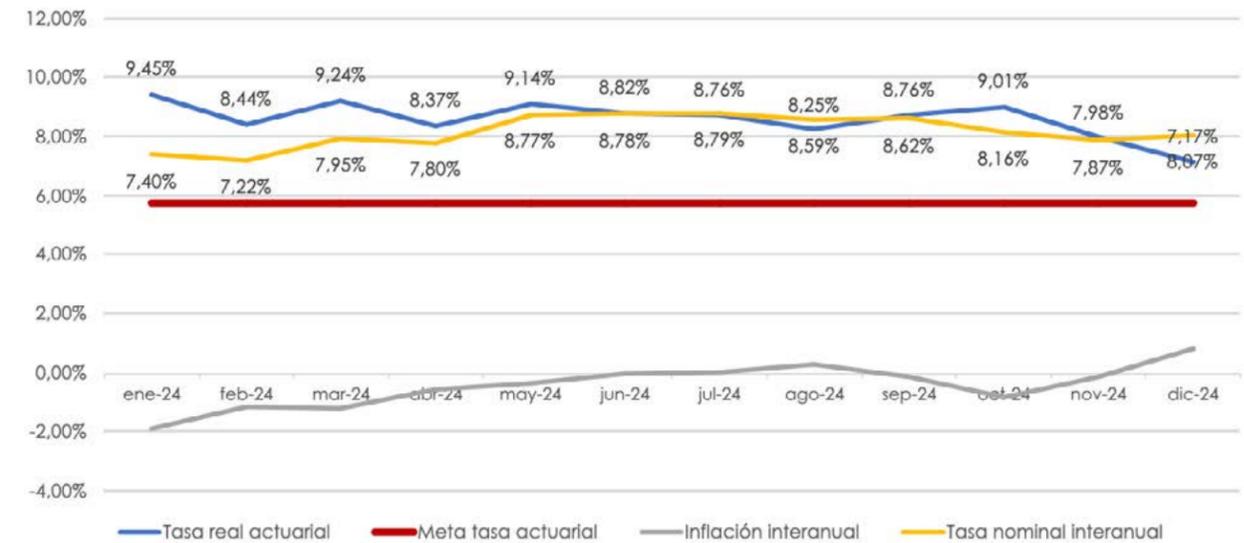
Del mismo modo, durante el 2024, se realizaron dos estudios para el incremento de las pensiones en curso de pago con corte al 31 de diciembre 2023 y otro al 30 de junio de 2024. En el primer estudio se recomendó un incremento de pensión ordinario de 0.5%, a pesar de la deflación registrada en diciembre de 2023, además, con base en la Política de Ajuste por Revaloración

de Pensiones del RCC, se sugirió al Órgano de Dirección incrementos de pensión extraordinarios entre un 0.74% y un 17.54% para las pensiones con fecha de rigir de los periodos 1999 a 2003, esto con el fin de compensar la pérdida de poder adquisitivo acumulada que presentaban estas pensiones. Por otro lado, para el estudio con corte al 30 de junio de 2024, considerando las proyecciones de inflación y el cumplimiento de la tasa meta actuarial hacia el cierre de ese año, se recomendó un incremento de pensión de 0.22% que corresponde a la inflación acumulada a esa fecha.

Por otra parte, durante el 2024 se monitoreó el rendimiento actuarial del RCC de manera tal que gracias a la recuperación de los rendimientos y a la baja inflación observada, durante todo el año se cumplió con la tasa meta actuarial y al cierre ese año se alcanzó un rendimiento real actuarial de 7.17%, superando la tasa meta actuarial establecida en 5.79%.

Durante todo el año se cumplió con la tasa meta actuarial y al cierre ese año se alcanzó un rendimiento real actuarial de 7.17%, superando la tasa meta actuarial establecida en 5.79%.

Gráfico 24. Rendimiento del RCC, 2024.



Fuente: Departamento Actuarial, diciembre 2024.

La gráfica anterior muestra una recuperación paulatina de la inflación interanual durante el 2024, a pesar de ello, es gracias al restablecimiento de los rendimientos de las inversiones, en comparación con los dos años previos, que se logró generar rendimientos reales por encima de la tasa meta actuarial.

Al mismo tiempo, el Departamento Actuarial realizó estudios estadísticos mensuales, trimestrales y anuales para el RCC y RTR, para dar seguimiento a los valores demográficos de cada régimen.

En el último quinquenio (2019-2024) la población activa del RCC pasó de 100.811 afiliados en el 2019 a 113.232 en el 2024. Por su parte, el número de pensionados ha incrementado en un 212% pasando de 2.240 a 6.991. Al inicio de ese mismo periodo (2019) el RCC presentaba una situación superavitaria de ¢14.245 millones de colones con una razón de solvencia de 1.00 y al 30 de junio de 2024<sup>1</sup> presentaba un superávit actuarial de ¢185.306 millones de colones con una razón de solvencia de 1.02.

En el último quinquenio (2019-2024) la población activa del RCC pasó de 100.811 afiliados en el 2019 a 113.232 en el 2024.

<sup>1</sup>Al momento de la realización de este informe se encuentra en desarrollo la evaluación actuarial con corte al 31 de diciembre de 2024.

En lo que se refiere a incrementos de pensión en el periodo 2019-2024, se otorgaron incrementos de pensión conforme a la inflación, excepto para el año 2022, año atípico en el que la inflación llegó a alcanzar niveles de hasta un 12.13% lo que significó que en términos reales no se cumpliera la tasa meta actuarial. Sin embargo, para el año 2023 se otorgó un incremento del 0.5% a pesar de la deflación registrada. De esta manera, se demuestra que durante este quinquenio se ha cumplido con la tasa meta actuarial que permite la revaloración de pensiones, con excepción del año 2022 en el que con ocasión de la elevada inflación y con el propósito de mantener la solvencia del RCC se recomendó no revalorar las pensiones.

Para el año 2025, se espera mantener un monitoreo constante de los principales indicadores actuariales del RCC, así como realizar la auditoría actuarial con corte al 31 de diciembre de 2024, según lo establece la normativa de la Superintendencia de Pensiones.

Asimismo, se espera continuar con las labores de actualización de datos como son campañas, concientización sobre la importancia de este proceso y la participación en actividades y congresos de las organizaciones magisteriales.

## Actividades 2024

### Gestión Financiera de la Cuenta individual del RCC

Para el 2024 en lo referente a gestión de la Cuenta Individual del Régimen de Capitalización Colectiva, se pagó por concepto de pensiones a pensionados del Régimen de Capitalización Colectiva la suma total de ¢39.957 millones distribuidos en: 964 pensiones por invalidez, 1.519 pensiones por sobrevivencia y 4.508 pensiones por vejez. Además, se pagó por concepto del Seguro de Enfermedad y Maternidad a Pensionados del Régimen de Capitalización Colectiva la suma total de ¢3.496 millones.

También, se tramitaron un total de 702 traslados de cuotas del Régimen de Capitalización Colectiva al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y el Ministerio de Hacienda, equivalente a un total de ¢12.853 millones, adicionalmente, se cancelaron 31 casos con devolución obrera para un total de ¢165 millones. Se realizaron 230 gestiones asociadas al pago de cuotas erróneamente reportadas por los patronos por un importe de ¢8 millones, distribución de cuotas y el envío de estados de cotizaciones del RCC a los afiliados, además de la atención de consultas. Por último, se cargó en tiempo y forma la información de afiliados y pensionados a la SUPEN durante el periodo en cuestión.

### Recaudación

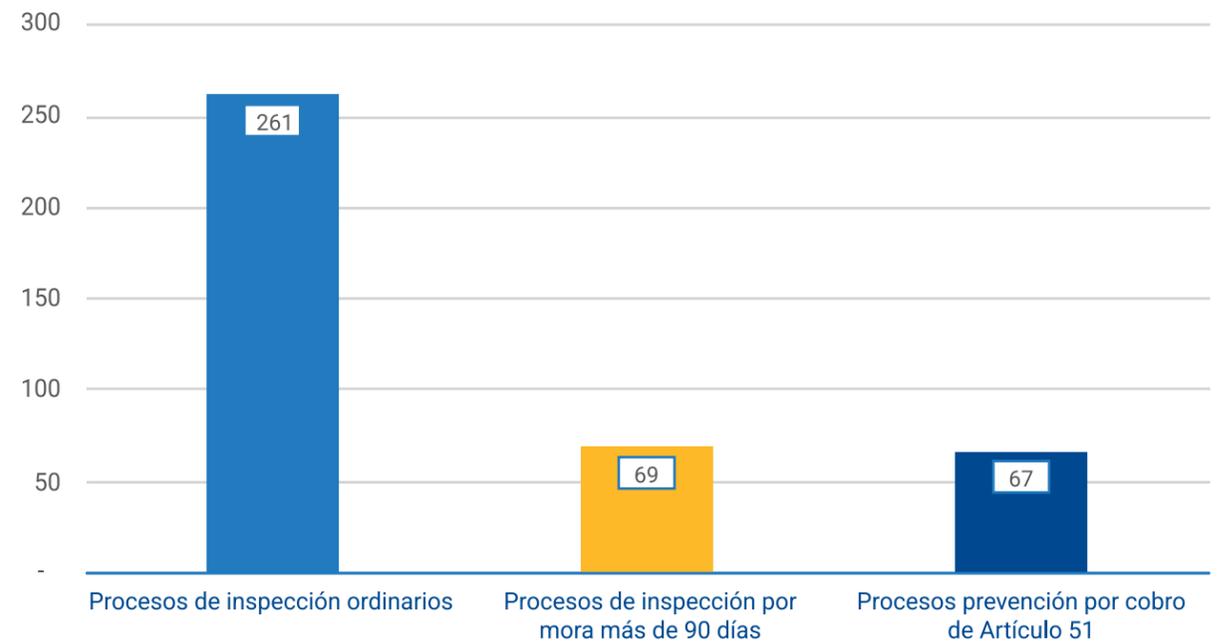
En lo correspondiente a Recaudación de cotizaciones, se alcanzó una cifra de ¢228.007 millones para el RCC, además al cierre del año 2024 se presentó un incremento de un 56% en la colocación de arreglos de pago con aquellos Centros Educativos que adeudan el pago de cuotas obrero-patronales, con el fin de recuperar las cuotas de la membresía afectada por la morosidad. El saldo de la cartera de arreglos de pago pasó de ¢874 millones en diciembre 2023 a ¢1.363 millones al cierre del 2024. El promedio mensual del saldo de la cartera por arreglos de pago durante el año 2024 fue de ¢1.110 millones, para aquellos Centros Educativos que adeudan el pago de cuotas obrero-patronales.

Durante el 2024 se trabajó en el levantamiento de requerimientos del proceso relacionado con la liquidación de cuotas de IVM-RTR a RCC.

### Inspección y supervisión de Centros Educativos

En temas de inspección a Centros Educativos, se realizaron en el 2024, 399 procesos de inspección, como se muestra seguidamente:

Gráfico 25. Proceso de inspección a Centros Educativos, 2024.



Fuente: Financiero Contable, diciembre 2024.

De los 261 procesos de inspección ordinarios realizados durante el 2024 se logró que 58 Centros Educativos pagaran de contado su deuda, recuperando ¢76.5 millones en el año, además se logró formalizar arreglos de pago con 10 Centros Educativos por un importe total en el año de ¢22.5 millones, también 10 Centros Educativos se remitieron a cobro judicial, por un importe total de ¢414.7 millones.

De los 69 procesos de inspección a Instituciones en mora a más de 90 días realizados durante el 2024, se logró formalizar arreglos de pago con 19 Centros Educativos por un importe total en el año de ¢278.2 millones, también, 26 Centros Educativos se remitieron a cobro judicial por un importe total de ¢327.4 millones y 24 Centro Educativo se mantiene en gestión para normalizar su situación patronal mediante propuestas de pago remitidas por ¢234 millones.

De los 69 procesos de inspección a Instituciones en mora a más de 90 días realizados durante el 2024, se logró formalizar arreglos de pago con 19 Centros Educativos por un importe total en el año de ¢278.2 millones.

Por último, en cuanto a las gestiones de diferencias patronales por aplicación del artículo 51, se realizaron 67 procesos de los cuales seis se enviaron a Cobro Judicial por un monto total de ¢16 millones y 61 se mantienen en el proceso de cobro.

Se continuó con la gestión y seguimiento de lo dispuesto en la Ley 10.078 del 24 de noviembre del 2021, aplicando lo indicado en los artículos del 118 al 128, mismos que dotan de herramientas legales a la Unidad de Inspección para una mejor gestión de cobro y recaudo de las cuotas obrero patronal de los Centros Educativos Públicos y Privados.

### Tesorería

La gestión de Tesorería permitió a JUPEMA contar con un flujo de efectivo necesario para gestionar la liquidez de la institución además de permitir analizar opciones de inversión de los recursos disponibles, también se gestionó adecuadamente la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional, y el registro contable de las transacciones de JUPEMA, cifras que se representan en los Estados Financieros de la Institución. véase la sección de anexos (Anexo 1 y 2).

### Cartera Crediticia

Durante el periodo comprendido entre abril y setiembre de 2024, se lanzó una promoción de créditos de vivienda con condiciones muy favorables para los miembros, con el objetivo de facilitar el acceso a la adquisición de bienes en esta categoría. Se amplió el plazo para la presentación de requisitos hasta diciembre de 2024 para proyectos constructivos. La colocación total de créditos en 2024 ascendió a 34, con un monto aprobado de ¢1.410 millones. Los términos de esta línea son:

- ➔ Periodo de Implementación: Desde abril hasta setiembre de 2024.
- ➔ Tasa de Interés: 8.5% durante los primeros 5 años, 10% durante los siguientes 5 años, y luego Tasa Básica Pasiva o inflación del Banco Central (la más alta de ambas) más un diferencial de ganancia actuarial.
- ➔ Plazo adicional: Para solicitudes con un plan de inversión de "construcción", se otorgará un plazo adicional de 3 meses (setiembre, octubre y noviembre) para presentar los documentos necesarios.
- ➔ Exoneraciones:
  - Pago del avalúo de la propiedad ofrecida como garantía.
  - Honorarios y timbres (impuestos) de la constitución de hipoteca.
  - Gastos administrativos.

Prospección Crediticia: Durante el 2024 se envió un correo electrónico a más de 23.000 afiliados informando sobre la disponibilidad de los créditos con JUPEMA, así como los requisitos necesarios y los medios de contacto. Producto de la prospección se generó una colocación anual de ¢18.375 millones.

Estudios de *Benchmark*: el Departamento de Mercadeo realiza estudios de mercado en temas crediticios para informar y que demos seguimiento a las condiciones que ofrecen otras entidades, para mantener el análisis sobre la competitividad de nuestros productos. Los insumos de estos estudios se tomaron en cuenta para la promoción del programa de vivienda del 2024. En el caso de las condiciones

de los créditos de consumo no se realizó ningún ajuste pues se determinó que nuestro producto es competitivo a nivel de mercado.

Durante este periodo se trabajó en el desarrollo de XML para carga de información en el Centro de Información Crediticia de la SUGEF y se logró en setiembre la primera carga: La correcta presentación de datos sobre la cartera de crédito asegura que las entidades cumplan con la normativa establecida y la revisión periódica de información sobre seguimiento y congruencia en las operaciones de crédito. Además, minimiza el riesgo del endeudamiento excesivo por parte de los afiliados al dar a conocer sus compromisos financieros con JUPEMA. Adicionalmente, los afiliados se van a preocupar más por mantener sus obligaciones de crédito al día, para evitar el riesgo de ser reportados con una mala calificación ante SUGEF.

Contratación de un Proveedor experto en desarrollo de Score de Crédito y Cobranza: A finales de 2024, se finalizó el proceso de contratación de un proveedor especializado en el desarrollo de un nuevo Score de Crédito y Score de Cobro. Este sistema, basado en la cartera histórica de JUPEMA y su comportamiento mostrará las variables más relevantes en la calificación de los deudores, promoviendo así una colocación más sana de los recursos en materia de crédito. Adicionalmente, este sistema va a brindar información más completa de la cartera de crédito para los estudios de riesgo que se realizan periódicamente.

Revisión de la Calificación de Deudores: Durante el 2024 se trabajó en la revisión de las variables del comportamiento de pago histórico y la morosidad de los deudores que están contempladas en el sistema de crédito y cobro. El objetivo de la revisión fue lograr que la

calificación interna de los deudores genere evaluaciones más precisas del comportamiento crediticio de los afiliados y las estimaciones que se generan por posibles pérdidas. La calificación interna de los deudores genere evaluaciones más precisas del comportamiento crediticio de los afiliados y las estimaciones que se generan por posibles pérdidas.

Seguimiento en las gestiones de cobro: Continuamente se brinda seguimiento a las diferentes gestiones de cobro que se realizan y que nos permita la mayor recuperación de saldos en atraso.

## Actuarial

La evaluación actuarial del RCC con corte al 31 de diciembre de 2023 indicó que:

*“Los resultados de este estudio muestran que el Régimen de Capitalización Colectiva se ubica en una posición superavitaria con una razón de solvencia de 1.02, por lo que, no muestra insuficiencias para las pensiones actuales ni futuras. Sin embargo, esta situación se consigue gracias a la fórmula de autobalance; la aplicación recurrente de esta fórmula podría afectar el poder adquisitivo de las pensiones, no obstante, cabe resaltar que la política de ajuste para las pensiones en curso de pago brinda límites razonables para la aplicación de esta fórmula.”*

Las recomendaciones del estudio actuarial se centran en elaborar una estrategia de inversiones que genere rendimientos reales iguales o superiores al 5.79%, así como continuar con la estrategia en el programa de crédito con fondos del RCC y continuar con esfuerzos para que los patronos morosos cancelen las deudas que poseen con el RCC.



# Compromisos 2025

Se presentan oportunidades y retos importantes a desarrollar durante el 2025 en la parte financiera y actuarial, entre los cuales podemos citar:

## Financiero Contable

- Implementar las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de Recaudación y Cobranza de Cotizaciones, a fin de mantener los altos estándares internacionales con que contamos.
- Mejorar la gestión e indicadores de morosidad asociados a la recaudación de cotizaciones de los Centros Educativos para lograr disminuir la morosidad alrededor del 20% en la recaudación de cuotas de Centros Educativos con y sin arreglo de pago, además de continuar con la Implementación de los alcances de la Ley 10.078 para el fortalecimiento de la inspección y supervisión del RCC.
- Aplicación de la reestructuración del proceso de Artículo 51 para que sea más ordenado procurando establecer mejores controles, una correcta trazabilidad y eliminar retrocesos en el proceso. Trabajar en conjunto con la Unidad de Innovación y Tecnologías de Información, en el proyecto del RCC, que incluye las mejoras integrales al sistema de pago de pensiones del Régimen de Capitalización Colectiva y mejoras en el sistema de Liquidación, en cuanto al traslado de cuotas del Régimen

de Capitalización Colectiva al Régimen de la Caja Costarricense de Seguro Social.

- Continuar con en el levantamiento de requerimientos del proceso relacionado con la liquidación de cuotas de IVM-RTR a RCC.
- Trabajar desde la Tesorería en la correcta administración de los recursos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras de la institución.
- Mantener el cumplimiento de indicadores aplicables al departamento, además de la atención en tiempo y forma de los requerimientos solicitados por las diferentes instancias internas y externas a la Institución.
- Mejora continua para minimizar riesgos operativos.
- Recertificación en Recaudación y Cobranza de la AISS.



### Inversiones

- Continuar con la inversión en el mercado internacional, según la gradualidad de la Ley 10.078 (última reforma de la ley 7531).
- Implementar la inversión en infraestructura, una vez resuelta la interpretación auténtica o la reforma de ley solicitada por SUPEN.
- Gestionar el portafolio según la asignación estratégica de las inversiones, considerando el contexto social, económico y político a nivel nacional e internacional.
- Continuar con las inversiones en instrumentos financieros que promuevan el cumplimiento de criterios ESG (Medio Ambiente, tema Social y Gobierno Corporativo).

### Crédito y Cobro

- Continuar con la ejecución de la estrategia de crédito enfocada en el beneficio a la membresía y la contribución a la tasa real actuarial. Para el periodo 2024 – 2025, analizando y ejecutando mejoras en la oferta que brindamos.
- Realizar una revisión y ajuste del SCORE de crédito, así como del

modelo de clasificación de deudores, para ejecutarse durante el primer cuatrimestre 2025.

- Continuar con la gestión de las acciones de cobro y recuperación de cartera para controlar la morosidad según la meta establecida.
- Aplicación de cambios para categorías de riesgo deudor que nos permitan implementar metodologías acordes con las características de la cartera y montos de estimación razonados técnicamente con los estudios y escenarios analizados.

### Actuarial

- Continuar con el control sobre la gestión actuarial dentro de la institución, mitigando en las áreas posibles el riesgo de solvencia del RCC y de riesgo de revalorización de pensiones del RCC.
- Realizar la auditoría actuarial del RCC con corte al 31 de diciembre de 2024, según lo establece la normativa de la Superintendencia de Pensiones.
- Continuar con la implementación de la estrategia de actualización de datos de los afiliados del RCC y el RTR definida en el año 2023.

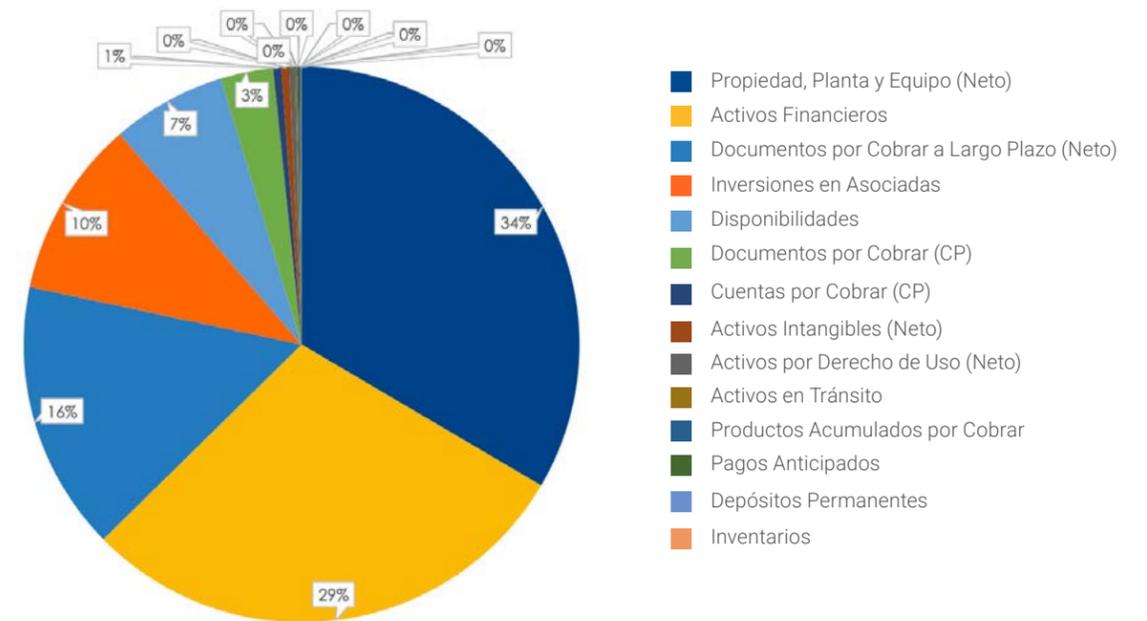
# Fondo Especial de Administración

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

### Activos

Al 31 de diciembre del 2024, el consolidado de los fondos FEO y FEA muestra una solidez financiera con un total de activos de ₡64.563 millones. Respecto del periodo de diciembre 2023 a diciembre 2024, se evidencia un crecimiento neto de ₡1.616 millones. Del total de activos corrientes, 6.65% corresponde a disponibilidades (₡4.294 millones), el 29.18% corresponde al portafolio de inversiones (₡18.838 millones) y el 33.46% del activo no corriente representa la inversión en propiedad, planta y equipo (₡21.607 millones).

Gráfico 26. Activo total consolidado Fondo Especial de Administración, 2024.



Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

## Inversiones del Fondo de Administración

La gestión de las inversiones del Fondo de Administración se realiza según lo establecido en la Ley 7531 y sus reformas. Al 31 de diciembre del 2024, el monto total de las inversiones del Fondo de Administración compuesto por: el Fondo Especial Administrativo (FEA) y el Fondo Especial Operativo (FEO) es ¢18.838 millones. El rendimiento del Fondo Especial Operativo al 31 de diciembre de 2024 fue de 4.70% y del Fondo Especial Administrativo fue 4.40%.

## Cartera de Crédito FEA

El saldo neto de la cartera de préstamos al 31 de diciembre de 2024 fue de ¢12.074 millones. Para este periodo se tramitaron 1.119 solicitudes de crédito en todas las sucursales de JUPEMA. Esta colocación estuvo concentrada en 68% en la línea de gastos personales para pensionados, 14% en la línea de derechos sucesorios, 11% en créditos de urgencia.

En cuanto a las metas de colocación propuestas el resultado fue el siguiente:

Para el año 2024 se estimó una colocación de ¢3.000 millones, lo que representaba una colocación mensual de ¢250 millones. En los meses de enero a diciembre 2024, se colocó la suma de ¢2.572 millones para un 86% de la meta de colocación.

# ¢18.838

Fondo de Administración compuesto por: el Fondo Especial Administrativo (FEA) y el Fondo Especial Operativo (FEO).

# ¢12.074

El saldo neto de la cartera de préstamos al 31 de diciembre de 2024.

# 1.119

Para este periodo se tramitaron 1.119 solicitudes de crédito en todas las sucursales de JUPEMA.

## Morosidad de la cartera crediticia del FEA

Al cierre de diciembre 2024, la cartera de crédito del Fondo Especial Administrativo está conformada por 4.880 operaciones; de las cuales 4.823 están en condición de al día por un monto total de ¢12.107 millones y 57 operaciones cerraron en morosidad, representando un 0.76% de la cartera y un monto de ¢92 millones.

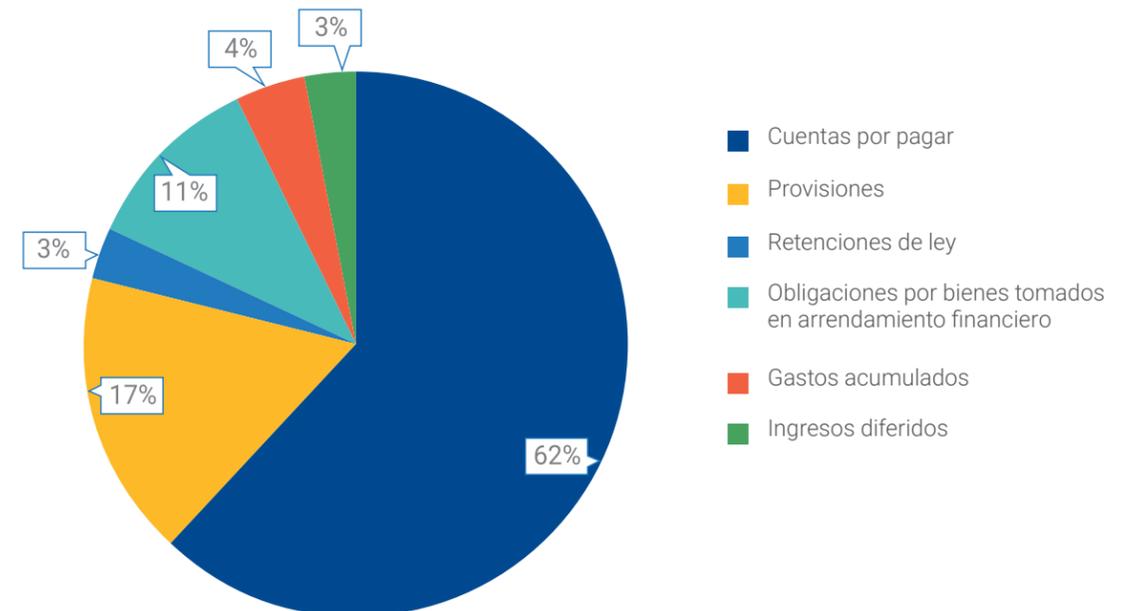
## Inversiones en Asociadas

Para el año 2024, el monto total de inversiones del FEA en entidades socias fue de ¢6.675 millones. Este monto se dividió en un 57% en Vida Plena OPC y 43% en la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional.

## Pasivo total

Al cierre de diciembre 2024 los pasivos del consolidado de los fondos FEA y FEO fueron de ¢2.185 millones, distribuidos en cuentas por pagar un 62.48%, retenciones de ley, 2.84%, provisiones 17.03%, obligaciones por bienes tomadas en arrendamiento 10.58%, gastos acumulados 4.19% e ingresos diferidos 2.88%.

Gráfico 27. Pasivo total consolidado Fondo Especial de Administración, 2024.



Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

## Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar del consolidado de los fondos FEA y FEO correspondieron a ¢1.366 millones, mostrando una disminución neta de ¢12 millones respecto del mismo mes del año 2023. Estas cuentas por pagar están representadas en un 58% por pagos a proveedores, un 17% por pagar a Instituciones, un 3% por traslados entre fondos y un 19% en aportes por pagar al Ministerio de Hacienda por cuotas del Régimen Transitorio de Reparto, 2% en cuentas por pagar a pensionados y 1% en depósitos en garantía de cumplimiento y participación. Además, las provisiones al cierre del mes de diciembre año 2024 fueron de ¢372 millones.

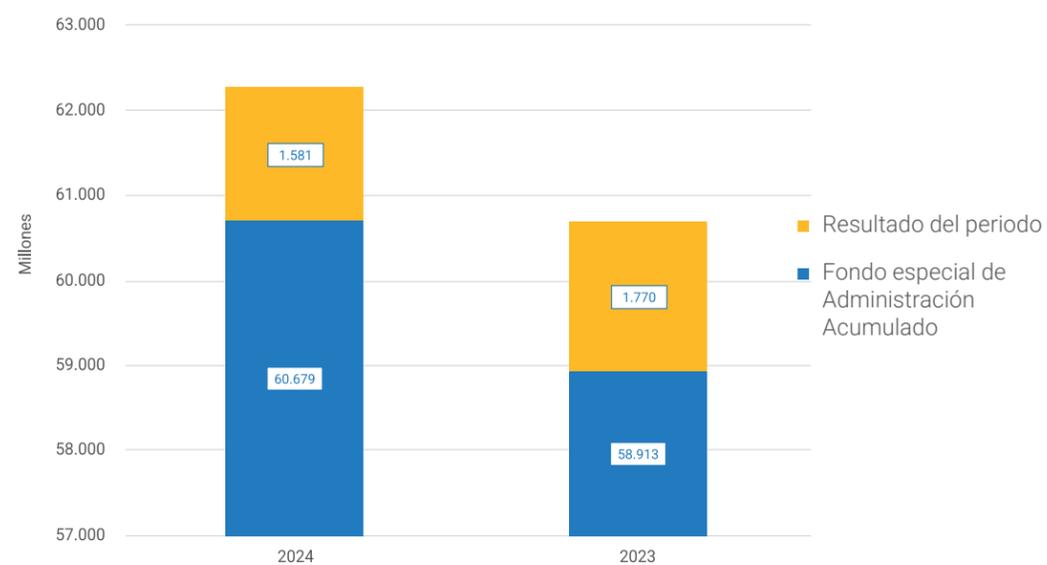
## Ingresos y gastos

Los ingresos corrientes del consolidado de los fondos FEA y FEO compuestos principalmente por la recaudación del 5/1000 y los intereses sobre inversiones, correspondieron a ¢13.794 millones, mientras que los gastos corrientes fueron de ¢13.059 millones. En el caso de los ingresos no corrientes consolidados (ingresos por inversión en las Socias e ingresos por afectación de periodos anteriores) correspondieron a ¢747 millones, mientras que los gastos no corrientes (otros gastos y valoración de inversiones en Socias), fueron de ¢126 millones.

## Patrimonio Fondo Especial de Administración

El patrimonio del consolidado de los fondos FEA y FEO al 31 de diciembre 2024, correspondió a ¢62.382 millones, mostrando un incremento neto de ¢1.675 millones respecto del mismo mes del año 2023.

**Gráfico 28.** Patrimonio total consolidado Fondo Especial de Administración 2023-2024.



Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

# Ejecución Presupuestaria 2024

El siguiente cuadro muestra los resultados de la recaudación de ingresos del Fondo Especial de Administración al cierre del periodo 2024 según el presupuesto aprobado.

**Cuadro 21.** Recaudación de ingresos Fondo Especial de Administración, 2024.

Ingresos	Presupuesto aprobado	Recaudación real	% Cumplimiento
Contribuciones a Regímenes Especiales 5/1000	11.092.801.526	11.295.811.090	101,83%
Renta de Activos Financieros	4.715.658.185	6.390.884.814	135,52%
Ingresos no Tributarios	484.007.716	335.977.498	69,42%
<b>Total</b>	<b>16.292.467.427</b>	<b>18.022.673.401</b>	<b>110,62%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

El comportamiento de los ingresos para el ejercicio 2024 fue el siguiente:

La recaudación del 5/1000 de miembros activos y pensionados representó un total del 68% de los ingresos del Fondo Especial de Administración. Esta recaudación proviene del pago de planillas de los centros educativos públicos y privados, cubiertos por la Ley 7531 y sus reformas. A nivel presupuestario, el porcentaje de recaudación fue del 101.83% del presupuesto esperado.

En la cuenta de ingresos no tributarios, se registra un ingreso de ¢303 millones generado por la participación de la Junta de Pensiones en la Operadora de Pensiones Vida Plena y la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, y se registran ¢11.47 millones correspondientes a otras multas a centros educativos y proveedores, cobro de preaviso, comisión por pago de impuestos y sobrantes de créditos.

En cuanto a la recuperación de préstamos de la cartera de crédito del Fondo Especial Administrativo, se obtuvo una recaudación de ¢3.941,25 millones, situación que incide directamente en el comportamiento del saldo de la cartera. El porcentaje de ejecución fue de un 170.60% del esperado. Adicionalmente, las rentas de activos financieros incluyen intereses sobre títulos valores por ¢1.227,27 millones, intereses y comisiones sobre préstamos por ¢43.35 millones, intereses y comisiones sobre arreglos de pago ¢1.53 millones y diferencial cambiario por ¢4,53 millones, donde el porcentaje de ejecución de estas partidas alcanzó el 101.83% de lo esperado.

El comportamiento de los egresos del Fondo Especial de Administración para el periodo 2024, según el monto presupuestado, fue el siguiente:

**Cuadro 22.** Ejecución de gastos Fondo Especial de Administración, 2024.

Gastos	Presupuesto aprobado	Recaudación real	% Cumplimiento
Remuneraciones Básicas	6.921.823.77	6.555.983.287	94,71%
Servicios	4.165.300.738	3.950.281.028	94,84%
A Pensionados y Organizaciones	3.000.000.000	2.571.603.361	85,72%
Bienes Duraderos	1.403.716.834	979.891.189	69,81%
Transferencias Corrientes	586.737.644	561.160.798	95,64%
Materiales y Suministros	209.681.954	170.330.066	81,23%
Intereses y Comisiones	5.206.485	4.434.759	85,18%
<b>Total</b>	<b>16.292.467.428</b>	<b>14.793.684.488</b>	<b>90,80%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

Dentro de las partidas de gastos operativos, la cuenta de remuneraciones presenta una subejecución del 5.29 %. Materiales y suministros ejecutó su presupuesto en 81.23 %, para una subejecución del 18.77%. Asimismo, la cuenta de servicios presenta una subejecución de 5.16 %.

El programa de crédito del Fondo Especial Administrativo alcanzó una colocación de ¢2.572 millones, con lo cual se ejecutó un 86% del presupuesto, es decir, un 14.28% por debajo de la meta esperada. Este comportamiento se da principalmente porque durante el 2024 una parte de la cartera de créditos de salud fue gestionada con recursos del fondo de Régimen de Capitalización Colectiva.

## Evolución de las principales partidas del balance de situación del Fondo de Administración durante el periodo 2020-2024

El análisis del balance de situación entre 2020 y 2024 refleja la dinámica financiera del fondo y los cambios en sus principales partidas. Durante este período, se han registrado variaciones en la composición de los activos, reflejando adquisiciones de propiedad, planta y equipo, estrategias de inversión, colocación de recursos y ajustes en la gestión financiera.

El activo principal del fondo corresponde a propiedad, planta y equipo, representando un 33.46% del total de activos en 2024. Durante el quinquenio, este rubro experimentó un incremento de ¢4.540 millones, principalmente asociado a la construcción y remodelación del edificio de oficinas centrales.

Otro de los componentes más representativos ha sido el comportamiento de las inversiones en instrumentos financieros, que han mantenido una participación significativa dentro del total de activos. En 2024, estas inversiones representaron

En 2024, estas inversiones representaron aproximadamente el 29.18% del total de activos, reflejando un crecimiento del 16.10% respecto del 2020.

aproximadamente el 29.18% del total de activos, reflejando un crecimiento del 16.10% respecto del 2020. Este comportamiento ha estado influenciado por la volatilidad en los mercados financieros y la estrategia de diversificación del fondo.

El efectivo y equivalentes de efectivo, compuesto principalmente por cuentas corrientes, ha registrado fluctuaciones a lo largo del quinquenio, con una variación del 41.02%. Este indicador es clave para garantizar la liquidez y el cumplimiento de los compromisos financieros del régimen.

Las inversiones en asociadas (Vida Plena y Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio) representaron el 10.33% del total de activos en 2024, con un crecimiento del 18.00% durante el quinquenio.

Por otra parte, la evolución de las partidas relacionadas con la cartera de crédito ha reflejado una estrategia de colocación orientada a fortalecer el rendimiento del fondo. A pesar de una leve desaceleración en 2024, el crédito ha sido un componente fundamental en la diversificación de los activos. En comparación con 2020, la cartera de crédito experimentó un decrecimiento del 19.71%, asociado a la priorización de la colocación de créditos en algunas líneas del RCC para fortalecer la rentabilidad de dicha cartera.

A continuación, se presentan tablas que muestran la evolución de los principales componentes de los activos netos disponibles en el período 2020-2024.

**Cuadro 23.** Variación principales activos del Fondo Administración, 2024-2020.

Variación principales Activos Fondo Administración	Diciembre 2024	Diciembre 2020	Variación	Variación %
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	21.607.187.763	17.066.741.249	4.540.446.513	26,60%
Activos Financieros	18.838.281.798	16.225.296.168	2.612.985.631	16,10%
Documentos por Cobrar a Largo Plazo (Neto)	10.124.657.213	13.041.824.090	-2.917.166.876	-22,37%
Inversiones en Asociadas	6.674.682.397	5.656.307.831	1.018.374.566	18,00%
Disponibilidades	4.293.888.491	3.044.957.815	1.248.930.676	41,02%
Documentos por Cobrar (Corto plazo)	1.972.512.656	2.025.415.712	52.903.057	2,61%
Cuentas por Cobrar	305.313.121	1.064.927.669	-759.614.548	-71,33%
Activos Intangibles (Neto)	291.438.425	233.646.335	57.792.090	24,73%
Activos por Derecho de Uso	220.091.487	0	220.091.487	+ 100%
Activos en Transito	73.531.091	0	73.531.091	+ 100%
Productos Acumulados por Cobrar	72.428.825	55.428.771	17.000.054	30,67%
Pagos Anticipados	59.690.763	40.968.327	18.722.436	45,70%
Depósitos Permanentes	20.452.190	119.677.541	-99.225.351	-82,91%
Inventarios	12.938.212	15.470.531	-2.532.319	-16,37%
Propiedades de inversión	0	27.461.513	-27.461.513	-100,00%
<b>Total activos</b>	<b>64.567.094.433</b>	<b>58.618.123.552</b>	<b>5.948.970.881</b>	<b>10,15%</b>

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2024.

## Fondo Especial de Administración Presupuesto 2025

El presupuesto para el período 2025 fue aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 141-2024, celebrada el 16 de diciembre de 2024.

De forma consolidada, el Fondo Especial de Administración presenta un presupuesto para el 2025 de ₡15.543 millones de colones, 4.60% menor que el presupuesto 2024 de los cuales el 74.13%, está destinado a cubrir los gastos operativos de la institución y el 25.87% restante, para la colocación de créditos en el Fondo Especial Administrativo y compra de activos fijos.

Los gastos operativos que muestra el Fondo Especial Operativo son de ₡11.374 millones de colones, con un decrecimiento del 2.96% con respecto del presupuesto 2024.

El presupuesto del Fondo Especial de Administración para el periodo 2025 es de ₡4.169 millones de colones, de los cuales el 60.87% está destinado al programa de crédito del Fondo Especial Administrativo y el 35.58% a la compra de activos fijos, además se destina un 3.55% en la partida de servicios, para financiar los gastos legales y de avalúos que asume JUPEMA en la promoción de la línea de crédito de vivienda del programa del RCC.



# Productividad y Transformación

# Control y gestión de la calidad

La Unidad de Gestión y Control de la Calidad como unidad adscrita a la Dirección Ejecutiva, cuyo objetivo es lograr la optimización de los procesos institucionales, que generen mayor valor para la institución y nuestra membresía, logró en el 2024 los siguientes resultados:

## → Logros para el 2024

- Brindó seguimiento a las recomendaciones de mapeo de los procesos de servicio y apoyo incluidos en la I y II etapa del Proyecto de Gestión por Procesos Internos de JUPEMA.
- Se brindó apoyo técnico en temas de procesos, a los proyectos liderados por la Oficina de innovación y transformación.
- Se ejecutó la III etapa del proyecto de mapeo de procesos que corresponde a los procesos estratégicos.
- Se apoyó la migración de la documentación del Sistema Documentación SIGECA, a la nueva intranet institucional, bajo la herramienta SharePoint.
- Se analizó con las partes técnicas y administración, los escenarios para un nuevo Sistema de Gestión Documental.
- Registro, seguimiento y control de 27 incidentes de riesgo operativo.
- Gestión y monitoreo a normativa aplicable a JUPEMA, así como el Marco de gestión TI, según el Acuerdo CONASSIF 5-17.

## → Compromisos para el 2025

- Desarrollar la cuarta etapa del Proyecto de Gestión por Procesos Internos JUPEMA, que incluye en el 2025 iniciar con las actividades que nos permitan alcanzar la implementación del Plan Piloto del Modelo propio de gestión de la calidad JUPEMA, aplicando las buenas prácticas y oportunidades de mejora en todos los procesos institucionales.
- Dar seguimiento a las recomendaciones de los informes de mapeos de procesos internos, de acuerdo con las etapas iniciales del proyecto PEI.
- Actualizar los diagramas de flujo de los procesos de servicio mapeados en la primera etapa del proyecto PEI, según la planificación y disponibilidad de recursos institucionales.
- Optimizar la gestión documental de los procesos de servicio mapeados, según la planificación y disponibilidad de recursos institucionales.
- Dar seguimiento a la gestión y control documental, a nivel de acceso tecnológico, según las herramientas y recursos disponibles.
- Presentar para valoración de la Administración una nueva propuesta de Mapa de procesos JUPEMA, bajo un enfoque transversal por procesos, riesgos y proyectos, de acuerdo con los resultados finales del proyecto PEI.
- Fortalecer la gestión y cultura de reportes de incidentes, bajo un enfoque integral de calidad, procesos y riesgos institucionales.

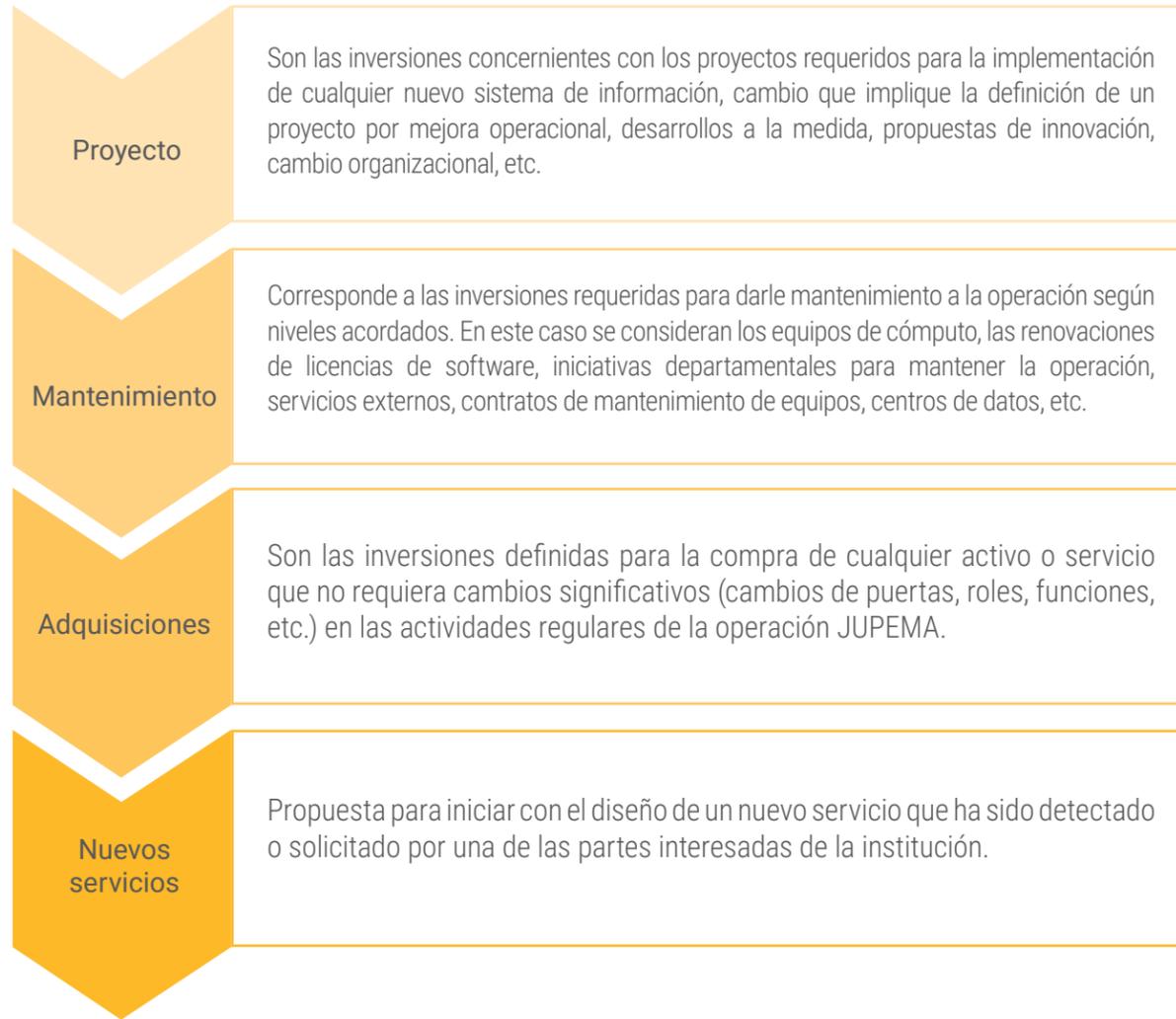
## → Innovación y transformación

Desde la oficina de Innovación y transformación, se continuó trabajando durante el 2024 en la coordinación de los proyectos estratégicos institucionales y la facilitación de medios para la mejora continua y la innovación institucional.

La metodología para la gestión de proyectos que se ha definido en JUPEMA es una metodología híbrida que involucra las bondades de la gestión tradicional con la gestión ágil, teniendo así proyectos gestionados con una metodología o una combinación de ambas.

JUPEMA cuenta con cuatro tipos de inversiones internas de acuerdo con los procesos del Reglamento de Gestión de Tecnología de Información APO05 – Gestionar el Portafolio y EDM02 – Asegurar la Entrega de Beneficios, las cuales se describen a continuación:

**Ilustración 11.** Tipos de inversión.

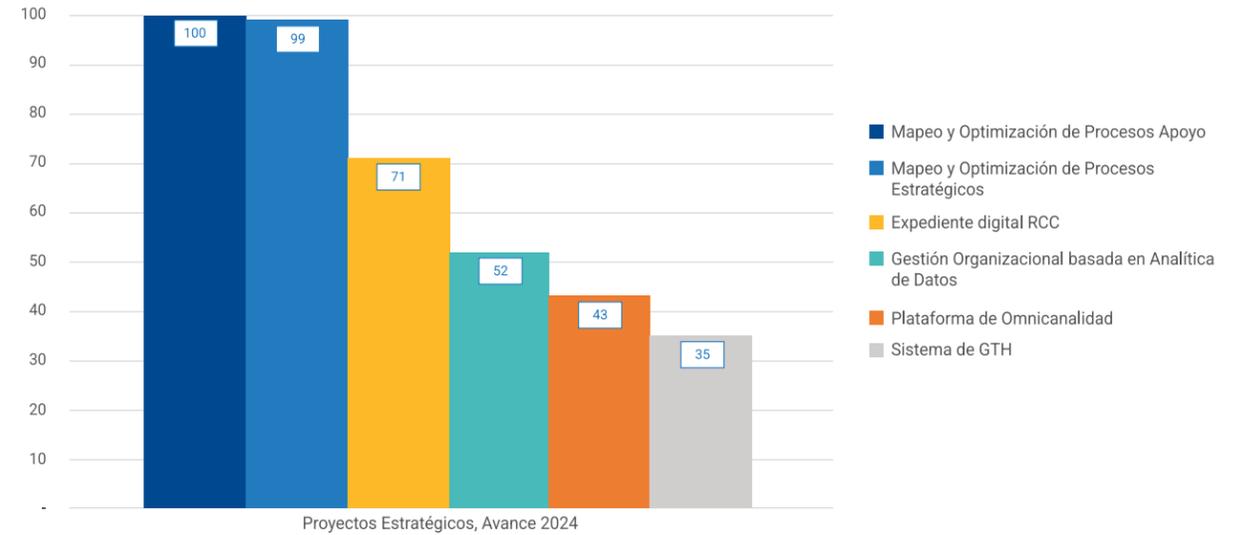


Fuente: Oficina de Innovación y Transformación, con datos del 2024.

Durante el 2024 se trabajó de acuerdo con estos tipos de inversiones, a continuación, se presenta el detalle de avance para cada tipo trabajado:

Se trabajaron seis proyectos institucionales. Al cierre del año, el grado de avance en promedio del portafolio de proyectos fue de un 67%, considerando un proyecto finalizado.

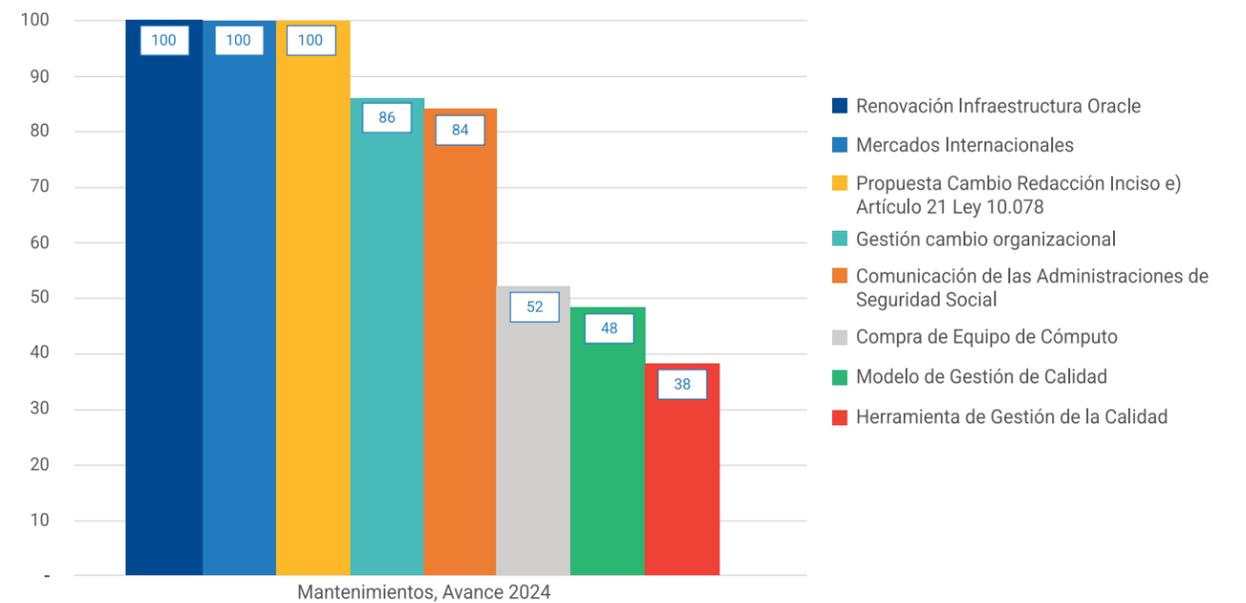
**Gráfico 29.** Cartera de proyectos estratégicos, 2024.



Fuente: Innovación y transformación con datos a diciembre 2024.

Se trabajaron ocho mantenimientos institucionales. Al cierre del año, el grado de avance en promedio del portafolio de mantenimientos fue de un 76%, considerando tres mantenimientos finalizados.

**Gráfico 30.** Mantenimientos, 2024.



Fuente: Innovación y transformación con datos a diciembre 2024.

En cuanto a las adquisiciones institucionales, al cierre del año, el grado de avance en promedio del portafolio de adquisiciones fue de 49%, adquiriendo la bóveda de seguridad de datos.

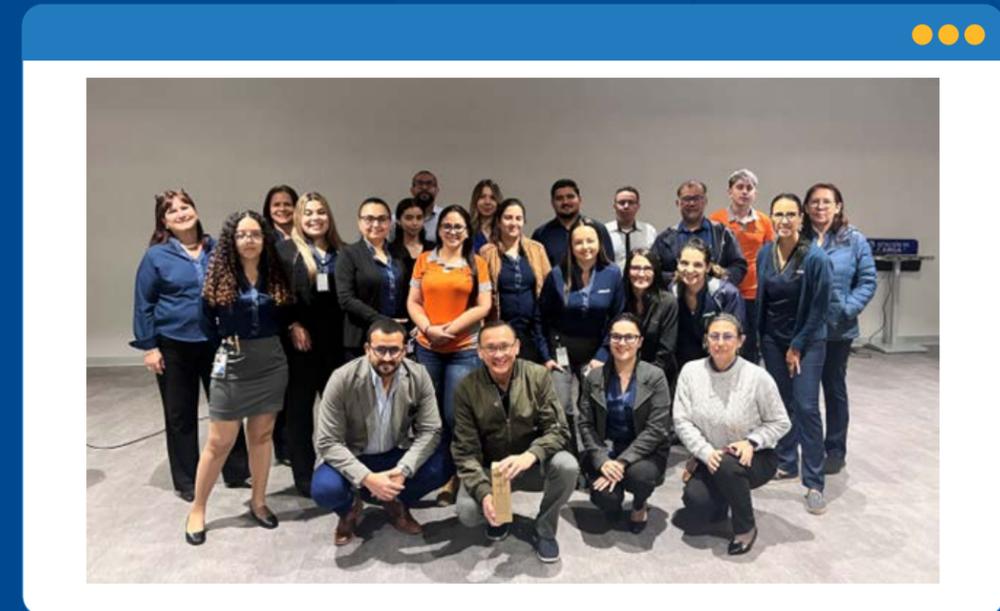
## Actividades 2024

En materia de productividad y transformación, durante el 2024 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- **Requerimientos para certificación:** Se trabajó en los requerimientos para alcanzar la tercera certificación otorgada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), enfocada en la "Comunicación de las Administraciones de Seguridad Social".
- **Lanzamiento del Expediente Digital:** Se lanzó el Expediente Digital del Régimen de Capitalización Colectiva, marcando un hito importante para la institución al avanzar hacia la digitalización y automatización de los procesos, y en la búsqueda del "cero papel" como parte de su compromiso ambiental. Además, se agilizaron los trámites para nuestros afiliados, permitiendo la recepción de documentación de forma digital y facilitando un acceso más sencillo y ágil para todos los actores internos del proceso de Gestión de Pensión y Jubilación del RCC.
- **Semana de Innovación y Transformación:** Se realizó la tercera edición de la Semana de Innovación y Transformación de JUPEMA 2024, enmarcada en el reto de fomentar una cultura de cambio, mejora continua e innovación. Durante esta semana, se invitó a todo el personal, según su disponibilidad, a participar en diversas actividades de actualización, charlas, capacitaciones y talleres sobre temas como innovación, inteligencia emocional, mejora continua, atención al cliente interno y cambio organizacional, entre otros.

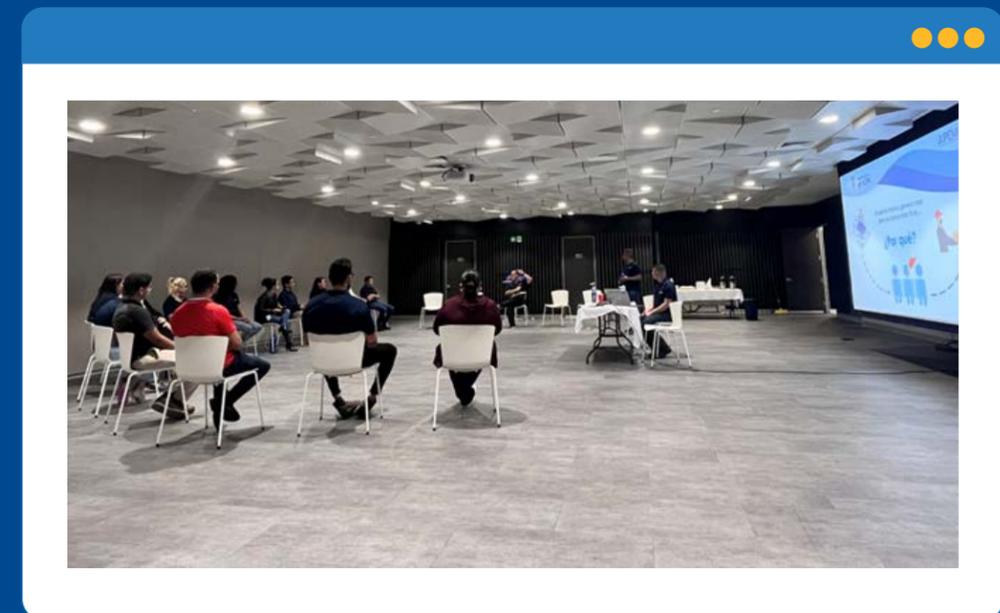


**Ilustración 12.** Charla "Más Allá de las Palabras: El Arte de Conectar y Persuadir".



Fuente: Innovación y transformación (2024).

**Ilustración 13.** Conversatorio: "La Importancia del Cliente Interno: Clave para el Éxito Organizacional".



Fuente: Innovación y transformación (2024).

Como parte de la Semana de Innovación y Transformación de JUPEMA, se realizó el torneo “Transformando el ADN”, que marcó un hito en la manera en que los departamentos y funcionarios pueden presentar y desarrollar ideas innovadoras a corto plazo. El torneo invitó a los 12 departamentos de la administración a proponer proyectos enfocados en la reducción de costos, la mejora de procesos, la creación de nuevos productos o servicios, o la disminución de tiempos, ya sea de forma general para la institución o específica para cada departamento. Los proyectos fueron evaluados y cada departamento tuvo la oportunidad de presentar, ante todos los funcionarios, los avances alcanzados durante los cinco meses de desarrollo del torneo. Esto culminó con la premiación final de los tres mejores proyectos, garantizando, además, que los 12 proyectos presentados continúen su implementación para alcanzar los beneficios planteados.

**Ilustración 14.** Departamentos Ganadores Torneo “Transformando el ADN”.



Fuente: Innovación y transformación (2024).

Con el fin de reconocer a las personas que han venido realizando aportes a la Innovación en JUPEMA, se premió a los funcionarios que brindaron alguna charla o taller durante la Semana de Innovación y Transformación 2024.

**Ilustración 15.** Funcionarios destacados de la Innovación.



Fuente: Innovación y transformación (2024).

## Otras Actividades desarrolladas en el 2024:

- 1 Se completó el levantamiento de requerimientos de la segunda fase del proyecto de Plataforma de Contacto Integrada.
- 2 Se completó el mapeo, la diagramación y la propuesta de mejoras para los procesos categorizados como de apoyo y estratégicos.
- 3 Se publicó un manual digital para la gestión de proyectos en JUPEMA, con el objetivo de que todos los trabajadores conozcan los pasos a seguir para la solicitud, gestión y entrega de los proyectos, así como los entregables necesarios para demostrar la consecución de los beneficios para la institución.
- 4 Se llevó a cabo una campaña dirigida a todo el personal de JUPEMA, orientada a informar sobre los avances del portafolio de proyectos e iniciativas estratégicas, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con las metas institucionales.
- 5 Se creó una metodología para la gestión de innovación en JUPEMA, destinada a explicar y habilitar los medios disponibles para que el personal pueda presentar ideas de mejora continua, transformación, optimización e innovación en los procesos, servicios y productos.

## Compromisos 2025

- Iniciar con la contratación e implementación del proyecto de Plataforma de Contacto Integrada para dotar a JUPEMA de una plataforma de omnicanalidad 360 que permita gestionar eficientemente las interacciones con sus afiliados, a través de la integración de los canales de servicio, convirtiéndola en un referente de servicio en el ámbito de la seguridad social.
- Iniciar con la contratación e implementación del proyecto Gestión Organizacional basada en Analítica de Datos, para dotar a la organización de las herramientas para realizar inteligencia de negocios y análisis de datos, y así tomar decisiones basadas en los datos y la información administrada por JUPEMA.
- Presentar un análisis de mercado sobre unidades de analítica de datos que vengán a respaldar la posible creación de puestos o unidades que estén a cargo de toda la gestión de las herramientas para realizar inteligencia de negocios y análisis de datos, además, de que apoye con la gobernanza de los datos en JUPEMA de acuerdo con las mejores prácticas de la industria.
- Finalizar el llenado de los formularios respectivos para obtener la tercera certificación otorgada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) enfocada en "Comunicación de las Administraciones de Seguridad Social" y atender la auditoría realizada por la AISS.
- Finalizar con la implementación de la automatización del flujo del proceso de Gestión de Pensión y Jubilación que venga a alcanzar un proceso más óptimo, con controles automáticos y que disminuya el riesgo operativo de los departamentos involucrados.

## Planificación Estratégica de las Tecnologías de la información

El Departamento de Tecnología de Información es una unidad que brinda un servicio transversal en la institución, gestionando, implementando y optimizando su plataforma tecnológica, además provee de sistemas que permiten el desarrollo y operación a las diferentes áreas de negocio asegurando también el soporte y disponibilidad correspondiente para mantener el cumplimiento y alineamiento de la estrategia institucional con la estrategia de los procesos de tecnología.

El Comité Estratégico de Tecnologías de Información (CETI) apoya estas acciones y durante el 2024 participó en la aprobación y desarrollo las actividades como:

**Cuadro 24.** Actividades desarrolladas y aprobadas por el CETI, 2024.

Principales tareas desarrolladas	Integrantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación del plan de trabajo de Tecnologías de la Información 2024.</li> </ul>	Prof. Errol Pereira Torres, Coordinador.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación de los mantenimientos dispuestos para el primer semestre de 2024, en este caso financiero e inversiones.</li> </ul>	M.Sc Hervey Badilla Rojas. M.Sc Erick Vega Salas. M.Sc. Sonia Hernández Sánchez. MBA. Carlos Gerardo Arias Alvarado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y cumplimiento de los indicadores para el periodo 2024 concernientes al PAO y PETI.</li> </ul>	Licda. Kattia Rojas Leiva. Lic. José Antonio Segura Meoño.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y aprobación de los resultados operativos del mes en la gestión tanto del departamento de Tecnologías de Información como de Seguridad de Información.</li> </ul>	M.Sc. José Daniel Alpízar. MATI. Luis Diego Venegas Quirós. Lic. Johan Ramírez Brenes. Lic. Yeimy Jiménez Zeledón, Secretaria.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre la evaluación del Marco de Gestión de Tecnologías de la Información.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de los factores de diseño requeridos en la mejora del marco de gestión de Tecnologías de la Información.</li> </ul>	

## Principales tareas desarrolladas

## Integrantes

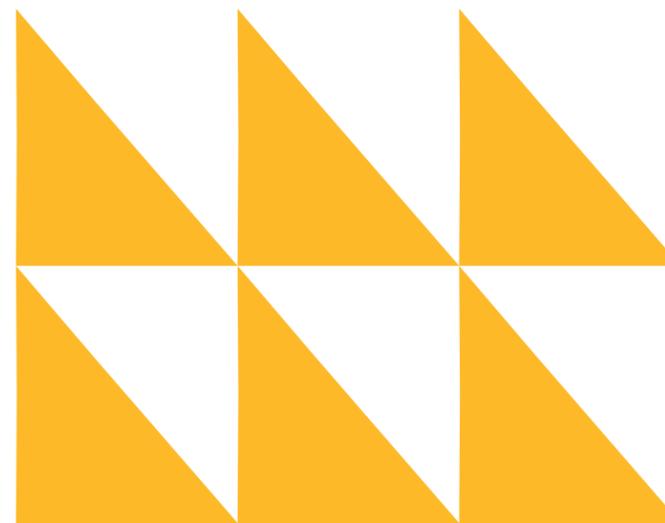
- Conocimiento sobre la migración tecnológica de los sitios locales web.
- Migración y actualización de base de datos.
- Conocimiento de los cambios mayores que se han realizado en el periodo.
- Conocimiento y aprobación para procesos de adquisición de bienes.
- Conocimiento sobre resultados de ajustes sobre la nueva metodología integral de riesgos de Tecnologías de la Información.
- Aprobación de ajustes al PETI en funciones de los cambios en el PEI 2021-2025.
- Conocimiento en el avance en el portafolio de proyectos.
- Presentación de resultados de simulacro de contingencia realizado.

Fuente: Tecnología de Información (2025).

Dentro de las actividades iniciadas, ejecutadas y en proceso en el 2024, se tienen:

- Continuidad del desarrollo e implementación de las necesidades de automatización de procesos de JUPEMA.
- Publicación de la nueva Intranet y actualización de la infraestructura que la soporta.
- Se realizó la migración y actualización de los servidores por obsolescencia.
- Se inició con la adquisición e instalación de nuevos equipos de cómputo para el personal de JUPEMA.

- Se realizaron más de cinco mantenimientos en los sistemas para aplicar mejoras y corregir errores.
- Se realizó la migración de los servidores 2012 R2 a la versión 2019.
- Se actualizó y se cargó el Perfil Tecnológico a la SUPEN, de acuerdo con los solicitado en el Reglamento de Gestión de Tecnologías de Información.
- Se inició con el análisis para la adquisición de un nuevo sistema de información de Gestión documental para la Unidad de Control y gestión de la Calidad.
- Se aplicó mantenimiento preventivo, cambio y ajustes del cableado estructurado en oficinas del Tribunal Administrativo, oficinas centrales y sucursales.
- Se adquirió e implementó una herramienta de *Single Sign-On* (inicio de sesión único) a nivel institucional.
- El promedio alcanzado al cierre del año 2024 en cuanto al cumplimiento de los indicadores de TI fue el siguiente:
  - Atención de solicitudes de servicio: 94%. La meta establecida es al menos 80% cada mes.
  - Atención de incidentes: 96%. La meta establecida es al menos 90% cada mes.
  - Gestión de cambio en las soluciones de TI 100%. La meta establecida es al menos 95% cada mes.
  - Satisfacción del nivel de servicio: 4,75% (en escala de 0 a 5). La meta establecida es al menos 4% cada mes.



### Compromisos para el 2025

- Para este 2025, el Departamento de Tecnología de Información espera completar las siguientes actividades:
- Auditoría Externa de TI.
- Continuar con el apoyo a JUPEMA en el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional.
- Avanzar con éxito en los componentes tecnológicos correspondientes a proyectos institucionales.
- Actualización y carga del Perfil Tecnológico a la SUPEN para el periodo.
- Desarrollar y coordinar mantenimientos con los departamentos usuarios de tecnología de información y los sistemas de JUPEMA.
- Continuar con el proyecto de Gestión Organizacional basada en Analítica de Datos.
- Gestionar en oportunidad las adquisiciones requeridas para la sostenibilidad de la operación de T.I.
- Continuar con el proyecto para implementar el nuevo sistema de información para la Unidad de Control de la Calidad.



# Seguridad de las Tecnologías de Información

El Área de Seguridad de TI es responsable de implementar, monitorear y mejorar de forma continua los controles de ciberseguridad y seguridad de la información en JUPEMA. Esto permite asegurar una respuesta eficaz ante posibles vectores de amenazas cibernéticas, garantizando la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los datos.



# Actividades 2024

- **Informes de monitoreo:** Se elaboraron 116 informes sobre el monitoreo de la seguridad de la información y ciberseguridad, los cuales incluyeron recomendaciones para optimizar los controles existentes o propuestos.
- **Charlas y comunicados:** Se realizaron cuatro charlas con una asistencia promedio del 80% de la organización y se enviaron 12 comunicados sobre ciberseguridad y seguridad de la información, con el objetivo de fomentar un ambiente de concientización en todo el personal.
- **Detección de eventos:** Se detectaron e informaron 209 eventos relacionados con la seguridad de la información y ciberseguridad, a través de las diferentes herramientas tecnológicas de JUPEMA.
- **Gestión de solicitudes:** Se ejecutaron 252 solicitudes al Área de Seguridad de la Información, cumpliendo con los plazos establecidos en los acuerdos de servicio y entregándolas de manera oportuna y efectiva, lo que fortaleció la ciberseguridad y la seguridad de la información.
- **Pruebas de continuidad:** Se realizaron exitosamente las pruebas de continuidad de la tecnología de la información, así como las pruebas de continuidad de la gestión en JUPEMA.
- **Monitoreo 24x7x365:** Se estableció un monitoreo continuo e inteligente (24x7x365) mediante un SOC como servicio, para la detección, investigación y gestión de amenazas y riesgos en la infraestructura tecnológica.
- **Gestión de riesgos:** Se identificaron y gestionaron 329 riesgos relacionados con la seguridad de la información y ciberseguridad.
- **Filtrado de correo electrónico:** Se implementó una herramienta de filtrado de correo electrónico que ha bloqueado más de 310.000 mensajes maliciosos y de spam.

# Compromisos 2025

- Adecuar los controles existentes para alinearlos a las buenas prácticas de seguridad según el marco de la ISO 27001.
- Continuar con la detección de eventos e incidentes relacionados con la seguridad de la información y la ciberseguridad.
- Seguir fomentando la concientización del personal en temas de ciberseguridad y seguridad de la información.
- Mantener la gestión y evaluación de los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad, conforme al marco establecido en 2024.
- Adecuar el Área de Seguridad de la Información para lograr una integración eficaz con el nuevo reglamento de CONASSIF 5-24.
- Implementar nuevas herramientas o mejorar las existentes en seguridad de la información y ciberseguridad, con el fin de fortalecer los controles actuales.



# Vida Plena

**VIDA PLENA**  
Operadora de Pensiones



## Vida Plena

Con la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador, Ley No. 7983, se constituye la Operadora de Pensiones Vida Plena, con el aporte tripartita JUPEMA, Sociedad de Seguros de Vida y Caja de ANDE. Con una trayectoria de 24 años, esta institución ha ofrecido al sector educativo y público general la administración de los fondos de pensiones, logrando al cierre del 2024 los siguientes resultados:

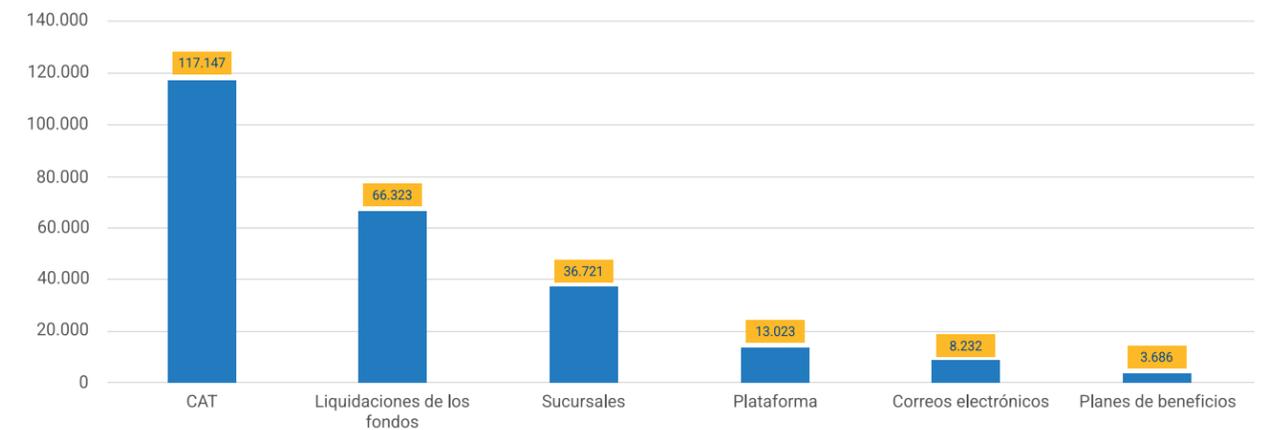


## Principales actividades y logros desarrollados en el 2024:

- Excelente gestión en la administración de los fondos.
- Adecuado manejo financiero de los recursos de la Operadora.
- Generación de ingresos extraordinarios producto de la realización de ganancias de capital para la Operadora.
- Cumplimiento de metas de los planes voluntarios.
- Diversificación de los portafolios de inversión.
- Cumplimiento de metas de tasas reales de los Fondos Administrados según la Política de Inversión.
- Reforzamiento de alianzas con las organizaciones magisteriales como apoyo a la gestión de la Operadora.
- Atención de 245.132 trámites y consultas por diferentes canales de servicio.
- Proceso de gestión para habilitar nuevos canales y puntos de servicio para nuestros afiliados.
- Vida Plena certificada como Entidad libre de Efectivo, por parte del BCCR.
- Implementación de Fondos Generacionales.

En el 2024 la Operadora atendió a 245.132 afiliados por los diferentes canales presenciales y digitales que tenemos a disposición en nuestras diferentes plataformas. A continuación, la información.

**Gráfico 31.** Atención y trámites por canal, 2024.



Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

Finalmente, cabe mencionar que, dentro del CAT se incluyen los trámites realizados en: *Call Center*, *WhatsApp* y *Chatboth*, y en el caso del área de Sucursales se considera los trámites con Coopenae y la Oficina Virtual.

## Atención y Asesoría

Vida Plena es la Operadora de Pensiones del Magisterio Nacional, por lo que la mayor parte de sus esfuerzos y recursos se destinan a la atención y servicio de los trabajadores de la educación. En el 2024, los asesores en pensiones de Vida Plena participaron en 495 reuniones de los gremios magisteriales, a las cuales asistieron 76.585 trabajadores de la educación.

## Nuevas herramientas digitales para nuestros afiliados

En el 2024 se implementó el uso de dos nuevas herramientas digitales para nuestros afiliados que buscan facilitar la información sobre los productos de pensiones complementarias y fortalecer la educación previsional:

### Renovación del sitio web

La renovación del sitio web de la Operadora de Pensiones Complementarias ha sido un paso estratégico para optimizar diversos aspectos de nuestro negocio. La primera ventaja clave radica en la mejora sustancial de la experiencia del usuario. Se ha implementado una interfaz más intuitiva y fácil de navegar, lo que facilita a nuestros clientes acceder a información vital sobre sus pensiones, realizar transacciones y obtener respuestas a sus consultas de manera más eficiente.

Otra ventaja significativa es la optimización de procesos internos. La actualización del sitio web ha integrado herramientas más avanzadas de gestión de datos y transacciones, agilizando los flujos de trabajo internos y reduciendo posibles errores. Los usuarios ahora pueden gestionar sus cuentas de manera más efectiva. Este enfoque en la eficiencia operativa se traduce en una mayor satisfacción del cliente y refuerza la confianza en nuestra operadora. En conjunto, estas mejoras contribuyen en consolidar la posición de Vida Plena en el mercado de pensiones complementarias.

### Software de marketing digital

La implementación de la nueva herramienta de marketing digital revolucionó la estrategia de promoción generando múltiples ventajas para la Operadora de Pensiones Complementarias. La herramienta ofrece una mayor segmentación de audiencia, permitiendo a la Operadora dirigirse de manera más precisa a afiliados potenciales, para así realizar campañas más efectivas, con un retorno de inversión mejorado al enfocarse en públicos específicos interesados en los servicios de la Operadora.

Además, la automatización de campañas mejoró significativamente los procesos de marketing, debido a que la herramienta permite programar envíos de correos electrónicos, publicaciones en redes sociales y otras actividades, liberando recursos internos y permitiendo una gestión más eficiente del tiempo. Asimismo, la recopilación y análisis de información en tiempo real que brindará *insights* valiosos, facilitando la toma de decisiones informadas para ajustar y mejorar las estrategias de marketing de la Operadora.

## Campañas informativas, educativas y comerciales

Durante el 2024, se desarrollaron campañas sobre los siguientes temas:

### Programa de atención al prejubilado

Se implementó un plan operativo integral, abarcando un proceso estructurado de seguimiento y asesoría específicamente diseñado para los prejubilados, tanto internos como externos. Incluye información y contacto orientativo detallado, recursos educativos personalizados y asistencia continua para asegurar una transición efectiva hacia la jubilación. Este enfoque proactivo proporciona a los futuros pensionados las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas sobre sus beneficios y planificar adecuadamente su retiro.

### Curso de educación previsional

El curso de educación previsional se ha centrado en resaltar la importancia de recibir

acompañamiento y asesoría financiera. En la página web se encuentra este curso personalizado localizado en el Aula Virtual de Vida Plena OPC y que es de acceso libre y gratuito para cualquier persona que desea realizar dicho curso.

Esta iniciativa genera conciencia sobre la relevancia de una preparación financiera robusta durante el periodo de acumulación en las cuentas de las pensiones complementarias, hasta después de la jubilación, garantizando que los afiliados cuenten con el respaldo necesario para enfrentar esta etapa de sus vidas de manera informada y tranquila.

### Programa Bienestar para una Vida Plena

Bajo el programa de Bienestar para una Vida Plena, el cual brinda herramientas para la promoción de la salud mental, psicosocial y la calidad de vida de los afiliados, en el 2024 se realizaron 23 actividades, logrando un alcance de 81.408 personas.

**Cuadro 25.** Actividades Programa Bienestar para una Vida Plena, 2024.

Actividad	Cantidad	Alcance
Taller presencial	10	1025 personas
Facebook Live	6	38.182 personas
Podcasts	7	42.201 personas

Fuente: Vida Plena OPC diciembre 2024.

## Principales retos afrontados

### Altos Niveles de Libre Transferencia

Vida Plena se desarrolla en un mercado de libre competencia, lo que implica que debe rivalizar con otras operadoras de pensiones para ganar afiliados, pues su principal fuente de ingresos lo constituyen las comisiones por la administración de los fondos.

Esto significa que al tener altos niveles de libre transferencia (traslado de afiliados de una a otra operadora) también afectan las utilidades de las Operadoras, por los costos que implican el mantenimiento de fuerzas de ventas y el pago de comisiones.

Durante el 2024 se mantuvieron montos semanales promedio de libre transferencia en niveles superiores a los ¢2.534 millones y un resultado neto a diciembre de ¢2.755 millones, por lo que, se generaron estrategias para afrontar los aumentos de salidas de afiliados, y al mismo tiempo cumplir con los objetivos y metas propuestas para el año.

Esto representó para el caso de Vida Plena al cierre del año 2024, un monto de entrantes por ¢121.463.542.772 y salientes ¢118.841.364.823, generando un resultado neto positivo de ¢2.622.177.949; posicionándonos como la segunda operadora con mayor efectividad en el proceso de Libre Transferencia.

A nivel comercial se reestructuró y reforzó el área de ventas, desplegando estrategias de fidelización, independizándola del área de servicio, reforzándola con un nuevo departamento de televentas y contratando más promotores con experiencia en los productos de pensiones complementarias. Además, se reestructuró el sistema de comisiones.

También se reforzaron alianzas con las organizaciones magisteriales con el fin de fortalecer acciones que ayuden a la promoción y divulgación de los beneficios del sistema de pensiones complementarias.

# Principales logros alcanzados

## Nuestra Gestión

- Excelente gestión en la administración de los fondos, manteniendo de enero a diciembre de 2024 el primer lugar en rentabilidad histórica en el Fondo de Capitalización Laboral y el segundo lugar en rentabilidad histórica del Régimen Obligatorio de Pensiones.
- En cuanto a la generación de fondos, Vida Plena obtuvo un 12% anual promedio de crecimiento en los Fondos Administrados, según se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 26. Datos de fondos administrados, 2024.

Fondo	31/12/2023	31/12/2024	Crecimiento
Fondos Administrados	1.396.965.513.227	1.558.059.525.363	12% anual promedio

Fuente: Vida Plena OPC diciembre 2024.

- Inversión en Bonos Verdes para incentivar acciones que favorezcan el desarrollo sostenible y económico.

Vida Plena siempre procura mantener una adecuada seguridad y relación riesgo rentabilidad, pero a la vez hace inversiones responsables, además, se está avanzando en materia de sostenibilidad para contribuir con el futuro bienestar tanto del planeta como de las personas, pero sin sacrificar rendimiento. Prueba de ello es el reconocimiento que recibió la operadora por parte de la Bolsa Nacional de Valores por la suscripción a los Principios de Inversión Responsable (PRI).

## Certificación como Entidad Libre de Efectivo

Vida Plena en el mes de diciembre 2024, recibió la certificación como Entidad Libre de Efectivo emitida por el Banco Central, lo cual la ubica entre las primeras 100 entidades financieras del país en obtenerlo. Lo anterior es un gran paso hacia la seguridad e innovación de las operaciones que se realizan con los afiliados lo que representa entre otros aspectos; transacciones más rápidas y seguras, mayor transparencia en nuestros servicios, así como la comodidad para los afiliados de poder optar por diferentes opciones de pago digitales.



## Fondos Administrados

Los Fondos Administrados por Vida Plena OPC, alcanzaron al 31 de diciembre de 2024 un total de ¢1.558.058.525.636.

El cálculo de este indicador se realiza con la información del activo neto de los fondos reflejando el movimiento de los fondos producto del valor de mercado de los títulos y sus variables económicas.

Cuadro 27. Monto total por fondo 2024.

Fondo	Diciembre 2024	Diciembre 2023	Variación
ROP	1.463.675.790.509	1.308.914.871.873	10.06%
FCL	71.207.570.645	65.518.609.131	8.08%
Vol. A	17.099.528.103	15.912.038.940	6.9%
Vol. BA	4.365.794.187	5.802.302.754	-32,90%
Renta Temporal	1.692.511.734	798.342.331	52.8%
TUDES	18.330.458	19.348.198	-5.6%
<b>Total</b>	<b>1.558.059.525.636</b>	<b>1.396.965.513.227</b>	<b>10.34%</b>

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

## Rendimientos de los Fondos

Vida Plena OPC superó la meta de rendimiento en todos los fondos administrados. Además, a nivel sectorial al compararla con otras operadoras de pensiones y de manera persistente, la gestión de los portafolios de inversiones obtiene el primer lugar en la rentabilidad histórica real (descontando la inflación) para el FCL y el segundo lugar en el ROP.

Cuadro 28. Rendimientos fondos administrados, 2024.

Fondo	Rentabilidad histórica real	Posición con respecto a la industria
ROP	5,81%	Segundo lugar
FCL	5,58%	Primer lugar
VOLA	5,72%	Primer lugar
VOLB	6,55%	Tercer lugar
Renta temporal	5,20%	Única que ofrece el producto

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

La gestión de inversiones se ha caracterizado por consolidarse como un proceso responsable y transparente. Durante 2024 se ha puesto especial atención a la realización de ganancias mediante ventas y canjes de instrumentos con mejores ventajas tributarias en nuestro país para beneficio de nuestros afiliados. Particularmente en el ROP, la diversificación de inversiones internacionales ha posibilitado mantener un portafolio defensivo ante condiciones adversas, pero que permite aprovechar los buenos momentos como el observado en 2022 con un rendimiento en dólares de 10,22%.

El 2024 se caracterizó por ser un año donde la inflación empezó a ceder, aunque de una manera más lenta que la que se imaginaba en un inicio, esto provocó que los Bancos Centrales comenzaran con los recortes en su tasa de interés de referencia, pero han tenido cautela y prestan atención a la evolución macroeconómica para decidir si continúan con las bajas o las mantienen estables por un tiempo.

A la vez hay que mencionar que los títulos accionarios tuvieron un gran año y llegaron a cifras de doble dígito, donde uno de los sectores más beneficiados ha sido el tecnológico, junto con el sector financiero. Ahora bien, a nivel local, hay que destacar la gestión que ha hecho Vida Plena OPC para incrementar el rendimiento de sus fondos, destacan acciones como: cambio de títulos con impuesto del 8% por títulos con impuesto del 15% aprovechando que los fondos son exentos.

Al tener la menor exposición en dólares es la operadora menos afectada por la caída en el tipo de cambio en el 2024 (12.19% en MONEX). Esta disminución afecta las inversiones en dólares, tanto a nivel local como internacional, esto a la hora de expresarlas en la moneda funcional: "el colón". Además, se han ido comprando títulos pensando en los fondos generacionales, es decir, que van pensados para un fondo en específico, como, por ejemplo: inversiones en sectores que tienen grandes expectativas como el sector salud, tecnológico, financiero, entre otros.

Vida Plena en respuesta a las expectativas de nuestros afiliados, con mayoría del sector magisterial, siempre ha optado por brindar un portafolio resiliente y con una baja volatilidad relativa, por ello ha puesto especial atención en un dar un buen rendimiento ajustado por riesgo (RAR), en el 2024 se obtuvo el segundo lugar en términos de RAR y a la vez en volatilidad (valor que se encuentra por encima en el promedio de la industria).

**Cuadro 29.** Rentabilidad histórica FCL y ROP.

Rendimiento ROP			Rendimiento FCL		
Fondo	Periodo	Posición	Fondo	Periodo	Posición
Diciembre	Enero a diciembre	Segundo lugar	Diciembre	Enero a diciembre	Primer lugar
11.56			11.33		

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

Al cierre del 2024, la Operadora logró cumplir con la meta establecida en el Plan Anual Operativo de mantener la rentabilidad histórica de los Fondos Administrados en el ROP y en el FCL entre los tres primeros lugares de la industria.

## Resultados Financieros

La solidez financiera se demuestra con los resultados obtenidos al 31 de diciembre de 2024:

**Cuadro 30.** Solidez Financiera (en colones) 2024.

Cuenta	Monto
Total Activo	¢12.008.863.179
Patrimonio a diciembre 2024	¢11.511.693.803
Utilidad Neta del periodo 2024	¢688.759.833
Volumen de Fondos Administrados	¢1.558.059.525.636
Gasto total diciembre 2024	¢4.313.286.566
Ingresos diciembre 2024	¢7.299.001.183

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

Con corte a diciembre de 2024, se logró alcanzar un rendimiento neto sobre patrimonio de 8.16% y un rendimiento real de 7.33%, cumpliendo con la meta establecida en la Planificación Estratégica de ubicarse en el rango de 5% a 6%<sup>2</sup>, considerando un IPC (variación interanual) del 0.84%.

**Cuadro 31.** Rendimiento sobre patrimonio 2024.

Periodo	Patrimonio del año anterior, según Balance de Situación Financiera	Utilidad Neta de los últimos 12 meses	Rendimiento Neto sobre Patrimonio	Rentabilidad Real
A diciembre 2024	¢10.748.023.101	¢688.759.833	8.16%	7.33%

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2024.

<sup>2</sup> Se ajusta la meta del indicador según lo acordado en la sesión de Junta Directiva n°1159 del 03/06/2024.

## Compromisos 2025

Para el primer semestre de 2025 se mantienen las perspectivas de fragilidad e incertidumbre sobre todo en los mercados financieros internacionales y nuestra convicción de una tasa de interés y un tipo de cambio en Costa Rica bastante estable, bajo este contexto la operadora busca mantener una posición táctica para aprovechar condiciones de mercado en aras de procurar la rentabilidad esperada de largo plazo.

Aunado a lo anterior y con base en los esfuerzos realizados por Vida Plena OPC a partir de marzo del 2025 entrará a regir los Fondos Generacionales, el cual consiste en que el Fondo ROP dejará de ser un solo fondo para estar conformado por cuatro Fondos Generacionales; por consiguiente, las estrategias estarán focalizadas en adecuar las inversiones según la edad del afiliado y por ende, las acciones de inversión estarán estrechamente vinculadas con las necesidades de los afiliados por cohorte o grupo generacional.

Finalmente, la operadora se encuentra en proceso de ajustes tanto en la estrategia comercial como a nivel tecnológico y además se está preparando para efectos del proceso del Retiro Masivo del FCL por Quinquenio que se llevará a cabo en el mes de marzo del año 2026; lo anterior, en procura de brindar el mejor servicio hacia nuestros afiliados.



# Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional



## Servicios Múltiples del Magisterio Nacional

La Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional es una Institución del Magisterio Nacional sin fines de lucro, que presta servicios funerarios y complementarios con calidad, a precios competitivos a su membresía y público en general. Esta institución también se crea con el aporte tripartita de las entidades socioeconómicas del Magisterio donde se incluye a JUPEMA.



# Principales actividades y logros desarrollados en el 2024:

## Desarrollo de proyectos para favorecer a la familia magisterial

Con el fin de aprovechar las oportunidades detectadas para favorecer a la familia Magisterial, se desarrollaron los siguientes proyectos.

1

**Crematorio:** El incremento en la demanda de cremaciones es una notable tendencia de mercado después de la pandemia, que refleja un cambio en los gustos, preferencias y costumbres de los consumidores. El estreno del crematorio en julio del 2024 es la respuesta de la Corporación a este cambio.

2

**Responsabilidad Social Empresarial** se fundamenta en los 17 ODS de la ONU y la Norma 26000, la cual tiene por objeto equilibrar las expectativas de las partes interesadas de tal manera que, la Corporación obtenga su empatía y favorezca el posicionamiento de sus marcas, facilitando el alcance de los objetivos estratégicos de la Corporación. En el año 2024, se formalizaron prácticas en compras sostenibles apoyado en tres aspectos fundamentales: ambiente, proveedores y gobernabilidad.

3

**Remodelación Sucursal Heredia.** El proyecto, aún en proceso tiene el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes en la Sucursal Heredia incorporando temas como columbario y bistró. Las nuevas instalaciones estarán en operación en marzo 2025.

4

**Adecuación de la Estructura Organizativa.** Entre los cambios que se han dado en nuestro mercado se requiere un nuevo modelo de hacer negocios y que facilite el (*go to market*). Es el objetivo de este proyecto es alinear la estructura organizacional con la estrategia, para favorecer el alcance de los objetivos en el mediano y largo plazo.

5

**Mejoras al Sistema de información.** La tecnología es una herramienta necesaria para el desarrollo de procesos eficientes, ahorro de recursos y precisión. Por eso la Corporación no escatima en ello y procedió a la actualización de su sistema ERP, con el nivel de ciberseguridad adecuado.

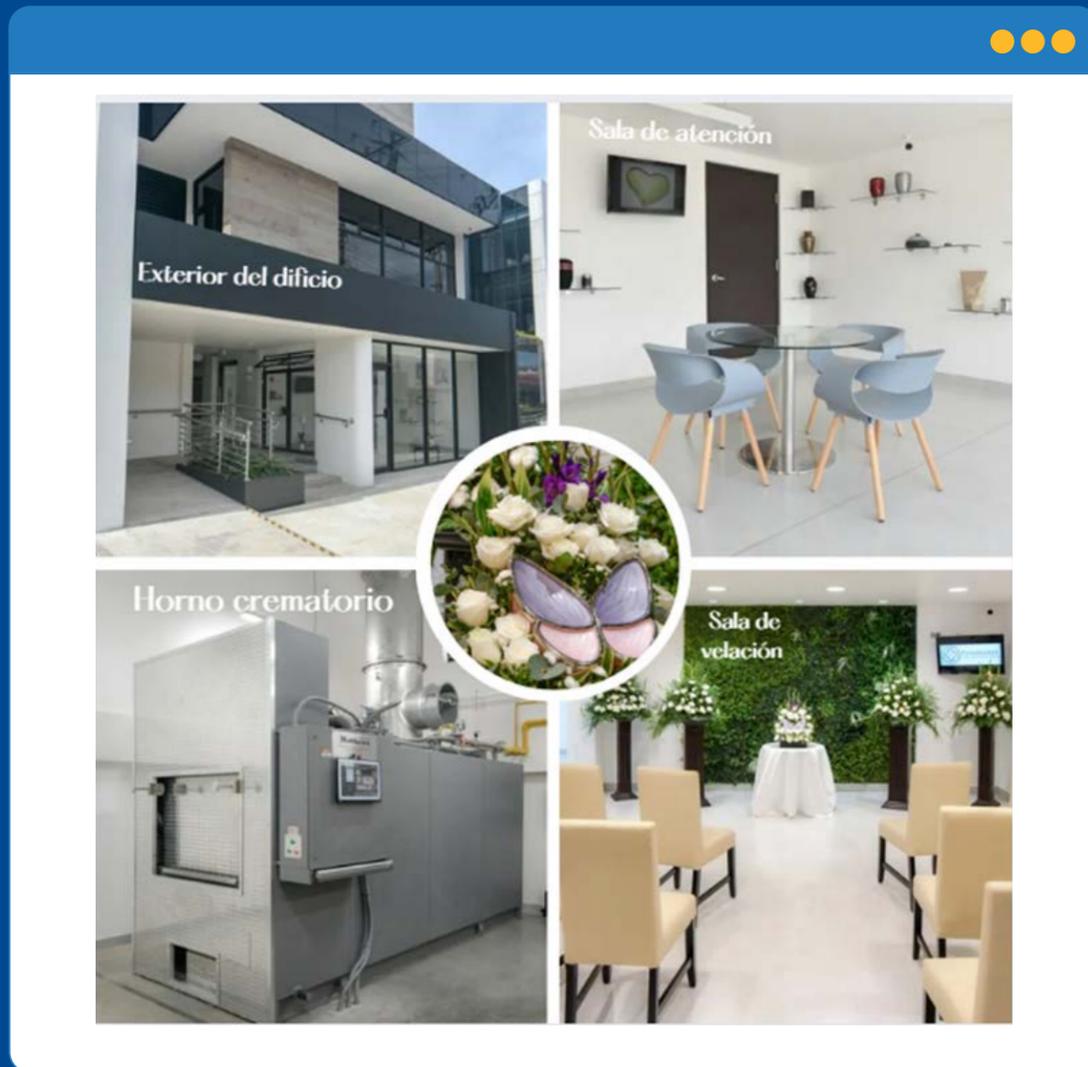
6

**Mejoras en Sucursal Cartago.** Se realizó la compra de un edificio que cumple con las demandas de los clientes de Cartago, desde su entrada en funcionamiento en noviembre del 2024, ha tenido una excelente aceptación por la comunidad magisterial con un alcance del 100% de las metas.

7

**Ampliación de Columbario Sede Central.** Ante el éxito de la venta por completo de la primera etapa de Columbario en la Sede Central en San José; durante el 2024 se amplió la oferta de columbarios para que a partir de agosto del 2024 se tuvieran disponibles nuevos espacios para que nuestros clientes tengan el lugar para que los restos de su ser querido descansen.

Ilustración 16. Nuevo crematorio.



Fuente: Corporación de Servicios Múltiples (2025).

Ilustración 17. Nueva sucursal en Cartago.



Fuente: Corporación de Servicios Múltiples (2025).

Ilustración 18. Columbario Fuente de luz en San José.



Fuente: Corporación de Servicios Múltiples (2025).

## Participación en actividades gremiales y JUPEMA

Se participó en el cronograma de divulgación de la Junta de Pensiones en las visitas que realiza a los centros educativos. Este sin duda es un gran aporte de parte de JUPEMA para la Corporación, que permite aprovechar los recursos de manera conjunta.

# Principales retos afrentados en el 2024

La solidez financiera se demuestra con los resultados obtenidos al 31 de diciembre de 2024:

Ilustración 19. Principales retos 2024.



Fuente: Corporación de Servicios Múltiples (2025).

Derivado de la lectura de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, representaron retos significativos para la Corporación los siguientes:

### Adecuar la oferta de los productos a los cambios en gustos y preferencias de los consumidores.

La creciente preferencia de las familias que enfrentan la pérdida de un ser querido por la cremación, en detrimento de otras alternativas abre la oportunidad de incrementar los servicios de cremación y otros productos adicionales de Tienda, y también representa un reto en la oferta del servicio B2B.

### Enfrentar la competencia agresiva y desleal.

La competencia se vuelve cada vez más agresiva y desleal, lo que representa un desafío adicional para que la Corporación se destaque ante nuestros clientes en este contexto.

### Recursos limitados para gestión de mercadeo y operaciones.

La Corporación cuenta con personal limitado para la atención de los servicios funerarios, así como también el desarrollo de la zona, lo que representa un reto de adecuar los recursos escasos de una manera eficiente.

### Sembrar ahora para cosechar después.

La moda en servicios funerarios es adquirir paquetes familiares para la atención futura de una defunción, el reto es tener un producto que protege a toda la familia, a un bajo costo, sin deducibles, ni cuotas de nivelación y de fácil aplicación.

### Disminución del poder adquisitivo.

La disminución del poder adquisitivo de los trabajadores es un reto que la Corporación ha tomado en serio, implementando estrategias de ajuste de precios para ofrecer mejores alternativas a todos los sectores económicos de la población magisterial.

### Mantener una alta participación de mercado mutualista.

El Fondo Mutual había mantenido a la Funeraria del Magisterio como su único proveedor durante varios años; sin embargo, en la actualidad, cada vez son más las funerarias que ofrecen sus servicios a través del Fondo Mutual, lo que representa un desafío importante para consolidar nuestra preferencia en este sector.

### Ataques cibernéticos y ciberseguridad.

Los rápidos avances tecnológicos han presentado tanto retos como oportunidades, permitiéndole a la Corporación modernizar los sistemas de ERP y CRM con el fin de continuar brindando un buen servicio a sus clientes, tanto externos como internos; sin embargo, esto también implica la necesidad de fortalecer la seguridad frente a los ciberataques que afectan tanto a empresas públicas como privadas en Costa Rica.

# Principales logros alcanzados en el 2024

## Compromiso con el crecimiento en activos Intangibles

El compromiso con el aprendizaje y crecimiento continuo de activos intangibles que identifica la infraestructura para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos utilizados en la organización.

Por eso, el compromiso de la Corporación con los procesos y la actuación enfocados hacia los clientes están basados en una buena política de los recursos humanos. La retención, productividad y fidelización del Recursos humano es básica, así como también generar beneficios a través de una cultura organizacional corporativa orientada a la innovación y a la mejora continua.

## Compromiso con la calidad Certificación de calidad ISO 9001-2015

En el año 2024, la Corporación recibió la recertificación de calidad ISO 9001-2015 demostrando el compromiso con la calidad al cliente.

## Mejora continua en los procesos

La tecnología se ha consolidado como un aliado fundamental en la búsqueda de la satisfacción del cliente y en la optimización de procesos. En el camino hacia el cumplimiento de las metas, la innovación y la automatización de tareas han introducido mejoras significativas que

han resultado en beneficios tangibles, como la agilización de actividades y el ahorro de tiempo en diversos puestos. La Corporación sigue aprovechando la tecnología para facilitar los procesos necesarios que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

## Satisfacción de nuestros clientes

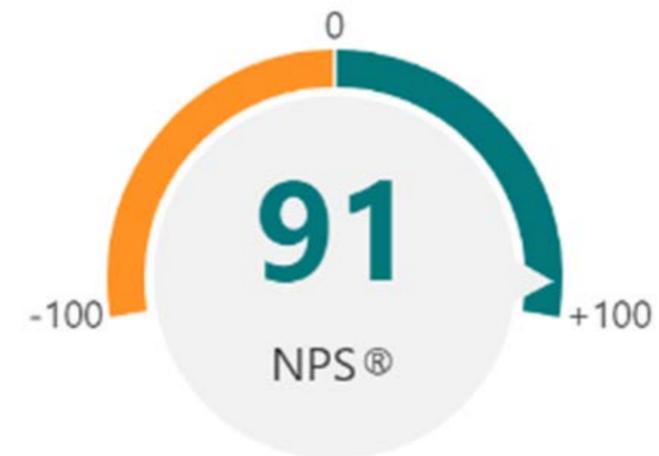
Durante el año 2024 se trabajó en varias iniciativas en los procesos para lograr mantener los indicadores que contribuyen a la perspectiva de los clientes, esto permitió superar las expectativas del cliente para que sean promotores de nuestras marcas obteniendo un 91% como resultado en la medición del *Net Promoter Score (NPS)*. Esto gracias a los esfuerzos realizados por mejorar la experiencia del cliente por medio de tecnología, mejora en precios, compromiso con el servicio al cliente y otros.

91%

Resultado en la medición del Net Promoter Score (NPS)

La Corporación obtuvo un nivel de calificación de 4.8 estrellas del máximo de 5 en la calidad del servicio recibido, reflejando una calificación de 97%, lo que representa una alta satisfacción del cliente con nuestros servicios brindados.

Ilustración 20. Net Promoter Score (NPS), 2024.



Fuente: Corporación de Servicios Múltiples con datos a diciembre 2024.



# Resultados Financieros

Al cierre del 2024 la Corporación de Servicios Múltiples mostró los siguientes datos financieros:

**Cuadro 32.** Balance de situación, diciembre 2024.

	2024	2023	Variación Absoluta	Δ%
<b>ACTIVOS</b>				
Activo Corriente	2.480.677.588	3.469.241.517	-988.563.929	-28,50%
Activo No corriente	8.311.053.069	7.880.975.573	430.077.496	5,46%
Otros activos	80.303.145	30.284.358	50.018.787	165,16%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>10.872.033.801</b>	<b>11.380.501.448</b>	<b>-508.467.647</b>	<b>-4,47%</b>
<b>PASIVO</b>				
Pasivo Corriente	1.147.006.293	1.437.644.925	-290.638.632	-20,22%
Pasivo No Corriente	1.212.674.112	1.410.650.893	-197.976.781	-14,03%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.359.680.405</b>	<b>2.848.295.819</b>	<b>-488.615.413</b>	<b>-17,15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>8.512.353.393</b>	<b>8.532.205.628</b>	<b>-19.852.234</b>	<b>-0,23%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>10.872.033.801</b>	<b>11.380.501.448</b>	<b>-508.467.648</b>	<b>-4,47%</b>

Fuente: Corporación de Servicios Múltiples con datos a diciembre 2024.

El activo circulante al 31 de diciembre 2024 muestra una disminución con respecto al 2023, producto de la liquidación de inversiones para la ejecución de proyectos como Crematorio, remodelación de la Sucursal de Heredia y la compra del edificio para la Sucursal de Cartago, trasladando activo circulante a activo fijo, que ha permitido una disminución en costos de cremación y gastos por alquiler.

Pese a lo anterior se cuenta con una buena posición de liquidez que cubre las obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes, que incluyen la porción circulante del crédito con el Banco Popular en 2.16 veces.

El activo fijo de aumentó en el 2024 en ¢430 millones de colones que representa un 4.5% con respecto de diciembre de 2024, producto principalmente a la ejecución de los proyectos indicados anteriormente.

Los pasivos totales al 31 de diciembre 2024 disminuyeron en 488.6 millones que muestra una disminución de la deuda para financiar los activos de la empresa

**Cuadro 33.** Estado de resultados, diciembre 2024.

PARTIDAS	2024	2023	Variación	
			Absoluta	Δ%
Ventas	4.109.676.811	4.183.841.980	-74.165.169	-1,77%
(-) Costo de Ventas	1.391.670.227	1.454.660.946	-62.990.719	-4,33%
Utilidad Bruta	2.718.006.584	2.729.181.034	-11.174.450	-0,41%
(-) Gastos de Operación	2.499.899.305	2.489.328.603	10.570.702	0,42%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>218.107.279</b>	<b>239.852.431</b>	<b>-21.745.152</b>	<b>-9,07%</b>
(-) Gastos Financieros	132.244.671	144.618.296	-12.373.625	-8,56%
(+) Ingresos Financieros	261.460.363	301.143.435	-39.683.072	-13,18%
(+) Otros Ingresos	21.978.146	4.285.392	17.692.754	412,86%
(-) Otros Gastos	61.306.779	57.362.835	3.943.944	6,88%
(+) Ingresos Extraordinarios	45.700.727	33.861.468	11.839.259	34,96%
(-) Gastos Extraordinarios	38.581.557	6.244.415	32.337.142	517,86%
<b>Utilidad antes de intereses crédito edificio</b>	<b>315.113.508</b>	<b>370.917.180</b>	<b>-55.803.672</b>	<b>-15,04%</b>

PARTIDAS	2024	2023	Variación	
			Absoluta	Δ%
Gasto intereses crédito edificio	83.547.829	107.983.305	-24.435.476	-22,63%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>231.565.678</b>	<b>262.933.875</b>	<b>-31.368.197</b>	<b>-11,93%</b>

Fuente: Corporación de Servicios Múltiples con datos a diciembre 2024.

El margen de utilidad bruta a diciembre 2024 muestra un aumento de 0.91% con respecto del 2023, lo anterior producto de la disminución en costos por negociaciones con algunos proveedores (repostería y preparación de cuerpos), gestión de cofres, así como la puesta en marcha del crematorio que disminuyó el costo de las cremaciones, permitiendo que pese a la disminución en ventas en un 1.8% el impacto en la utilidad bruta es de 0.4%.

El ingreso y gasto financiero mostraron una disminución producto de la baja en tasas de interés, con una disminución en el gasto de intereses por el crédito del edificio de 24.4 millones de colones.

# 0.91%

El margen de utilidad bruta a diciembre 2024 muestra un aumento de 0.91% con respecto del 2023.

# 1.8%

Pese a la disminución en ventas en un 1.8% el impacto en la utilidad bruta es de 0.4%.

## Compromisos para el 2025

**Reapertura de Sucursal Heredia:** El objetivo de la reapertura de la sucursal remodelada en Heredia, programada para el año 2025, es mejorar la experiencia de los clientes y ofrecer nuevos productos como los artículos de tienda y columbario, en un entorno satisfactorio, de apoyo y comodidad.

**Remodelación Sucursal Alajuela:** En aras de ofrecer la calidad acostumbrada de la Funeraria del Magisterio, este proyecto tiene por objeto ampliar la oferta de servicios a la membresía alajuelense como columbario y artículos de tienda, así como solventar la falta de parqueo.

**Implementación un cambio de estructura organizativa, cultura e innovación:** Con el fin de hacer de la Corporación una organización más eficiente se continuará con la implementación de este proyecto a nivel interno.

**Columbario Sucursal Cartago:** Para la comunidad de nuestros clientes en Cartago, en aras de ofrecer la calidad acostumbrada de la Funeraria del Magisterio, y siendo que el proyecto en San José fue un éxito, se tiene el compromiso de ampliar la oferta de servicios. Este producto se pondrá a disposición durante el primer trimestre del año 2025.

**Seguro de Auxilio Funerario Familiar:** Para ampliar los beneficios y porque conocemos las dificultades que se enfrenta buena parte de la membresía magisterial y que un deceso en la familia es un trago amargo, cuanto más si ello implica un gasto inesperado. Por eso, en asocio con Seguros del Magisterio, se ha desarrollado un Seguro de Auxilio Funerario Familiar, con el que, por una módica cuota mensual por persona, desde los ¢1219 obtiene un servicio completo con la calidad que solo Funeraria del Magisterio ofrece; por esto nuestro compromiso con la oferta de este servicio para que alcance a la mayor cantidad de personas continúa como prioridad durante el año 2025.

**Nuevo servicio cremación de mascotas:** conociendo la tendencia de incorporar las mascotas como parte de la familia, se ampliará la oferta del servicio tercerizado.

**Implementar mejoras y actualizaciones tecnológicas que generen valor al cliente interno y externo** para continuar adoptando las tendencias de inteligencia que contribuyan a la eficiencia operativa de la Corporación, fortalecer el centro de llamadas, e implementar herramientas de E-Learning.



# Experiencia del servicio JUPEMA





# Experiencia de servicio JUPEMA

En JUPEMA reafirmamos nuestro compromiso con la excelencia en el servicio, impulsando la mejora continua de nuestros procesos y la transformación de nuestros servicios mediante la innovación y la capacitación constante del personal. Siguiendo los lineamientos de nuestro plan estratégico, trabajamos de manera integral para ofrecer una experiencia de alta calidad a nuestros afiliados, adaptándonos a sus necesidades y garantizando su satisfacción.

A continuación, los resultados obtenidos en el 2024:



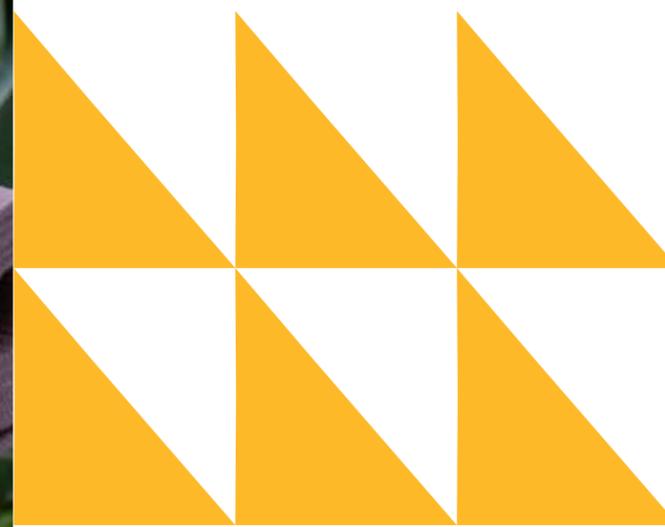
## Servicio a la Persona Afiliada

Con el fin de cumplir con la Planeación Estratégica 2021-2025, se continúan fortaleciendo los canales digitales a disposición de nuestros afiliados. Durante el cuarto trimestre del año 2024, nos dedicamos a implementar mejoras en el servicio de atención vía WhatsApp, reestructurando los servicios que ofrece esta herramienta, especialmente en el área de pensiones. Con ello, buscamos optimizar su uso y enriquecer la experiencia de nuestros afiliados.

Por otra parte, en colaboración con el Departamento de Comunicación y Mercadeo, orientamos a nuestros afiliados sobre el uso de diversos canales y herramientas tecnológicas mediante videos tutoriales, que se exhiben en las pantallas de todas las sucursales del país.

Como parte de nuestros compromisos para el año 2024 y en cumplimiento de la Planeación Estratégica 2021-2025, en el mes de julio se implementó el expediente 100% digital para el Régimen de Capitalización Colectiva, innovando nuevamente en los servicios ofrecidos.

JUPEMA ha reforzado la atención presencial en sus sucursales a nivel nacional, ofreciendo un servicio integral en temas de pensiones, crédito y cobro, lo que facilita la prestación de nuestros servicios.



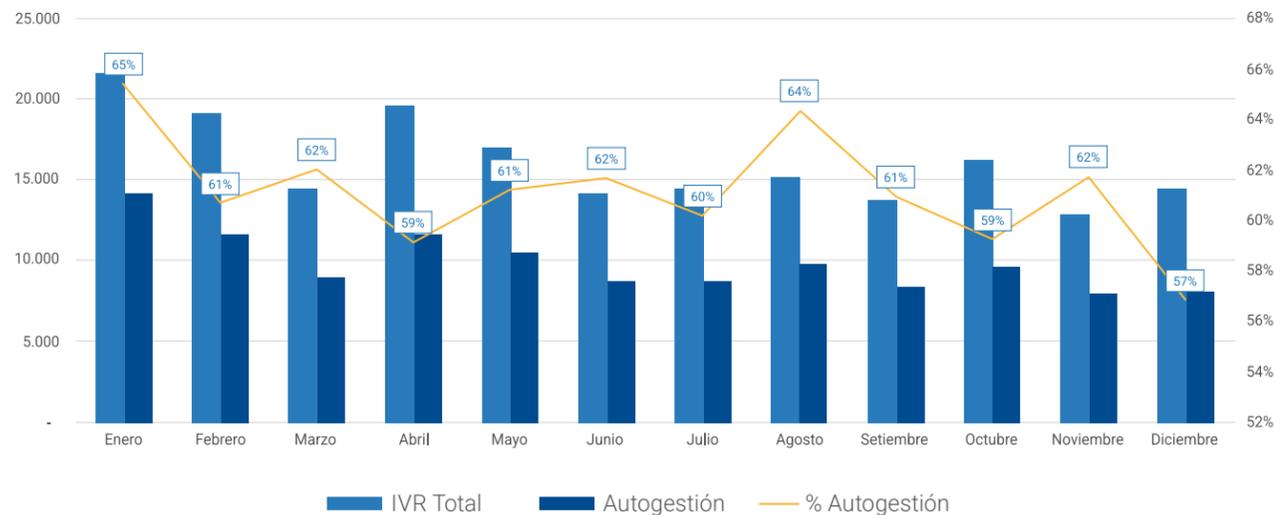
# Canales de Atención

## IVR (Respuesta Interactiva de Voz en la Central Telefónica)

En JUPEMA buscamos agilizar y mejorar el servicio a nuestros afiliados mediante medios digitales. Por ello, contamos con el IVR (Respuesta Interactiva de Voz en la Central Telefónica), que permite consultar y autogestionar diversos servicios, tales como: desgloses de pensión; constancias de nominal y líquido; constancias de pensionado y no pensionado; proyección de pensión; estado de cotizaciones; estado de cuenta de crédito; requisitos de crédito; y solicitud de un nuevo crédito, entre otros. La información solicitada se envía automáticamente al correo electrónico registrado en la base de datos institucional.

El promedio mensual de trámites de autogestión realizados por los afiliados a través de este medio fue de 9.813, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 32. IVR y autogestión, 2024.



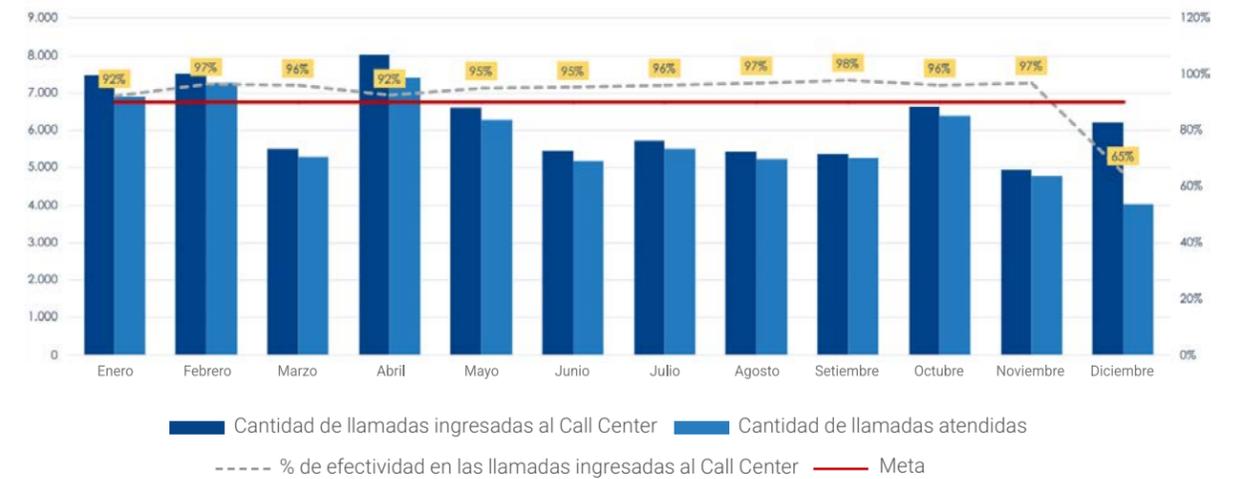
Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2024.

En cuanto a las llamadas recibidas en la central telefónica, el siguiente gráfico muestra el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Plan Anual Operativo. Durante el período analizado, se logró atender el 93% de las llamadas ingresadas.

Sin embargo, en el mes de diciembre, no se alcanzó la meta debido a que, el 4 de diciembre, se realizó el envío de una campaña dirigida a 12.472 afiliados, informándoles sobre las sumas que debían ser recuperadas tras el pago especial efectuado en 2022, cuando ocurrió el ciberataque al Ministerio de Hacienda.

Esta situación generó una sobrecarga en los medios de contacto, provocando una saturación del servicio durante tres días consecutivos, en los cuales el porcentaje de efectividad en la atención de llamadas descendió al 24%. Como resultado, el indicador del mes se vio significativamente afectado.

Gráfico 33. Atención y efectividad del Centro de Llamadas, 2024.

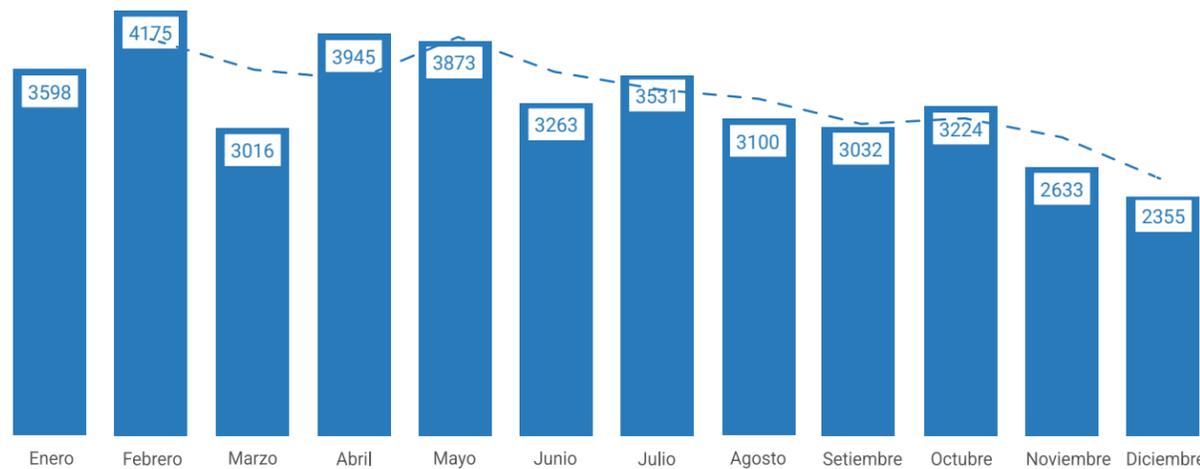


Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2024.



La atención por medio del correo electrónico se ha posicionado en los últimos años y se ha fortalecido, pues durante el 2024 se atendieron un total de 39.745 correos y un 97% se atendieron con base en los acuerdos de servicio establecidos. En el siguiente gráfico se muestra el dato del 2024 de forma mensual:

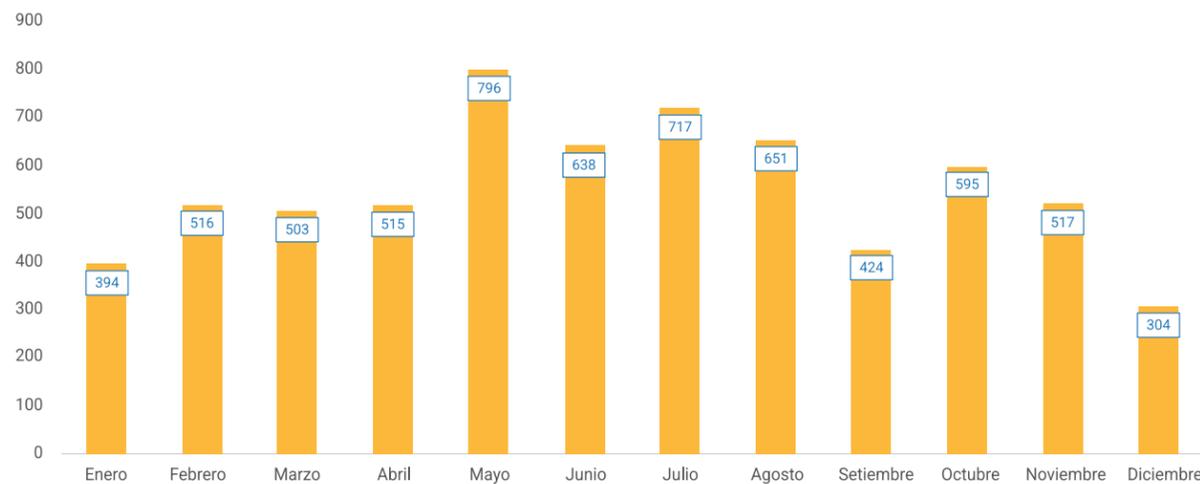
**Gráfico 34.** Atención del correo electrónico, 2024.



Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2024.

El servicio que brinda JUPEMA en cuanto a las Notificaciones digitales es otro servicio que se ha mantenido en el tiempo y la afiliación sigue mostrando su preferencia por este medio. El siguiente gráfico muestra las 6.570 notificaciones para el año 2024.

**Gráfico 35.** Notificaciones digitales, 2024.



Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2024.

Se tramitaron un total de 12.416 gestiones relacionadas con el Régimen Transitorio de Reparto y Capitalización Colectiva en las 12 sucursales de JUPEMA. El tiempo de atención promedio de estas solicitudes fue de 0.50 días, y un 17% se recibió de forma virtual, cumpliendo con los indicadores establecidos.

Durante el 2024, las doce sucursales de JUPEMA atendieron a 88.169 personas y brindaron 345.968 servicios. Además, 18.061 afiliados evaluaron la calidad del servicio ofrecido, alcanzando un nivel de satisfacción del 98,09%.

En cuanto a la tramitación de casos de pensión, se enviaron 9.049 expedientes a la Dirección Nacional de Pensiones y se recibieron 10.378, lo que dejó un saldo de 447 expedientes en poder de dicho ente ministerial al cierre de diciembre.

El equipo interdisciplinario revisó 566 casos nuevos, 110 con apelación en trámite y 294 que regresaron de la Comisión Calificadora de Invalidez con estado denegado. Asimismo, se ingresaron 318 casos aprobados, lo que refleja que, al cierre del año, el 51,96% de los casos fueron aprobados y el 48,04% denegados.

En el año 2024, las sucursales colocaron un monto total de ₡35.016.265.007,32, lo que representa el 76% del total de la cartera de crédito otorgada por JUPEMA.

12.416

Gestiones relacionadas con el Régimen Transitorio de Reparto y Capitalización Colectiva.

88.169

Personas atendidas en las 12 sucursales de JUPEMA.

₡35.016.265.007,32

Monto colocado por las sucursales, lo que representa el 76% del total de la cartera de crédito otorgada por JUPEMA.

## Compromisos 2025

Alineados con el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, que se centra en la persona afiliada y en su calidad de vida, para el 2025 se desarrollarán los siguientes proyectos:

1. **Plataforma de contacto integrada:** Continuar con el desarrollo e implementación de una plataforma integral para la atención de las personas afiliadas.
2. **Expediente digital del Régimen de Capitalización Colectiva:** Avanzar en el desarrollo del expediente digital una vez finalizadas las etapas asignadas a otros departamentos, de modo que el proyecto se unifique en el proceso de otorgamiento de derechos.
3. **Análisis de estructura de servicio y modelo de atención:** Proseguir con el proyecto de análisis y rediseño del modelo de atención al afiliado, en coordinación con los departamentos de Gestión de Talento Humano y Legal.

## Transformación en la prestación de Servicios: La Evolución de JUPEMA 2020-2024

Durante el quinquenio establecido en la planeación estratégica 2020-2025, JUPEMA ha transformado y fortalecido significativamente la prestación de sus servicios, adaptándose a las nuevas necesidades y desafíos del entorno postpandemia.

### 2020

La pandemia del COVID-19 actuó como catalizador, impulsando a JUPEMA a transformar radicalmente su modelo de prestación de servicios. Este cambio se inició con la implementación del teletrabajo y se extendió a la migración de los canales tradicionales hacia medios digitales.

### 2021

Con la conclusión de la pandemia de COVID-19, se retomó el horario normal de atención presencial, complementándose con el fortalecimiento del canal virtual para la recepción de trámites vía correo electrónico y la continuidad del teletrabajo. Este año marcó el inicio de una transformación orientada a la reactivación y modernización operativa.

### 2022

Con el objetivo de mejorar la experiencia de sus afiliados, se reestructuró el sistema IVR para facilitar la autogestión de consultas y se implementó un sistema de citas (presencial y virtual) que agilizó los trámites. La creación de la Oficina de Servicios Digitales permitió unificar y estandarizar los procesos en los canales digitales, integrando servicios como WhatsApp y promoviendo el envío masivo de desgloses de pensión a través de correo electrónico. Además, se unificaron las plataformas de atención en áreas clave como pensiones, crédito y cobro.

2023

La consolidación de los objetivos estratégicos posicionó a JUPEMA a nivel internacional al obtener la Certificación de Calidad de los Servicios del AISS, convirtiéndose en una institución pionera en México, Centroamérica y el Caribe. Asimismo, se continuó invirtiendo en tecnología, fortaleciendo la central telefónica para mejorar la atención a los afiliados.

2024

En el ámbito crediticio, JUPEMA alcanzó una notable colocación por un valor de ¢219.660.443.247,99 y gestionó 23.184 operaciones crediticias durante el periodo 2020-2024. Estos logros, junto con el fortalecimiento de la atención presencial en sucursales, evidencian una recuperación y mejora continua en la prestación de servicios, aun en un contexto postpandemia.

## Unidad de Divulgación

La Unidad de Divulgación atendió un total de 4.488 afiliados, en 150 actividades entre presenciales y virtuales. En estas actividades se brindó información sobre el Régimen de Pensiones y el programa de crédito, a través de charlas y puestos de información.



## Informe Azul

Durante el 2024, se realizó el remozamiento de la línea gráfica y mejoras generales del Informe Azul como son la inclusión de glosario, índice e infografías para propiciar y facilitar la lectura de dicho informe.

Adicionalmente, con apoyo del Departamento de Comunicación y Mercadeo se lanzó la campaña de mercadeo y estrategias de posicionamiento del Informe Azul.

El Informe Azul se envió a un total de 109.526 personas afiliadas y fue publicado en nuestra página web. Este documento contiene información relevante del Régimen de Capitalización Colectiva y su fin es mantener informadas a la membresía sobre temas de pensiones.





# Otorgamiento de Derechos de Jubilación y Pensión



# Otorgamiento de Derechos de Jubilación y Pensión

La Ley 7531 y sus reformas, confiere a JUPEMA la administración de los regímenes de pensiones del Régimen Transitorio de Reparto y Capitalización Colectiva, correspondiendo así el otorgamiento de las prestaciones económicas periódicas para cubrir las contingencias de vejez, invalidez y supervivencia a la muerte del sostén económico de la familia.

En cumplimiento de dicho mandato, en total en el año 2024, la Junta Directiva conoció y resolvió de 12.196 gestiones de pensiones, para ambos regímenes. A continuación, el detalle:

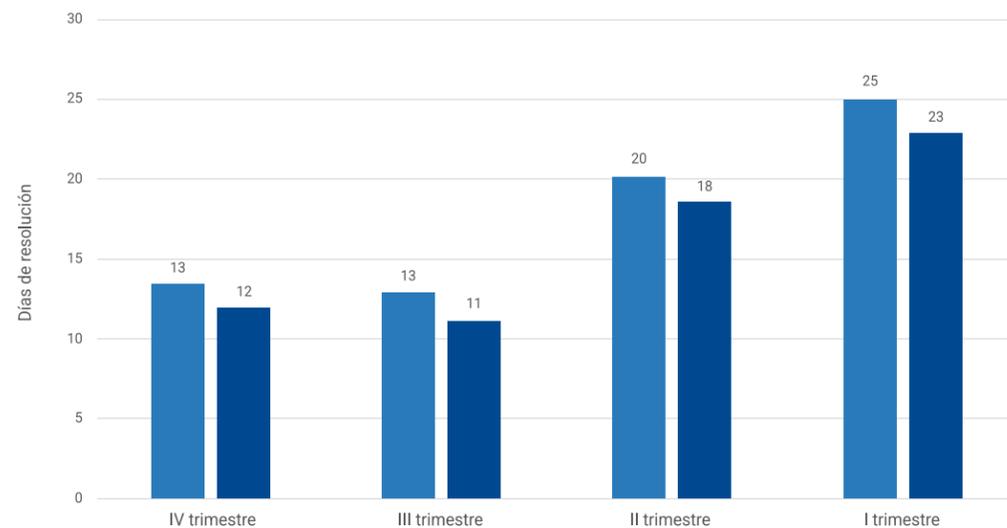
**Cuadro 34.** Gestiones del RTR y del RCC conocidas y resueltas por Junta Directiva, 2024.

Tipo de derecho	Cantidad de gestiones
Ordinaria	1.137
Extraordinaria o invalidez	45
Sucesiones	675
Revisiones	1.388
Anualidades	29
Períodos fiscales vencidos	4.847
RCC	3.868
Otros	207
<b>Total</b>	<b>12.196</b>

Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2023.

Los tiempos de respuesta para la gestión de los nuevos derechos de jubilación y revisiones del RTR fueron atendidos en un tiempo menor al establecido por ley según se indica en el siguiente gráfico:

**Gráfico 36.** Tiempo promedio de respuesta (días), 2024.



Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2024.

La distribución de personas pensionadas y jubiladas por tipo de ley y derecho en el Régimen Transitorio de Reparto, al cierre del 2024 se muestra a continuación:

**Cuadro 35.** Distribución de pensionadas y jubiladas por ley en el Régimen Transitorio de Reparto 2023.

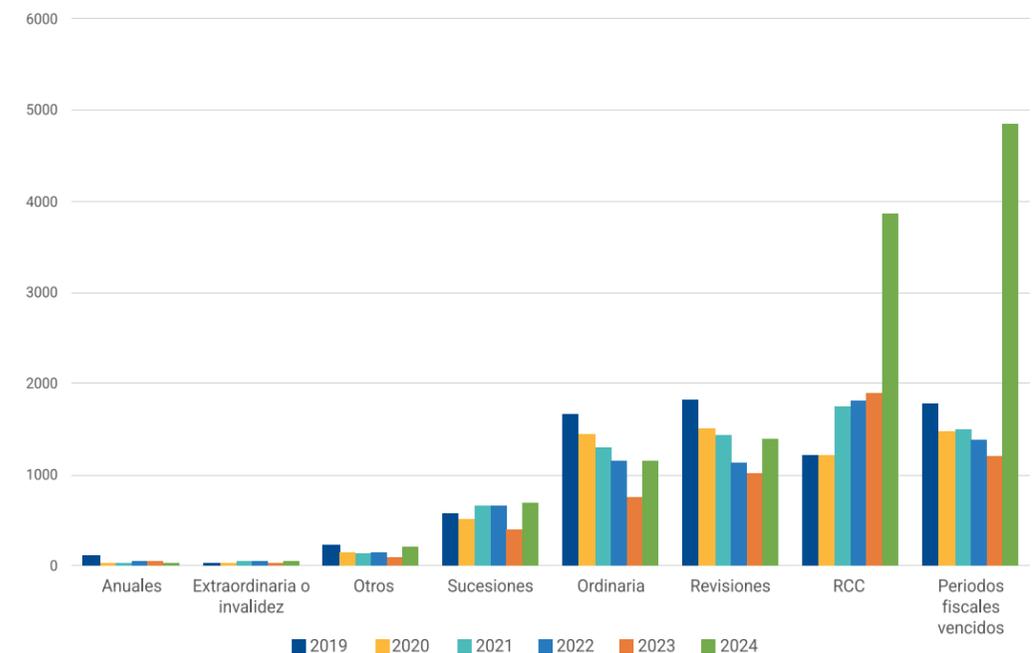
Tipo de ley	Extraordinaria	Ordinaria	Sucesión	Vejez	Totales
2248	299	14.641	3.118	4.560	<b>22.618</b>
7268	132	5.169	411	673	<b>6.385</b>
7531	699	2.443	2.865	10.839	<b>16.846</b>
<b>Total</b>	<b>1.130</b>	<b>22.253</b>	<b>6.394</b>	<b>16.072</b>	<b>45.849</b>

Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2023.

En el caso del Régimen de Capitalización Colectiva al cierre de diciembre 2024, el fondo cuenta con un total de 6.991 pensionados (27% más que el dato del 2023), la información por tipo de pensión se muestra en el gráfico 23.

Si se analiza el comportamiento de la atención de solicitudes de diferentes trámites de pensión y revisiones para el periodo 2020 al 2024 se muestra la siguiente evolución:

**Gráfico 37.** Comportamiento de la atención de solicitudes de pensión, 2020-2024.



Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2024.



# Gestión de Comunicación y Mercadeo



## Gestión de Comunicación y Mercadeo

Para el año 2024, la gestión de comunicación y mercadeo implementó una serie de estrategias integradas en un plan que abarcó a todos los grupos de interés. Las iniciativas se desarrollaron de forma transversal, buscando posicionar a JUPEMA como líder de pensiones en el Sistema Nacional de Pensiones, así como promover sus servicios y el Régimen de Capitalización Colectiva como el fondo de pensiones número uno de Costa Rica.

Reconociendo que conocer los gustos y preferencias de nuestra afiliación es clave para direccionar de manera efectiva las estrategias de comunicación, en marzo de 2024 se contrató a una empresa para auditar nuestros medios digitales y obtener recomendaciones puntuales que incrementaran su efectividad. Además, se realizó un estudio de los *buyer persona* de nuestra afiliación, definiéndose cuatro perfiles. Para este estudio, se llevaron a cabo ocho grupos focales y se realizaron sesiones de trabajo técnico con funcionarios de JUPEMA.

Como resultado del trabajo realizado durante el 2024, se diseñaron y pautaron diversas campañas de comunicación enfocadas en el posicionamiento institucional, la promoción de los servicios y de las diferentes líneas de crédito. Además, se impulsaron campañas de comunicación interna para educar y dar a conocer temas de interés.

Las campañas fueron las siguientes:

- **Campañas de posicionamiento de marca:** Informe Azul, Actualización de Datos y Morosos.
- **Campañas de canales de contacto:** Dirigidas a posicionar entre los afiliados los distintos canales digitales para realizar trámites con la institución.
- **Campañas de crédito:** Promoción de Vivienda, CrediEmprende y Urgencias.
- **Campañas de programas de prestaciones sociales:** Se impulsaron iniciativas como el Club de Ejercitadores, JUPEMA Emprende, el Día de la No Violencia contra las Personas Adultas Mayores, y la campaña de derechos en conmemoración del Mes de las Personas Adultas Mayores y el otorgamiento del Premio Carlos Luis Sáenz, entre otras.
- **Campañas informativas:** Institución Libre de Efectivo y USB.
- **Campaña interna:** Gestión Integral de Riesgos.

La campaña de Morosos se acompañó de una conferencia de prensa en la que participaron periodistas de 20 medios de comunicación, quienes brindaron cobertura al evento.

Nos llena de orgullo el compromiso constante de JUPEMA con las personas adultas mayores. En reconocimiento a este compromiso, la Oficina de Control y Propaganda otorgó a la institución el Premio a las Buenas Prácticas en la Publicidad 2024, por la realización de la campaña "Todos Somos Responsables", dirigida a promover y respetar los derechos de este grupo.

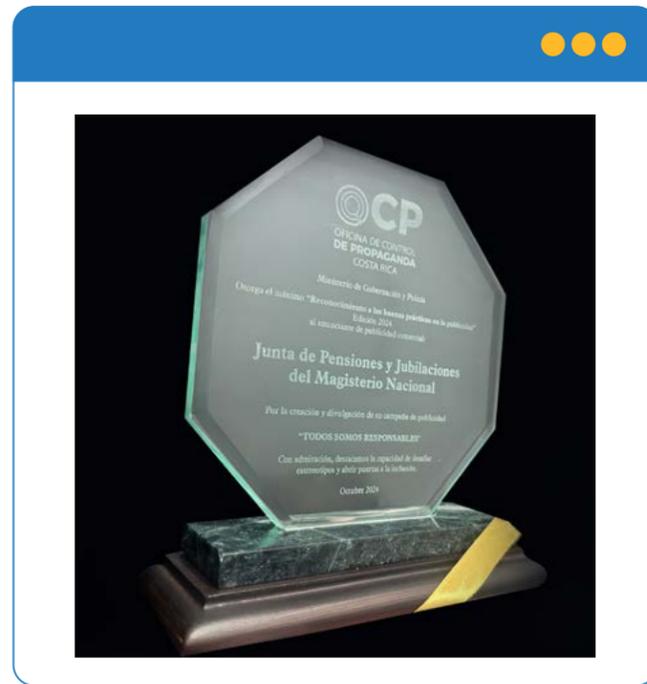
La Campaña de Morosos se acompañó de una conferencia de prensa en la que participaron periodistas de 20 medios de comunicación, quienes brindaron cobertura al evento.

Ilustración 21. Campaña 15 de junio, Día de la No Violencia contra las Personas Adultas Mayores.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

**Ilustración 22.** Premio a las buenas prácticas en publicidad 2024.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

En esa misma línea, es importante destacar la firma de un acuerdo de entendimiento entre JUPEMA y la Universidad de Costa Rica, a través de la Cátedra del Envejecimiento y Sociedad y el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo, ambos coordinados por el Observatorio del Envejecimiento. Este acuerdo tiene como objetivo desarrollar acciones conjuntas en beneficio de las personas adultas mayores y fomentar la investigación de temas de interés.

En lo que respecta de la gestión de comunicación para el posicionamiento de la

marca JUPEMA, y como complemento a las campañas de comunicación, se implementó una estrategia de publicidad y gestión de

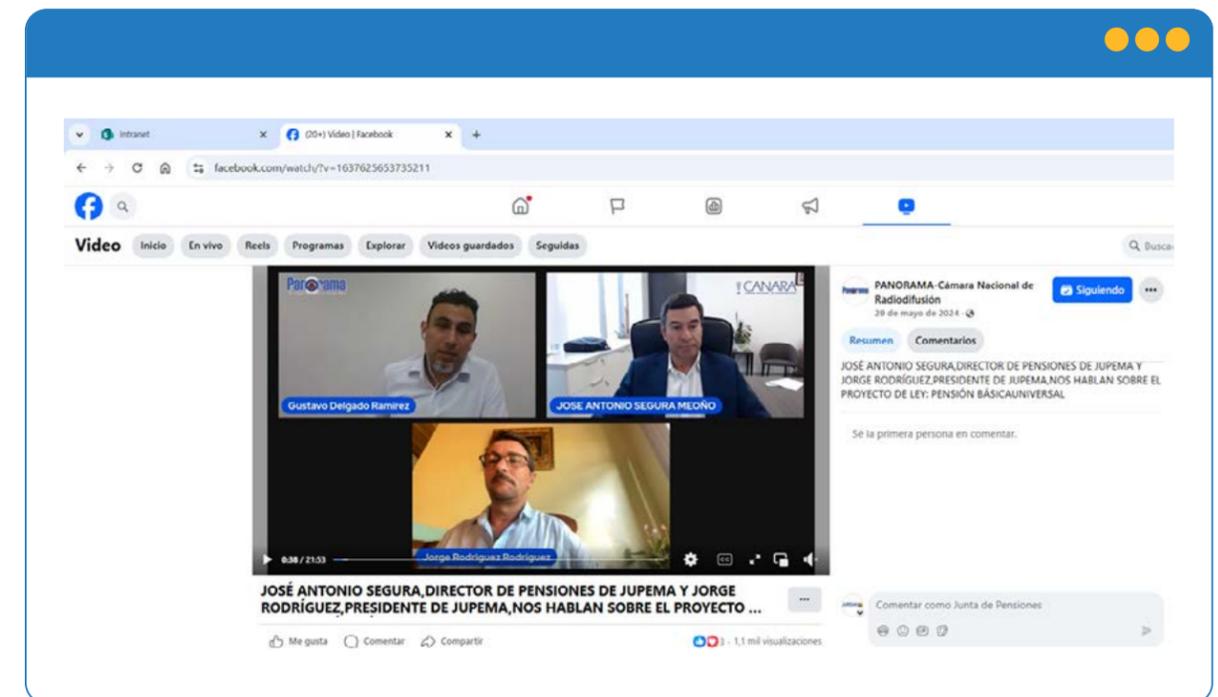
345 noticias informativas en medios masivos, incluyendo prensa escrita, prensa digital, televisión y radio. Produjeron un retorno de inversión en publicidad de ₡522 millones de colones.

medios que generó 345 noticias informativas en medios masivos, incluyendo prensa escrita, prensa digital, televisión y radio. Estas noticias, que abarcaron publipreportajes, artículos de opinión, entrevistas y otros formatos, produjeron un retorno de inversión

en publicidad de ₡522 millones de colones. Entre los medios que difundieron estas publicaciones se encuentran, entre otros, Telenoticias, Noticias Repretel, Diario Extra, periódico La Nación, La República, El Mundo CR, Extra-TV 42, Noticias Monumental, Noticias Columbia, CR Hoy, Delfino.CR, Amelia Rueda y PANORAMA.

Sumado a esto, durante los meses de febrero a diciembre, en colaboración con la Cámara Nacional de Radio, se desarrolló y pautó un programa de posicionamiento de JUPEMA y del Régimen de Pensiones del Magisterio Nacional. Este programa se difundió a través de cápsulas radiales en las que participaron el Director Ejecutivo, señor Carlos Arias Alvarado, las jefaturas de los departamentos de JUPEMA, representantes afines al tema, así como integrantes de Vida Plena OPC y de la CCSS. Con esta iniciativa se logró ampliar el conocimiento y el posicionamiento de JUPEMA, así como del Régimen de Pensiones de Capitalización Colectiva y del tema de pensiones en general, entre partes interesadas como representantes de los diferentes poderes de la República, tomadores de decisiones de otros sectores y gremios, y la opinión pública.

**Ilustración 23.** Participación programas CANARA.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

Con el apoyo de un equipo multidisciplinario del Departamento de Prestaciones Sociales de JUPEMA, durante el último cuatrimestre del año se desarrolló, a través del SINART, un programa que incluyó ocho cápsulas informativas y cuatro entrevistas sobre temas de pensiones. Todo esto contribuyó al posicionamiento de JUPEMA como una institución de seguridad social que trabaja para generar una mejor calidad de vida para toda su afiliación, extendiendo su impacto a toda la sociedad costarricense.

Además, el Departamento de Comunicación y Mercadeo se encargó de la coordinación técnica y logística del Foro “Aportes técnicos para la discusión sobre el Sistema Nacional de Pensiones en Costa Rica”, realizado el 7 de agosto de 2024. Este foro se llevó a cabo con el propósito de contribuir a la discusión nacional sobre el Sistema Nacional de Pensiones, aportando argumentos técnicos, jurídicos y financieros para el fortalecimiento de los regímenes del primer pilar y con un enfoque en la inclusión y el bienestar social. El evento contó con la participación de 140 personas de manera presencial y 374 que lo siguieron a través de nuestras redes sociales.

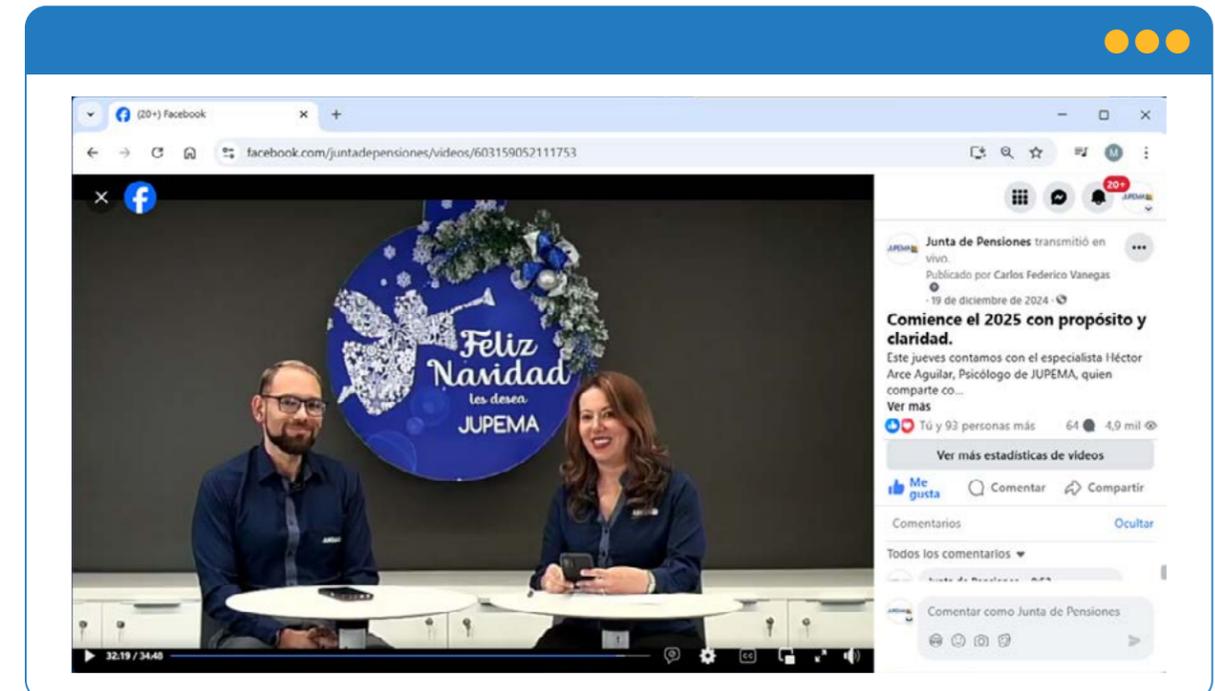
**Ilustración 24.** Foro “Aportes técnicos para la discusión sobre el Sistema Nacional de Pensiones en Costa Rica”.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

Con el fin de buscar más espacios de contacto con nuestra afiliación, atendiendo sus gustos y preferencias, en el mes de setiembre, se lanzó el Facebook Live de JUPEMA, un espacio donde de manera mensual nos conectamos con nuestra afiliación para compartir con ellos temas de bienestar que contribuyan a su calidad de vida. Alcanzando resultados muy satisfactorios.

**Ilustración 25.** Facebook Live, JUPEMA.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

Con el propósito de dar seguimiento a las recomendaciones, quejas y sugerencias planteadas por los miembros de la afiliación –y en aras de brindar el servicio que merecen– la Oficina de Servicio al Usuario gestionó y dio seguimiento al 100% de las 272 solicitudes presentadas en el año. Además, en el primer semestre (del 06 de mayo al 14 de julio) y en el segundo semestre (del 28 de octubre al 29 de noviembre) del año se realizaron auditorías de calidad del servicio en todas nuestras sucursales, alcanzando resultados altamente satisfactorios. Las oportunidades de mejora identificadas fueron comunicadas a los departamentos correspondientes para su atención y seguimiento.

En julio de 2024, JUPEMA se adhirió a la Red de Transparencia Institucional, liderada por la Defensoría de los Habitantes, reafirmando así su compromiso con la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión ante las diferentes partes interesadas. Esta información es visible en la siguiente dirección de nuestro sitio web: **Transparencia Institucional - Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.**

Finalmente, como parte del principio de transparencia en la comunicación e información oportuna, se realizó durante el 2024, la publicación de cuatro ediciones de la Revista Pizarra en sus ediciones 94-95-96-97.

Ilustración 26. Ediciones revista Pizarra, 2024.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2025).

## Estudios de satisfacción y consulta a la persona afiliada de JUPEMA

Durante los meses de noviembre y diciembre del 2024, JUPEMA realizó diversos estudios con el propósito de conocer la opinión de las personas afiliadas y definir puntos de mejora que garanticen un servicio óptimo y de calidad a nuestra membresía. Estos esfuerzos se materializaron en las siguientes tres encuestas:

- ➔ Encuesta de satisfacción del programa de Crédito.
- ➔ Encuesta de conocimiento general de JUPEMA.
- ➔ Encuesta de satisfacción del servicio en sucursales.

En general, los estudios nos brindaron información relevante sobre las expectativas de nuestros afiliados respecto de su experiencia con JUPEMA, lo que generó una serie de recomendaciones para mejorar los servicios y la calidad de la atención que ofrecemos.



# Promoción del Desarrollo Social



## Promoción del Desarrollo Social

Desde el Departamento de Prestaciones Sociales se implementan estrategias con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la afiliación. A través de la ejecución de acciones educativas, informativas, preventivas y de participación social –en coordinación con otras instituciones del ámbito magisterial y entidades públicas y privadas– se trabaja para potenciar el desarrollo integral de la población afiliada.

JUPEMA ofrece un valor agregado a las personas afiliadas mediante un equipo interdisciplinario que promueve estilos de vida saludables, un envejecimiento digno y activo, el reconocimiento y empoderamiento de los derechos humanos de las personas adultas mayores, la preparación para una jubilación exitosa, la participación social, así como la salud emocional y financiera.

### Actividades de promoción de calidad de vida

Durante el 2024 se llevaron a cabo 1.215 actividades, que incluyen tanto aquellas desarrolladas de forma ordinaria como las ejecutadas de manera repetitiva en el marco de programas de desarrollo permanente (con frecuencia semanal, mensual o de otra periodicidad). De estas, 504 corresponden a actividades virtuales (41,5% del total) y 711 a actividades presenciales (58,5%).

La cobertura abarcó 77 cantones, alcanzando a 51.301 personas. Cabe señalar que esta cifra incluye aquellos casos en los que una misma persona participó en distintas actividades.

A continuación, se presenta un resumen de las actividades realizadas en 2024 para las personas afiliadas en servicio, jubiladas y pensionadas:

**Cuadro 36.** Detalle de actividades de promoción de calidad de vida, 2024.

Actividades	Cantidad
Talleres y charlas	442
Programa Hablemos de bienestar	180 transmisiones
Grupos de apoyo y focales	98 sesiones (a repetición de 28 grupos)
Brigada anti soledad	10
Programa Primero yo al cuidado de mi salud mental	14
Cursos: el arte de cuidar con amor y mi vida después de la Jubilación	5 (6 sesiones c/u)
Programa JUPEMA Emprende	20
Programa Club de ejercitadores	100
Actividades recreativas y culturales	52
Voluntariado redes provinciales	19
Actividades de conmemoración del mes de las personas adultas mayores	8
Foros	3
Visitas saludables	31
Cursos de finanzas saludables	9 (2 sesiones c/u)
Programa de sensibilización escolar	50
Tardes de café con JUPEMA	20
Programa ¡Atención! Es momento de una pausa	49
Club de lectura	34
Premio Carlos Luis Sáenz Elizondo	1
Sesiones de meditación	12
Grabaciones Canal de YouTube	18
Supervisiones y seguimientos a grupos	6

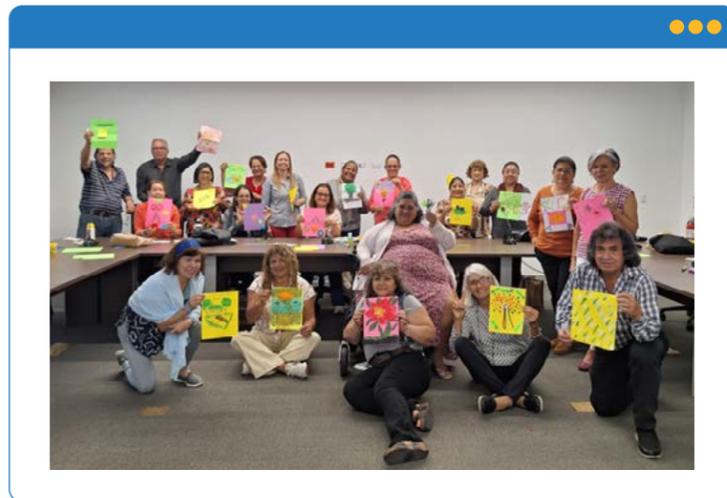
Fuente: Prestaciones Sociales con datos a diciembre 2024.



A continuación, el detalle de las diferentes actividades ejecutadas:

### 1. Talleres y charlas:

Durante el 2024 se realizaron 567 charlas y talleres sobre salud física y mental, relaciones interpersonales, derechos de las personas adultas mayores y recreación. Los grupos y lugares visitados abarcaron todo el territorio nacional, incluyendo ADEP Grecia y ADEP Naranjo.



**Ilustración 27.** Taller Arteterapia, junio 2024.

Fuente: Prestaciones Sociales (2024).

### 2. Programa Hablemos de bienestar:

Con transmisión semanal a través de la plataforma Zoom, se brindan charlas, conversatorios y conferencias de temas de distinta índole para ofrecerle a la afiliación un espacio de intercambio de ideas, formación y socialización tres días a la semana en horario matutino. En 2024 se llevaron a cabo 180 transmisiones los lunes, miércoles y viernes, y una transmisión quincenal los martes por la tarde.

**Ilustración 28.** Promoción del programa Hablemos de bienestar.

Fuente: Prestaciones Sociales (2025).



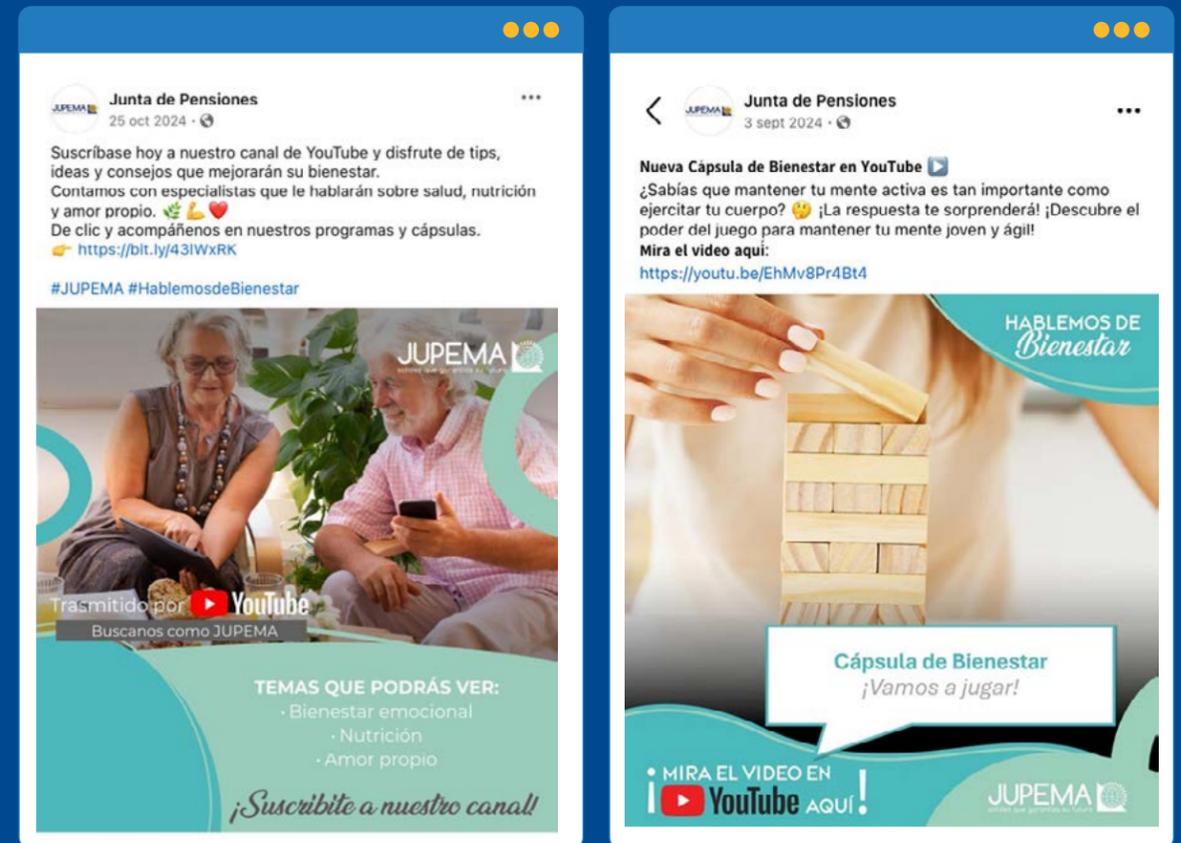
### 3. Grupos de apoyo:

Con una dinámica de grupo secuencial dividida en tres sesiones, se realizaron 28 grupos de apoyo, en localidades que incluyen: San Ramón, Guápiles, Roble de Puntarenas, SEC Cartago, Auditorio JUPEMA, ADEP Sarapiquí, ADEP Tibás, ADEP San Francisco, ADEP Pavas, Escuela Las Brisas del Reventazón en Siquirres, biblioteca Pública de Limón, SEC Central, TEC San Carlos, APSE San Pablo, Aserri, Barrio Luján, La Carpio, Fraijanes de Alajuela, Cot Cartago, Guápiles, Siquirres, Roble de Puntarenas, Limón, Cahuita, Nandayure, Santa Cruz, Liberia, Nicoya, ADEP Alajuela, Escuela La Candelarita.

### 4. Desarrollo de contenido para canal de YouTube:

Con la elaboración de los libretos y grabaciones para 18 contenidos para ser publicados en la sección "Hablemos de bienestar" del canal de Junta de Pensiones.

**Ilustración 29.** Promoción de la sección Hablemos de bienestar en el canal de YouTube de Junta de Pensiones.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).

## 5. Brigada anti soledad:

Cinco actividades de voluntariado ejecutadas en distintos centros educativos como Escuela Rogelio Fernández, Mora, Escuela Dr. Ferraz, Escuela San Juan de Grecia, Escuela Esquivel Ibarra y Escuela San Luis de Acosta. Incluyeron, además, cinco reuniones de capacitación para las personas voluntarias.

**Ilustración 30.** Brigada anti soledad, escuela Rogelio Fernández, abril 2024.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).

## 6. Programa primero yo al cuidado de mi salud mental:

Un programa en el que se analiza el estrés como resultado de un esquema de la percepción individual, con una evaluación de esta misma y su influencia en el perfil de grupo.

## 7. Cursos de “El arte de cuidar con amor” y “Mi vida después de la jubilación” dirigidos a personas afiliadas:

Se realizaron dos cursos bimodales de “El arte de cuidar con amor”, con sedes presenciales en JUPEMA y ADEP San Ramón. Son cursos con inscripción abierta a toda la afiliación. Asimismo, se realizaron tres cursos virtuales de “Mi vida después de la jubilación”, dos de ellos de libre inscripción y uno coordinado con el área de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Aprendizaje.

## 8. Programa JUPEMA EMPRENDE:

Se desarrolló un curso de Habilidades Empresariales y 14 talleres libres para Emprendedores con temáticas técnicas relacionadas con la administración y gestión financiera, y legal de un emprendimiento, además de dos *Boot Camp* de experiencia para emprendedores y una transmisión de Facebook Live con el tema de emprendimientos. También se desarrolló una campaña sobre el programa JUPEMA Emprende, para dar a conocer los alcances del programa y las experiencias de las personas afiliadas, ancladas a la campaña para promover el crédito CrediEmprende.

Adicionalmente, se realizaron dos ferias de emprendimiento en las instalaciones del Club Campestre Griego.

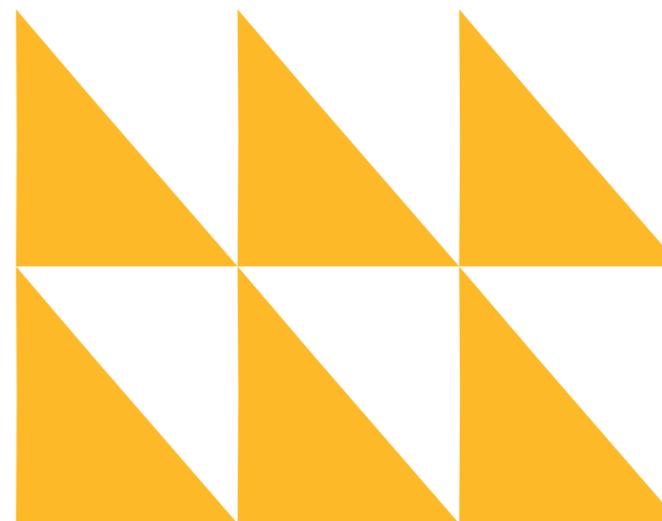


Ilustración 31. Publicidad de capacitación técnica y promocional de JUPEMA Emprende.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).

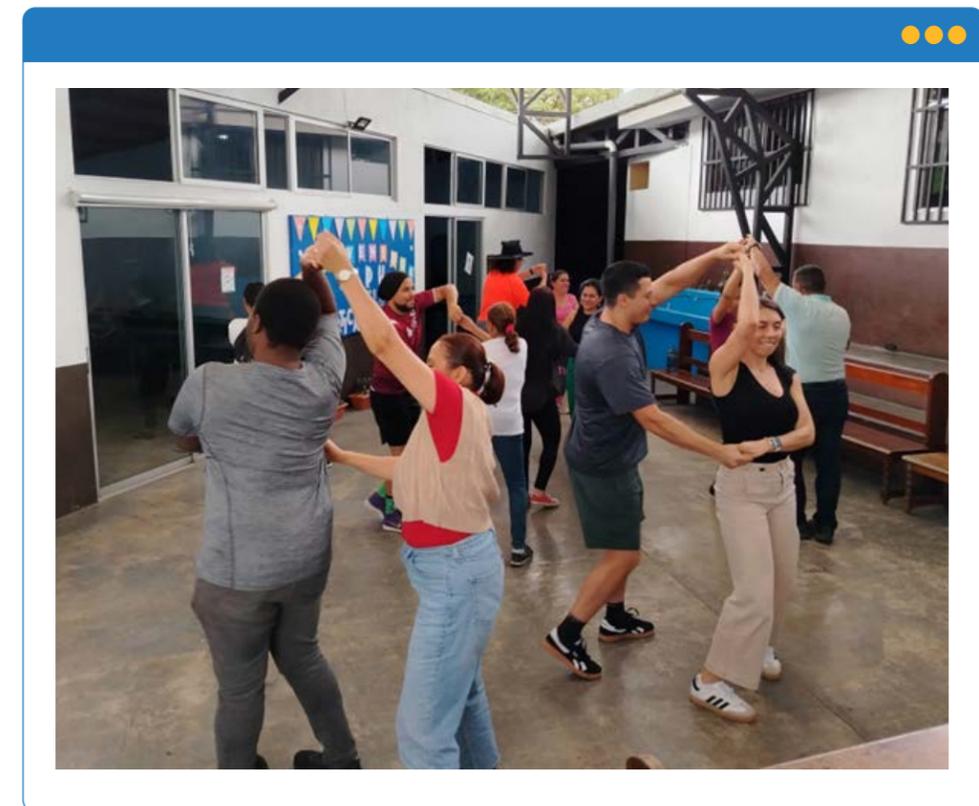
### 9. Programa Club de Ejercitadores:

Un espacio de ejercicios funcionales dirigidos al fortalecimiento muscular, equilibrio, flexibilidad y movilidad de las personas para promover autonomía e independencia físicas; con 14 sedes presenciales en distintas zonas del país (San José, Moravia, San Pablo, Guápiles, Limón, Tibás, Alajuela, San Ramón, Esparza, Palmares, Ciudad Neilly, Liberia, Cartago y Turrialba) y dos opciones virtuales que incluyeron ejercicios funcionales y yoga.

### 10. Actividades recreativas y culturales durante el año:

Correspondientes al desarrollo tanto de actividades de tipo lúdico-recreativas como de actividades de corte cultural o de socialización. Las culturales fueron 17, coordinadas con los distintos gremios, y las de carácter lúdico-recreativo correspondieron a 35 distribuidas.

Ilustración 32. Actividad lúdica recreativa, CTP Hatillo, noviembre 2024.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).

## 11. Voluntariado Redes provinciales:

Las redes provinciales mantuvieron su funcionamiento hasta el 2024, con la actividad principal del grupo de San José, Heredia, Limón, Cartago y Alajuela.

## 12. Actividades de conmemoración del mes de las personas adultas mayores:

Ocho conversatorios sobre el tema de Testamentos y sucesiones en los cuales se brindó asesoría legal a las personas afiliadas con el fin de apoyarles en el resguardo de sus bienes patrimoniales.

Adicionalmente, se generaron campañas informativas a lo largo del año para promover los derechos de las personas adultas mayores y la necesidad de mantenerlas activas dentro de la sociedad.

**Ilustración 33.** Campaña de promoción de los derechos de la persona adulta mayor.

Fuente: Prestaciones Sociales (2025).



## 13. Foros:

Se realizaron tres foros con las siguientes temáticas: "Bienestar y educación" (JUPEMA), "Día de la no violencia hacia la Persona Adulta Mayor" (JUPEMA) y "Día internacional por la paz: Construyendo una cultura que transforma" (JUPEMA).

## 14. Visitas saludables en diferentes centros educativos del país:

Se realizaron 31 visitas saludables en distintos lugares del país. La dinámica de la visita saludable corresponde a que las personas interesadas puedan pasar a los distintos servicios, como son enfermería, psicología, nutrición y fisioterapia; con ello, las personas pueden hacerse electrocardiogramas, valoración de la composición corporal (peso, talla, porcentaje de grasa, músculo y agua), dinámicas de relajación, valoración de lesiones músculo esqueléticas y su tratamiento en el lugar. Todo lo anterior se realiza sin interrumpir las lecciones en los centros educativos.

## 15. Cursos de finanzas saludables:

Cursos dirigidos al mejoramiento del manejo de las finanzas con un enfoque de manejo de emociones y autocontrol.

## 16. Programa de Sensibilización Escolar:

Programa de voluntariado con el fin de promover los derechos de las personas adultas mayores en centros educativos, apoyado en una estrategia de intercambio intergeneracional, las personas afiliadas visitan los centros educativos para ofrecer sesiones de capacitación a niños y niñas con temas como derechos humanos, mitos y estereotipos hacia la vejez, prevención del abuso y maltrato a la persona adulta mayor y la prevención del abandono. Para el 2024 se logró graduar a 1.007 personas en este programa.

## 17. Concurso al premio Prof. Carlos Luis Sáenz Elizondo durante el IV trimestre:

JUPEMA lleva adelante este evento en forma anual como un reconocimiento a una figura ejemplar de la educación costarricense, como fue el profesor Carlos Luis Sáenz Elizondo, quien dejó un gran legado en la historia literaria de nuestro país. Para el 2024 el premio fue ganado por la MSc. Grace Maroto Sánchez y la MSc. Silvia Sánchez Oller, ya que por primera vez se dio un empate en la selección. El acto de premiación se realizó en el auditorio Teresita Aguilar Mirambell el día 13 de diciembre de 2024.

## Principales retos

- Desarrollar estrategias diversificadas para los distintos segmentos de población, atendiendo especialmente a las cambiantes necesidades de las nuevas generaciones en un contexto psicosocial cada vez más complejo.
- Ampliar la cobertura para la población en servicio, sin descuidar a la población pensionada y jubilada.
- Lograr la cobertura en los centros educativos, pese a las múltiples restricciones impuestas por la administración del Ministerio de Educación, lo que dificulta la implementación de muchas propuestas de bienestar para la población en servicio.

## Principales logros

- Impulsar el programa JUPEMA Emprende, mediante el desarrollo continuo de emprendimientos que han experimentado un crecimiento importante y han generado altas expectativas de éxito.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones, como la Universidad de Costa Rica a través del Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo, y con otras organizaciones con las que ya se tenían acercamientos (por ejemplo, CANAESS, Brahma Kumaris, CONAES, entre otras).

## Compromisos 2025

El compromiso para el 2025 es continuar brindando servicios de calidad que generen un alto impacto en la afiliación. Además, se mantendrá el compromiso de innovar y adaptarse a los cambios derivados de las necesidades de las nuevas generaciones de afiliados, lo que abre nuevas oportunidades para desarrollar diversas estrategias de intervención.



## Promoción del desarrollo social en los últimos cinco años

El avance en la promoción del desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de nuestra afiliación ha registrado importantes progresos en los últimos cinco años. Entre 2019 y 2024, la oferta de servicios se amplió significativamente, tanto en cantidad como en diversidad de actividades programáticas institucionales.

Los cambios derivados de la pandemia por COVID-19 impulsaron una transformación positiva en los servicios de bienestar, con la implementación de una amplia cartera de actividades virtuales que, con el tiempo, han evolucionado y mejorado. Desde el inicio de la crisis sanitaria, JUPEMA reaccionó de manera inmediata, buscando alternativas para mantener el contacto con su afiliación en un contexto de alta complejidad. Como resultado, se fortalecieron los servicios de apoyo, permitiendo que más afiliados conocieran de cerca los beneficios que la institución ofrece.

Con la reincorporación progresiva a la presencialidad, la institución adaptó sus servicios de promoción del bienestar, ampliándolos para atender tanto a quienes prefieren actividades presenciales como a aquellos que optan por la virtualidad. Este enfoque responde al principio de "No dejar a nadie atrás", promovido por la ONU como un valor universal.

En los últimos años, se ha trabajado para aumentar la cobertura de los programas destinados a la población en servicio, alcanzando una distribución del 45% de actividades para este segmento, un 43% para la población pensionada y jubilada, y un 12% de actividades que integran a ambos grupos. Estos esfuerzos reflejan el compromiso de la institución con la inclusión y el acceso equitativo a sus beneficios.

Este enfoque responde al principio de "No dejar a nadie atrás", promovido por la ONU como un valor universal.

Además, en este período se han establecido nuevas alianzas con diversas organizaciones, fortaleciendo redes de apoyo que faciliten la implementación de iniciativas orientadas a la protección, el cuidado y la mejora de las condiciones de vida de la afiliación.

Uno de los mayores logros ha sido la creación del programa JUPEMA Emprende, que ha sistematizado los esfuerzos dirigidos a los afiliados interesados en desarrollar ideas de negocio. Este programa representa un impulso significativo en los ámbitos personal, social, económico y profesional, fomentando el emprendimiento como una vía para el crecimiento y la autosuficiencia.





# Bienestar de Nuestros Trabajadores



## Bienestar de Nuestros Trabajadores

A través del Departamento de Gestión de Talento Humano, JUPEMA impulsó durante el 2024 una serie de iniciativas en los ámbitos de capacitación, salud ocupacional, comunicación interna y el Programa de Marca Empleador. Estas acciones contribuyeron a mejorar y potenciar la experiencia de los trabajadores de la institución.

La comunicación interna se gestionó mediante un buzón de correo institucional denominado "Comunicaciones JUPEMA" y a través de reuniones generales presenciales. Estos canales facilitaron la difusión de información relevante proporcionada por la Dirección Ejecutiva, así como detalles sobre actividades sociales, campañas informativas, convocatorias, juegos y dinámicas de interés institucional.

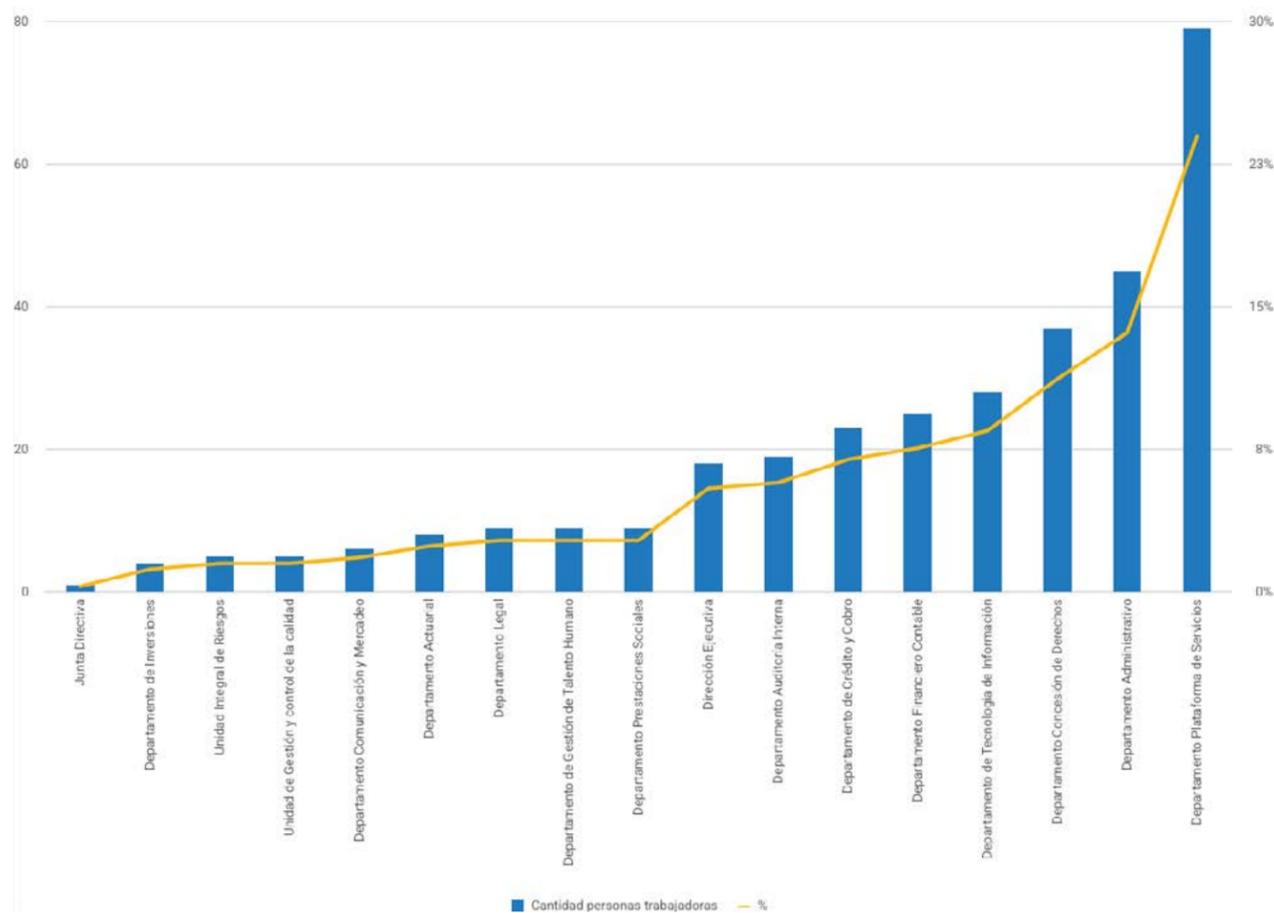
Adicionalmente, se emitieron ocho circulares internas y, mediante el correo "Comunicaciones JUPEMA", se compartió información sobre asuetos, feriados, cambios en la Junta Directiva, efemérides y hechos históricos, sumando un total de 98 correos enviados.

# Nuestras personas trabajadoras

Al cierre del 2024, JUPEMA contabiliza un total de 330 personas trabajadoras. Todas contratadas a jornada completa. De este total, 324 se encuentran bajo la modalidad de contrato permanente (por tiempo indefinido).

A continuación, el detalle de la distribución de las personas trabajadoras por departamento o unidad.

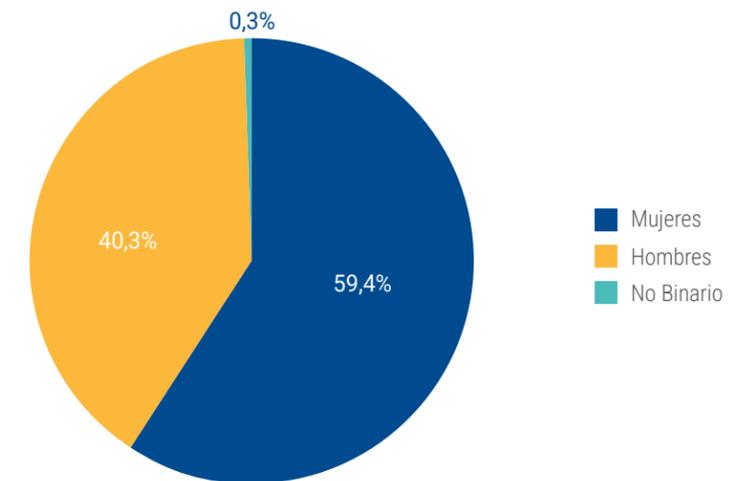
**Gráfico 38.** Total de personas trabajadoras por departamento o unidad, 2024.



Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2024.

JUPEMA se compromete con la diversidad e inclusión, promoviendo la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Como resultado, ha logrado una distribución equitativa del personal en términos de género y edad. A continuación, se presenta la distribución del personal con base en el total de trabajadores al cierre del 2024.

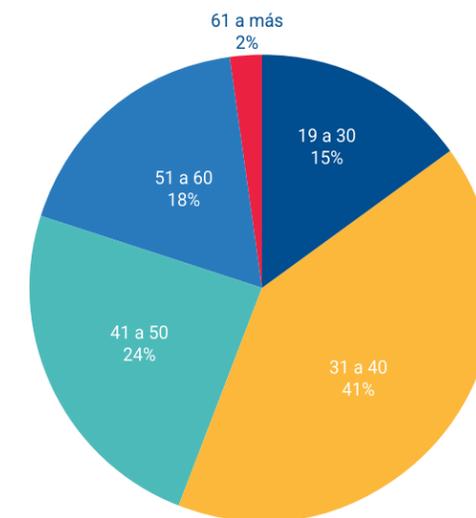
**Gráfico 39.** Porcentaje de personas trabajadoras por género, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024.

Se ofrece una oportunidad laboral a personas de diferentes rangos de edad, promoviendo la diversidad y enriqueciendo los equipos de trabajo con perspectivas variadas.

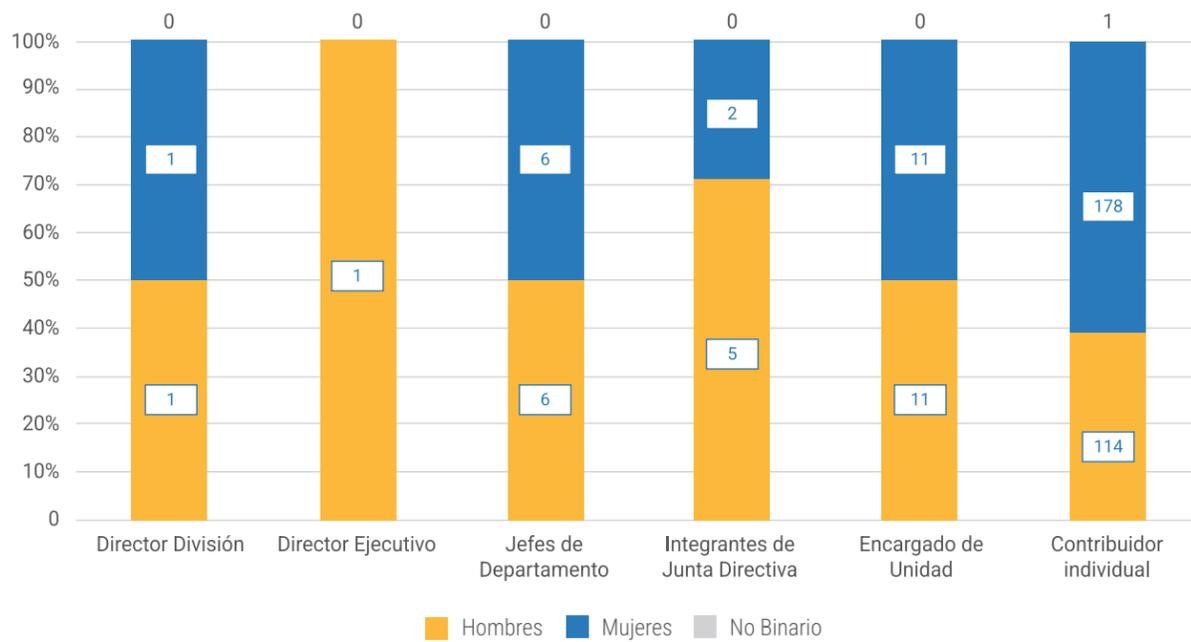
**Gráfico 40.** Porcentaje de personas trabajadoras por rango de edad, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024.

JUPEMA reconoce que la diversidad y equidad en los puestos de liderazgo contribuyen a generar un entorno positivo y a fomentar en los colaboradores los valores de la organización. A continuación, se presenta la distribución del personal por género y categoría laboral.

**Gráfico 41.** Cantidad de personas trabajadoras por género y categoría laboral, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024.

## Capacitación y Desarrollo

Durante el 2024, JUPEMA proporcionó formación a 318 personas trabajadoras, con un promedio de tres horas de capacitación por persona. En total, se capacitaron 190 mujeres, 127 hombres y 1 persona que no indicó su género. Este proceso incluyó a trabajadores con contrato de tiempo indefinido, miembros del Órgano de Dirección y colaboradores que participaron en la inducción institucional.

El desarrollo del talento humano en JUPEMA es un pilar fundamental en la gestión del personal. Además de potenciar el desempeño individual, contribuye a la motivación y fortalecimiento de los equipos de trabajo.

La Unidad de Capacitación y Desarrollo implementó 31 planes de formación para el personal de nuevo ingreso, a través del programa "ADN JUPEMA", el cual abarca conocimientos en:

**Ilustración 34.** Plan de desarrollo para nuevo personal.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2024).

La fase introductoria incluye la lectura de políticas, procedimientos y reglamentos tales como: Procedimientos Generales de Talento Humano, Código de Ética, Cambio de Contraseña, Guía de Vestimenta Institucional, Política Anticorrupción y Fraude, Políticas de Seguridad de la Información, Uso de Documentos Digitales y Firma Digital, así como el Procedimiento de Acoso y Hostigamiento Sexual.

Durante el 2024, se brindó acompañamiento en procesos de inducción institucional a un total de 31 nuevas personas trabajadoras, ubicados en 12 departamentos.

**Cuadro 37.** Procesos de inducción institucional por departamento, 2024.

Departamento	Trabajadores de nuevo ingreso
Actuarial	2
Administrativo	0
Auditoría Interna	3
Comunicación y Mercadeo	1
Concesión de Derechos	3
Crédito y Cobro	1
Dirección Ejecutiva	7
Financiero Contable	4
Gestión de Talento Humano	2
Inversiones	1
Plataforma de Servicios	2
Prestaciones Sociales	1
Tecnología de Información	4
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2024.

Durante el 2024, se actualizó el curso de Ética Institucional, de carácter obligatorio tanto para las personas trabajadoras como para los miembros del Órgano de Dirección.

Asimismo, se creó el curso Introducción al Cumplimiento Normativo, también de carácter obligatorio para todo el personal y el Órgano de Dirección. Este curso está disponible en la Universidad Corporativa de JUPEMA (UCID).

A lo largo del año, se fortalecieron los conocimientos institucionales con el objetivo de mantener al personal actualizado. Con el apoyo de expertos internos, se impartieron charlas en las siguientes áreas:

1. Ataques Informáticos
2. Buenas Prácticas de Seguridad
3. Conformación de Expedientes Administrativos
4. Contratación Administrativa en JUPEMA
5. Culturización de Gestión Integral de Riesgos 2024
6. Ética y valores
7. Firma Digital Certificada
8. Gestión de Incidentes
9. Gestión de Servicios de TI
10. Introducción al Cumplimiento
11. Principales Leyes que aplican a JUPEMA
12. Refrescamiento Auditores Internos de Calidad
13. Régimen de Pensiones del Magisterio Nacional
14. Seguridad de la Información
15. Seguridad Física
16. SIGECA y Procesos

Las charlas se impartieron de manera sincrónica, con asistencia obligatoria. Para casos excepcionales, se habilitó un espacio en la Universidad Corporativa Institucional (UCID), donde se incorporaron las grabaciones de las sesiones.

Durante el 2024, 40 personas trabajadoras participaron en el Programa de Especialización en Analítica de Datos, una iniciativa de formación integral que incluye módulos de Excel Intermedio, Excel Avanzado, Power BI y Análisis de Casos. La especialización inició en junio de 2024 y continuará activa durante el 2025.

JUPEMA busca mantener al personal actualizado a través de esfuerzos liderados por la Unidad de Capacitación y Desarrollo, ya sea mediante programas internos o en colaboración con otros departamentos y unidades.

En el ámbito de riesgos, durante el 2024 se trabajó activamente para fortalecer los conocimientos en esta área clave para la gestión institucional. Como parte de este esfuerzo, se impartió el taller "Culturización de Gestión Integral de Riesgos 2024", que incluyó actividades participativas.

Adicionalmente, en conjunto con la Oficialía de Cumplimiento, se llevó a cabo la campaña "Cumplir o no cumplir... esa es la cuestión", con el propósito de reforzar la cultura organizacional en materia de cumplimiento normativo.

Otro logro destacado en el 2024 fue la alianza con CINDE, que permitió a colaboradores clave de JUPEMA formar parte del Plan de Desarrollo Estratégico. Este programa tiene como objetivo potenciar el talento de personas trabajadoras con alto compromiso y liderazgo dentro de la institución. Su propósito es cerrar brechas detectadas, garantizar la continuidad operativa institucional a largo plazo y fortalecer el desarrollo y preparación del talento humano en JUPEMA. Dentro de las acciones formativas que incluye el plan se encuentran:

- ➔ *Design Thinking* y ODS creando soluciones innovadoras.
- ➔ *Agile Leadership Principles and Practices*.
- ➔ Liderazgo y comportamiento organizacional.
- ➔ Comunicación efectiva para el líder actual.
- ➔ *Agile innovation and Problem-Solving Skills*.
- ➔ Metodología Agile: la evolución de la mejora continua.
- ➔ *Applied Scrum for Agile Project Management*.
- ➔ Cómo dar y recibir retroalimentación.

Se fortaleció dentro del personal el conocimiento en seguridad social, mediante formación internacional con el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, donde 10 personas trabajadoras de la mano de profesionales internacionales lograron formarse en temas como los siguientes:

- Aprovechamiento de la automatización de los procesos robotizados en la seguridad social.
- Comisión Organización Iberoamericana de Seguridad Social.
- Contabilidad e información financiera de las inversiones de la Seguridad Social.
- Envejecimiento y su manejo desde la Seguridad Social.
- Experiencias internacionales en cobertura de la Seguridad Social.
- Inteligencia artificial para la Seguridad Social.
- Introducción a la Equidad de Género en Seguridad Social.
- Introducción a sistemas Financiación de la Seguridad Social.
- Los sistemas de Seguridad Social en América Latina.
- XII Curso de Introducción a la Equidad de Género en Seguridad Social.

Nos aseguramos de la actualización profesional de Oficiales de Seguridad en materia de prácticas de tiro y simulacros de seguridad, capacitando a 11 oficiales en total.

Finalmente, la Unidad de Capacitación y Desarrollo logró la capacitación en habilidades blandas, matriculando en la Universidad Corporativa a 318 personas trabajadoras, quienes gestionaron cursos como:

- ¿Cómo abordar y prevenir el *burnout* por agotamiento laboral?
- ¿Cómo gestionar nuestra inteligencia emocional durante un proceso de cambio?
- Cerebro Sano.
- Congreso de Mentes Maestras.
- Congreso sobre ansiedad y estrés.
- El cuidado Integral para un Liderazgo saludable.
- El laberinto del innovador: entre la creatividad y la innovación.
- Elevando la inteligencia emocional colectiva para promover la seguridad psicológica en los equipos.
- Habilidades blandas en Innovación.
- La Huella Familiar en el Liderazgo, una herramienta para gestionar.
- La Rebeldía y la Innovación.
- Lo que haces inspira.
- Más Allá de las Palabras: El Arte de Conectar y Persuadir.
- Nuevas Tendencias en Servicio al Cliente.
- Obesidad Organizacional.
- Potenciación de las capacidades.
- Rompiendo barreras.
- Salud emocional.
- Sensibilización para la atención de las personas afiliadas a JUPEMA.
- Taller de duelo.
- Taller de Motivación y Adaptación al Cambio.
- Taller de Motivación y Salud Mental.
- Taller de Promoción del Bienestar Laboral.
- Tarde de Bienestar Emocional.
- Trabajo en equipo.
- Violencia, mitos y estereotipos y su abordaje.
- Webinars La espiritualidad en el ser humano.

## Gestión de Cultura Organizacional

La Unidad de Capacitación y Desarrollo, dio inicio con el proceso de Cultura Organizacional, como parte de las acciones del proyecto estratégico Gestión de Cambio; realizando diferentes tipos de actividades las cuales continuarán durante el 2025.

- *Benchmarking* sobre gestión de cambio para conocer las mejores prácticas de otras instituciones.
- Alineamiento de necesidades institucionales para proceso de Cultura.
- Propuesta de Gestión del Cambio: Enfocado a Cultura Organizacional.
- Presentación de propuesta ante la Dirección Ejecutiva.
- Campaña de Gestión de Cambio – Cultura Organizacional.
- Grupos focales.
- Encuesta de Cultura Organizacional.
- Medición del impacto del programa Cultura Organizacional 2025

## Universidad Corporativa, UCID

Durante el 2024, JUPEMA a través de la Universidad Corporativa, UCID, logró fortalecer conocimientos importantes para el desarrollo técnico y habilidades blandas de las personas trabajadoras:



**Cuadro 38.** Procesos formativos – Universidad Corporativa, 2024.

Cursos UCID	Personal capacitado
¡De cero a Analista de Datos con <i>Power BI!</i>	2
Redacción de Informes técnicos	3
Excel Avanzado	4
Gestión de Proyectos de Innovación y Transformación	5
Pensamiento creativo	5
Mentalidad de crecimiento	5
Autoconfianza y motivación	7
Introducción a Proyectos Ágiles	8
Comunicación; el arte de entendernos	9
Excelencia en el Servicio al Cliente	12
Pensamiento estratégico	15
Herramientas para mejorar la productividad	23
Trabajo en equipo	24
Análisis de Datos con Microsoft Excel	32
Potenciación de las capacidades	50
Influencia y negociación	53
Investigación y análisis de accidentes laborales	285
Introducción al cumplimiento normativo	316

Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2024.

## Evaluación de Idoneidad, Acuerdo CONASSIF 15-22

El Reglamento sobre Idoneidad y Desempeño de los Miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de entidades y empresas supervisadas, aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y vigente desde el 1° de enero de 2023, ha sido implementado por JUPEMA con estricto cumplimiento de la normativa establecida.

En apego al debido proceso, se llevaron a cabo las gestiones necesarias para fortalecer el gobierno corporativo y optimizar la gestión institucional.

Durante el 2024, se realizó un análisis exhaustivo de los conocimientos, habilidades y experiencia de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia. Este estudio detallado permitió la elaboración de un plan de acción estratégico, orientado a cerrar brechas subsanables y actualizar profesionalmente áreas clave para el desempeño óptimo de sus funciones.

Como resultado, y en concordancia con los hallazgos de la evaluación de Idoneidad, se implementaron las siguientes acciones de formación:

- Reforzamiento en Seguridad Social.
- Coyuntura económica internacional.
- Pensiones.
- Inversiones en el mercado de valores internacionales.
- Políticas Públicas Sociales en Iberoamérica.
- Gestión de riesgo en la estrategia.
- Gestión de cambio.
- Gobernanza.
- Gobierno Corporativo.
- Buena gobernanza, buenas prácticas institucionales, directrices, desafíos clave para los sistemas de pensiones, plataforma de Innovación y proyectos en curso, entre otros).
- Culturización de Gestión Integral de Riesgos 2024.
- Poderes para prevenir la corrupción (ética y moral, corrupción, integridad, transparencia y datos abiertos).
- Ética y valores.

- Régimen de pensiones del Magisterio Nacional.
- Uso de firma digital certificada.
- Inteligencia Artificial para la Seguridad Social.
- Leyes que afectan a JUPEMA.
- Vocería.
- Discapacidad.
- Liderazgo saludable.
- Desempeño fiscal y perspectivas a 5 años de la aprobación de las leyes y reforma a las finanzas públicas.
- Estadística descriptiva para análisis de datos con Minitab y Excel.
- Experiencias internacionales en cobertura de la seguridad social.
- Foro de Inversión ASG.
- Gestión integral del riesgo de reservas y fondos de pensiones.
- La economía costarricense en 2024 y 2025.
- Los sistemas de seguridad social en América Latina.
- Taller Internacional "Envejecimiento, Derecho, Familias y Sociedad.
- Introducción al Cumplimiento Normativo.
- Herramientas Informáticas para la Toma de Decisiones Económicas y Financieras.
- Inteligencia artificial.
- Introducción a la Equidad de Género en Seguridad Social.
- Introducción a Sistemas Financiación de la Seguridad Social.
- Derecho Laboral y Gestión Humana.
- Taller Oficial de Diseño & Implementación COBIT 2019.
- Gestión integral del riesgo de reservas y fondos de pensiones.

En conclusión, la implementación del Reglamento sobre Idoneidad y Desempeño de los Miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia, conforme a lo establecido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, ha permitido a JUPEMA fortalecer significativamente su gobierno corporativo.

Las gestiones realizadas en cumplimiento del debido proceso, junto con el análisis exhaustivo llevado a cabo en 2024, han sido fundamentales para identificar y subsanar brechas, así como para actualizar profesionalmente a los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia en áreas estratégicas para el desempeño de sus funciones.

Estas acciones reflejan el compromiso de JUPEMA con el cumplimiento normativo, la excelencia y la mejora continua, asegurando que la organización esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y mantener altos estándares de gestión y liderazgo.



# Atracción y Selección de Talento

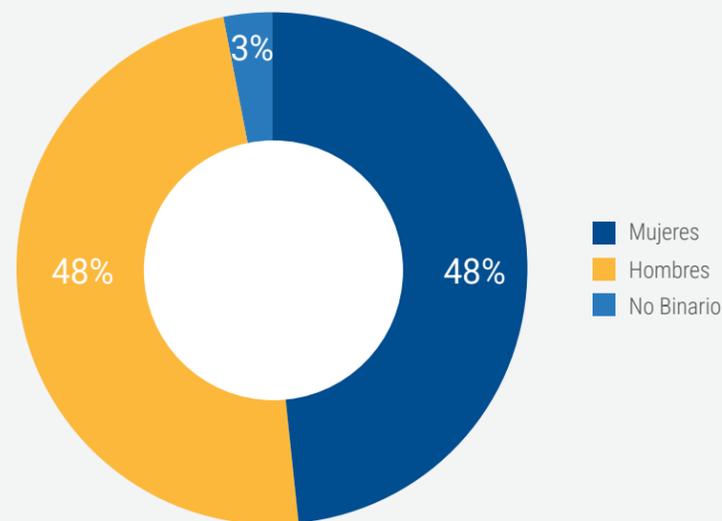
El proceso de atracción y selección del talento humano en JUPEMA es libre de discriminación y se lleva a cabo bajo prácticas que garantizan la equidad de oportunidades, utilizando herramientas de evaluación objetivas.

En JUPEMA, se prioriza el cumplimiento de requisitos técnicos y legales, así como la evaluación integral de los resultados obtenidos por los candidatos en la prueba técnica, prueba de competencias blandas y proceso de entrevista. Con el objetivo de asegurar una selección basada en información objetiva y comprobable, el peso asignado a la entrevista y al criterio discrecional de la jefatura es menor en comparación con el resto de los criterios de evaluación.

Durante el 2024, JUPEMA contrató, a través de procesos externos, un total de 31 personas trabajadoras, con oportunidades distribuidas de manera equitativa entre hombres, mujeres y personas no binarias. Además, la totalidad de las nuevas contrataciones corresponden a jornada completa, brindando mayor estabilidad y seguridad a quienes se integran al equipo.

A continuación, los gráficos detallan la distribución de las nuevas contrataciones según género y tipo de contrato:

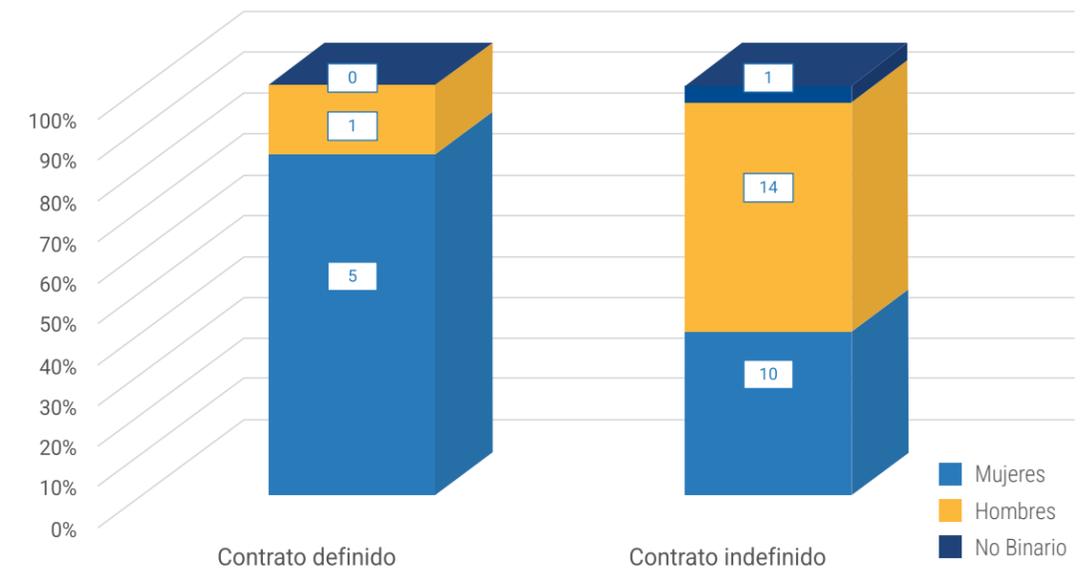
**Gráfico 42.** Total de contrataciones por género, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024.

Un 48% de las contrataciones representan a mujeres, el 48% a hombres y 3% no binario, demostrando así oportunidades laborales con igualdad de género.

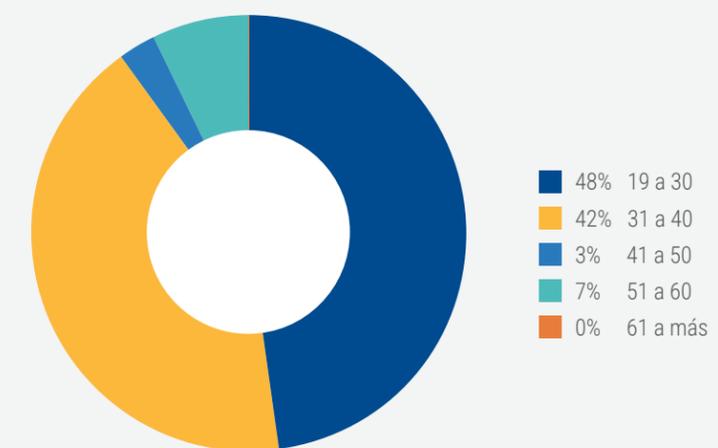
**Gráfico 43.** Total de contrataciones por tipo de contrato y género, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024

A continuación, se presenta la cantidad de contrataciones por rango de edad:

**Gráfico 44.** Total de contrataciones por edad, 2024.



Fuente: Gestión Talento Humano con datos a diciembre 2024.

Cerca del 90% de las nuevas personas trabajadoras se encuentran entre los rangos de edad de 19 y 40 años.

# Retención de Talento

En 2024, JUPEMA registró un total de 23 salidas de personal (13 mujeres y 10 hombres, con edades entre 22 y 57 años). Asimismo, se contabilizaron 31 nuevos ingresos, y 15 procesos de reclutamiento fueron cubiertos con candidatos internos.

Estas cifras reflejan un índice general de rotación del 13% para el periodo mencionado, el cual, según las estadísticas del mercado, se encuentra dentro del estándar de rotación natural.

Algunas de las estrategias clave para mantener un índice de rotación estable incluyen la inversión en capacitación y aprendizaje, así como las oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la institución, priorizando a los colaboradores internos sobre candidatos externos. Además, los beneficios institucionales se comunican de manera constante a través de campañas, fortaleciendo la retención del talento.



## Beneficios

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

Ilustración 35. Beneficios a los trabajadores de JUPEMA.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

## Evaluación de Desempeño

En el 2024, se aplicó la evaluación de desempeño de medio periodo como parte del seguimiento de indicadores y la aplicación anual a las personas trabajadoras con antigüedad mayor a ocho meses en la institución.

Cabe destacar que esta evaluación se aplica en todos los niveles de la institución, incluyendo a los miembros del Órgano de Dirección, Director Ejecutivo, Directores de División, Jefaturas de departamento, Encargados de unidad y contribuidores individuales.

Además, como parte del cumplimiento normativo, se aplicó la evaluación del desempeño de Idoneidad en cumplimiento de lo dictado en la normativa CONASSIF 15-22, estas evaluaciones fueron aplicadas a:

- Órgano de Dirección.
- Alta Gerencia.
- Comités.

## Salud Ocupacional y ambiente

Desde el Área de Salud Ocupacional y Ambiente (SOA), en 2024 se llevaron a cabo diversas actividades con la Brigada Multifuncional de Atención de Emergencias y Desastres. Como parte de su preparación, se realizaron 10 sesiones anuales de formación teórica y práctica, enfocadas en la atención de todo tipo de eventualidades que pudieran afectar la integridad de las personas trabajadoras, la afiliación del Magisterio Nacional y el personal externo que visite la institución.

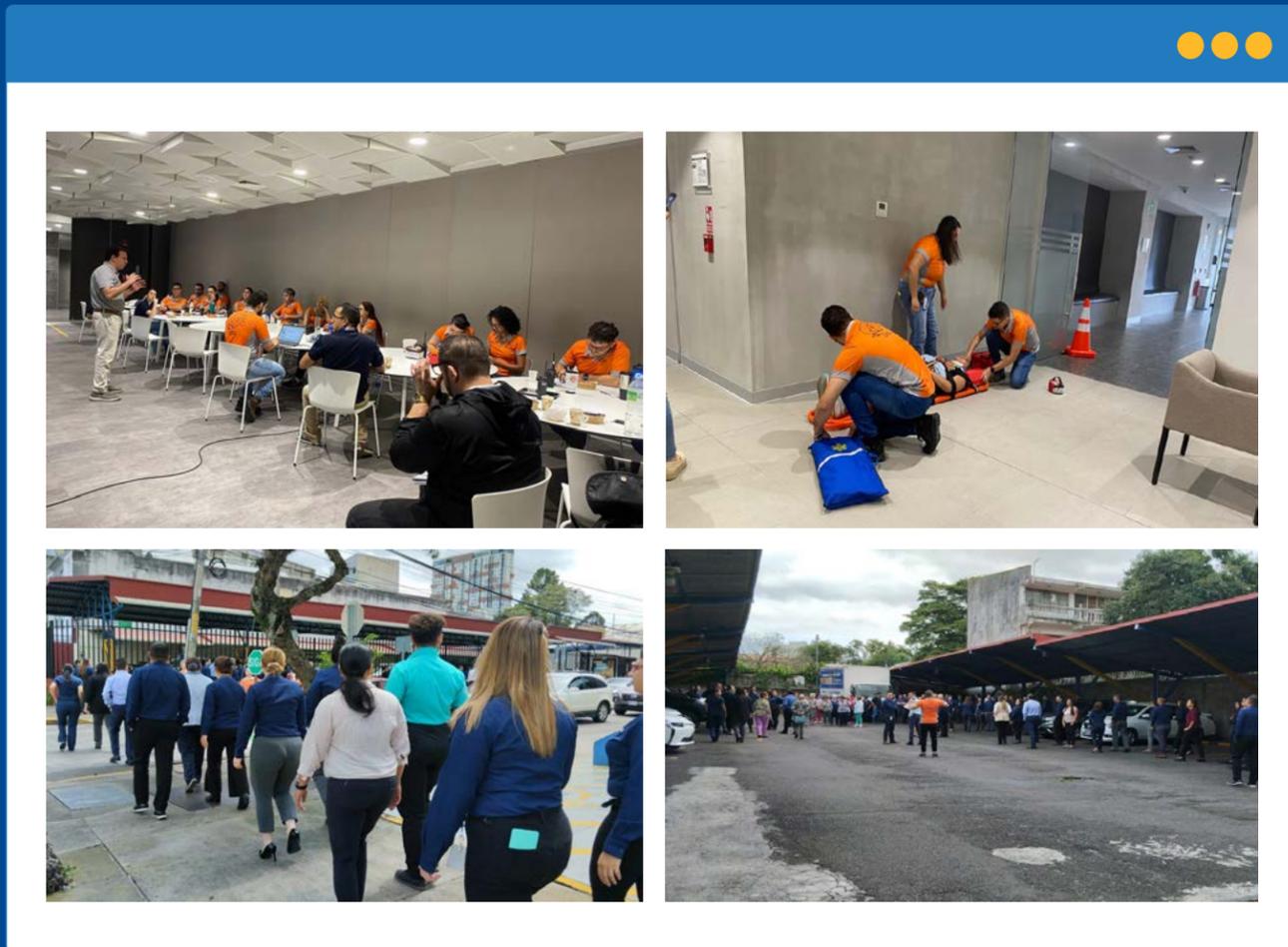
Por su parte, la Comisión de Salud Ocupacional llevó a cabo 12 sesiones ordinarias, abordando temas de acuerdo con su plan de trabajo.

El Área de Salud Ocupacional dio seguimiento a su plan de trabajo mediante diversas acciones, entre ellas la realización de 11 visitas para la identificación de riesgos ocupacionales en las sucursales y oficinas centrales. Estas visitas permitieron brindar apoyo en los espacios de trabajo y coordinar atenciones y chequeos médicos para las personas trabajadoras.

Además, se elaboró y revisó el Plan de Emergencias y Atención de Desastres para las oficinas centrales, en cumplimiento con la legislación nacional. Entre las actividades destacadas, se llevaron a cabo ejercicios de identificación de rutas de evacuación, puntos de reunión dentro del edificio y se culminó con la realización de un simulacro general nacional, el cual tuvo lugar el miércoles 7 de agosto. Este ejercicio, organizado según los lineamientos de la Comisión Nacional de Emergencias, se enfocó en un protocolo de evacuación por sismo y contó con la participación de todas las personas trabajadoras.



Ilustración 36. Simulacro de emergencias institucional.



**CERTIFICADO2024**  
Costa Rica, Miércoles 14 de agosto del 2024

**SNGR**  
SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

**CNE**

La **Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias** agradece la participación de

**Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional**

**en el 6<sup>to</sup> Simulacro Nacional de Evacuación**

Fuente: Gestión de Talento Humano (2024).

Durante 2024, el personal de JUPEMA que calificó para el teletrabajo pudo desempeñarse bajo una modalidad híbrida. En respuesta a esta dinámica, el Área de Salud Ocupacional y Ambiente brindó atención en temas de ergonomía, realizando seguimiento virtual desde los telecentros remotos de trabajo.

Se mantuvo la atención médica presencial, complementada con el servicio de telemedicina, implementado desde 2020. Durante 2024, el médico de empresa atendió un total de 2.778 consultas de personas trabajadoras de JUPEMA, registrando 135 incapacidades emitidas por este servicio.

En cuanto a las incapacidades otorgadas por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), en 2024 se registraron 342 personas trabajadoras incapacitadas, sumando un total de 2.036 días de incapacidad. Además, se otorgaron tres licencias por maternidad, seis licencias por paternidad y una licencia por cuidado paliativo.

En materia de riesgos laborales, se contabilizaron cinco accidentes de trabajo (dos hombres y tres mujeres), clasificados de la siguiente manera:

- Tres accidentes en trayecto casa-trabajo, con un total de 34 días de incapacidad.
- Dos accidentes laborales en el sitio de trabajo, con un total de 185 días de incapacidad.

Durante noviembre, se llevó a cabo la Feria de la Salud, un evento presencial y abierto a todo el personal, desarrollado a lo largo de una semana con diversas actividades y dinámicas.

Como parte de las acciones de prevención, se realizaron controles aleatorios de presión arterial en los puestos de trabajo para identificar posibles

enfermedades silenciosas, como hipertensión, colesterol alto y osteoporosis, entre otras.

Se dio seguimiento médico a pacientes crónicos, incluyendo personas con diabetes, hipertensión, trastornos respiratorios y obesidad. Además, se organizaron webinarios trimestrales sobre salud corporal, física, emocional y nutricional.

Asimismo, se implementaron diversas campañas de salud, entre ellas: donación de sangre, efemérides en salud y vacunación contra la influenza, entre otras iniciativas.

**2.778**  
Consultas de personas  
trabajadoras de JUPEMA.

Ilustración 37. Campañas de salud.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2024).

Ilustración 38. Campaña de vacunación contra la influenza.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2024).

## Excelencia Ambiental 2024

En el ámbito ambiental, JUPEMA obtuvo el Premio a la Excelencia Ambiental 2024, un reconocimiento que refleja su compromiso con la sostenibilidad y la mejora continua. Gracias al esfuerzo de todas las personas trabajadoras, tanto en oficinas centrales como en sucursales, JUPEMA logró elevar su calificación en el Programa de Gestión Ambiental Institucional del Ministerio de Ambiente y Energía. Como resultado, la institución se destacó entre 71 entidades públicas reconocidas con este galardón.

El compromiso ambiental de JUPEMA se vio reflejado en un importante aumento en su calificación, pasando de 92.50% en 2023 a 102.28% en 2024. Este resultado demuestra la firme voluntad de la institución y su personal en la gestión ambiental, contribuyendo significativamente a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

La implementación de diversas medidas permitió mejorar los estándares en reducción de emisiones de carbono, consumo sostenible de electricidad, agua y combustibles, así como en el manejo responsable de desechos y aguas residuales. Durante el proceso de evaluación, JUPEMA presentó información de respaldo en 19 ítems que analizaron acciones como la divulgación de la política ambiental, el funcionamiento de la comisión ambiental y el nivel de planificación del Programa de Gestión Ambiental.

# Asociaciones de trabajadores constituidas en JUPEMA

El personal de JUPEMA cuenta con la posibilidad de formar parte de diversas asociaciones u organizaciones de trabajadores, tales como la Asociación Solidarista y Organizaciones sindicales, destacando entre ellas:

## ASFUJUPEMA

ASFUJUPEMA es la Asociación Solidarista de Funcionarios de JUPEMA, creada el 27 de mayo de 1992. A lo largo de más de 32 años, ha fortalecido su estructura y se mantiene como una organización sólida, constituyendo uno de los principales beneficios para los colaboradores de JUPEMA, quienes pueden incorporarse voluntariamente desde su ingreso a la institución.

La asociación está conformada por todas las personas trabajadoras de JUPEMA que, de manera voluntaria, deciden afiliarse. Al hacerlo, se aplica una deducción del 5% de su salario nominal mensual como aporte personal, mientras que el patrono contribuye con un 5.33% del mismo salario, destinado al auxilio de cesantía.

Al cierre de diciembre de 2024, ASFUJUPEMA contaba con 270 personas afiliadas, representando el 85% del total de la población trabajadora de JUPEMA.

Puesto en la Junta Directiva	Nombre
Presidenta:	Cindy Torres Chacón
Vicepresidente:	Vacante
Tesorero:	Keylor Arias Jiménez
Secretaria:	Ericka Mora Garita
Vocal 1:	Yeimy Jiménez Zeledón
Vocal 2:	Dora Varela Herrera
Vocal 3:	Vacante
Fiscal:	Vacante
Fiscal Suplente:	Marvin Suárez Benson

## Principales logros y actividades durante 2024

- Estados financieros auditados: Se presentaron los estados financieros auditados con opinión limpia.
- Mayor alcance en la afiliación: ASFUJUPEMA se incorporó en el proceso de inducción del nuevo personal de JUPEMA, lo que contribuyó a alcanzar un 85% de afiliación entre los trabajadores.
- Nuevos convenios de beneficio: Se firmaron acuerdos con universidades, hoteles y gimnasios para ofrecer ventajas exclusivas a los afiliados y sus familiares.
- Ferias presenciales para afiliados y colaboradores: Se organizaron ferias para diversas ocasiones, como:
  - ➔ Entrada a clases.
  - ➔ Día de la Madre y Día del Padre.
  - ➔ Feria de la Salud.
  - ➔ Feria Navideña.

Durante estos eventos, se ofrecieron productos y servicios con precios atractivos, descuentos y opciones de financiamiento, tanto para afiliados como para no afiliados.

## Modernización y digitalización

ASFUJUPEMA continúa brindando atención presencial y virtual sin interrupciones. La asociación ha digitalizado todos sus servicios, permitiendo la autogestión a través de una aplicación móvil (APP). Desde la plataforma, los afiliados pueden gestionar:

- ➔ Control de deducciones y aportes.
- ➔ Solicitud de créditos.
- ➔ Ahorros voluntarios.

## SITRAJUNTA

SITRAJUNTA se creó el 21 de setiembre del 2007, surgió como una iniciativa de varios trabajadores de JUPEMA, para defender y mejorar los derechos laborales de sus afiliados tanto en el ámbito económico como social, defender las libertades y garantías sindicales, así como la defensa de la institución, para proteger su buen funcionamiento y estabilidad financiera que permita la gestión administrativa y el pago de las pensiones de sus afiliados.

Actualmente es el sindicato de mayor afiliación en JUPEMA, registrando al cierre de diciembre 2024 un total de 117 trabajadores afiliados.

Al cierre del 2024, su Junta Directiva quedó conformada de la siguiente manera:

Puesto en la Junta Directiva	Nombre
Secretaría General:	Martín Vásquez Herrera
Secretaría Adjunta:	Ericka Barboza Esquivel
Secretaría de Actas:	Roxana León Alvarado
Secretaría de Conflictos:	Sherlyn Cedeño Castro
Secretaría de Organización:	Gustavo Calderón Montes
Secretaría de Comunicación:	Andrea Venegas Shing
Secretaría de Finanzas:	Greivin Arróniz Obando
Secretaría de Fiscalía:	Johan Granda Monge

Desde SITRAJUNTA siempre se ha promovido la comunicación abierta y transparente con la Administración de JUPEMA, así como con el Órgano de Dirección y el diálogo constante entre las demás organizaciones sindicales vigentes en JUPEMA.

## Otras organizaciones sindicales

La seccional del Sindicato Nacional de Trabajadores, es una organización sindical, formado por las personas trabajadoras de JUPEMA, que nace en el año 2012, amparado al derecho constitucional, convenios internacionales, Código de Trabajo y bajo la tutela del Sindicato Unión Nacional de Trabajadores y Trabajadoras del Sector Público y Privado (UNT).

El objetivo principal de dicha organización también se centra en la defensa de los derechos laborales, sindicales, humanos y la Institución, la cual representa uno de los pilares de la seguridad social en el país.

Esta seccional está conformada por trabajadores de JUPEMA, por lo que se ratifica que es un sindicato interno.

SITRAJUPEMA es el tercer sindicato interno de JUPEMA, formado e inscrito en el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el año 2019.





# Anexos

## Anexo 1: Informe Anual Auditado Régimen de Capitalización Colectiva 2024



**Crowe Horwath CR, S.A.**  
 2442 Avenida 2  
 Apdo. 7108-1000  
 San José, Costa Rica  
 Tel + (506) 2221 4657  
 Fax + (506) 2233 8072  
 www.crowe.cr

### Informe de auditoría emitido por el contador público independiente

A la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) y a la Superintendencia de Pensiones (SUPEN)

#### Opinión

Hemos auditado los estados financieros del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), que comprenden el estado de activos netos disponibles para beneficios, al 31 de diciembre de 2024 y 2023, los estados de cambios en los activos netos disponibles para beneficios, los estados de cambios en el patrimonio y los estados de flujos de efectivo, por los periodos terminados en esas mismas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) al 31 de diciembre de 2024, así como los cambios en los activos netos disponibles para beneficios, los cambios en el patrimonio y los flujos de efectivo, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables.

#### Fundamento de la opinión

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

#### Otros asuntos

Los estados financieros al 31 de diciembre de 2023 fueron auditados por otro contador público independiente quien emitió opinión sin salvedades en fecha de 16 de febrero de 2024.

#### Párrafo de énfasis – Base de contabilidad

Llamamos la atención sobre la Nota 2 de los estados financieros, que describe las bases de la contabilidad del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), según las disposiciones contables y normativas emitidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), por lo que difieren en ciertos aspectos, con lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera. Consecuentemente los estados financieros pueden no ser adecuados para otros propósitos.

#### Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno corporativo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), en relación con los estados financieros.

La dirección es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros adjuntos de conformidad con la normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores materiales, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la administración es responsable de la valoración de la capacidad del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), de continuar como entidad en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas y utilizando el principio contable de entidad en funcionamiento excepto si los responsables del gobierno corporativo tienen intención de liquidar el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno corporativo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) son responsables de la supervisión del proceso de información financiera.

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

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

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, aplicamos nuestro juicio profesional y una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA).
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de entidad en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) para continuar como entidad en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), deje de ser una entidad en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Nos comunicamos con los responsables del gobierno corporativo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría que planificamos y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

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

Nuestra responsabilidad sobre este informe de los estados financieros auditados al 31 de diciembre de 2024 se extiende hasta el 24 de febrero de 2025. La fecha de este informe indica al usuario, que el auditor ha considerado el efecto de los hechos y de las transacciones de los que ha tenido conocimiento y que han ocurrido hasta dicha fecha; en consecuencia, no se amplía por la referencia de la fecha en que se firme digitalmente.

**FABIAN  
ZAMORA  
AZOFEIF  
A (FIRMA)**

Firmado  
digitalmente por  
FABIAN ZAMORA  
AZOFEIFA (FIRMA)  
Fecha: 2025.02.26  
11:50:47 -06'00'

Nombre del CPA: FABIAN  
ZAMORA AZOFEIFA  
Carné: 2100  
Cédula: 202570450  
Nombre del Cliente:  
Junta de Pensiones y  
Jubilaciones del Magisterio  
Nacional (RCC)  
Identificación del cliente:  
0007117191  
Dirigido a:  
Junta de Pensiones y  
Jubilaciones del Magisterio  
Nacional (RCC)  
Fecha:  
26-02-2025 11:51:16 AM  
Tipo de trabajo:  
Informe de Auditoría  
Timbre de \$1000 de la Ley  
6663 adherido y cancelado en  
el original.



Código de Timbre: CPA-1000-18209

San José, Costa Rica  
24 de febrero de 2025

Dictamen firmado por  
Fabian Zamora Azofeifa N° 2186  
Póliza 0116FID001004809 vence 30-set-2025  
Timbre Ley 6663 \$1.000  
Adherido al original

JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL  
 Régimen de Capitalización Colectiva  
 Estado de activos netos disponibles para beneficios  
 Al 31 de Diciembre del 2024 y 2023  
 (En colones sin céntimos)

		2024	2023
<b>ACTIVO</b>		<b>5,496,564,021,781</b>	<b>4,908,499,854,193</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>		<b>10,780,000,323</b>	<b>4,879,790,107</b>
Cuentas corrientes y de ahorro	Notas 3, 4 y 5	10,780,000,323	4,879,790,107
<b>INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS</b>		<b>5,132,115,150,919</b>	<b>4,554,306,582,146</b>
Al valor razonable con cambios en otro resultado integral	6	975,494,389,426	1,416,771,977,666
Al valor razonable con cambios resultados	6	503,523,793,473	292,798,190,021
Al costo amortizado	6	3,563,221,692,665	2,758,863,112,098
Productos y dividendos por cobrar sobre inversiones en instrumentos financieros	7	89,875,275,355	85,873,302,361
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>0</b>	<b>1,328,712,635</b>
Impuesto sobre la renta por cobrar		0	1,328,712,635
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>311,857,742,110</b>	<b>312,914,440,617</b>
Créditos vigentes	8	313,000,453,983	312,491,868,760
Créditos vencidos	8	11,051,650,838	14,304,781,729
Créditos en cobro judicial	8	3,322,386,982	1,161,264,810
Cuentas y productos por cobrar (Estimación por deterioro)	8	190,972,447	251,650,596
	8	15,707,722,140	15,295,125,278
<b>APORTES POR COBRAR</b>		<b>41,811,128,429</b>	<b>35,070,328,688</b>
Aportes por cobrar al patrono	9	8,916,116,952	6,790,186,465
Aportes por cobrar al estado	9	34,633,097,143	30,374,739,345
Otros aportes por cobrar (Estimación por deterioro)	9	1,160,262,780	775,792,102
	9	2,898,348,446	2,870,389,224
<b>PASIVO TOTAL</b>		<b>611,264,522,491</b>	<b>452,890,195,740</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>2,529,640,453</b>	<b>3,572,075,589</b>
Retenciones a pensionados	11	1,090,581,489	977,763,881
Obligaciones transitorias por liquidar	11	1,367,769,900	2,563,461,534
Retención por servicios recibidos	11	71,289,064	30,850,174
<b>Ingresos diferidos</b>		<b>2,469,472,425</b>	<b>2,374,014,334</b>
Rendimientos recibidos por anticipado	12	2,469,472,425	2,374,014,334
<b>PROVISIONES</b>		<b>620,901,452</b>	<b>462,300,690</b>
Cotización seguro de enfermedad y maternidad	13	318,116,686	236,815,155
Provisiones por obligaciones patronales	13	302,784,766	225,485,535
<b>PROVISIONES PARA PENSIONES EN CURSO DE PAGO</b>		<b>605,644,508,161</b>	<b>446,481,805,127</b>
Provisiones para pensiones en curso de pago	14	605,644,508,161	446,481,805,127
<b>ACTIVOS NETOS DISPONIBLES PARA BENEFICIOS FUTUROS</b>		<b>4,885,299,499,290</b>	<b>4,455,609,658,453</b>
<b>RESERVAS EN FORMACIÓN</b>		<b>2,572,567,408,154</b>	<b>2,330,421,028,384</b>
De los trabajadores	15	1,300,044,529,283	1,182,383,096,593
Del patrono	15	1,105,095,617,594	1,003,960,045,930
Del estado	15	167,427,261,277	144,077,885,861
<b>RENDIMIENTOS ACUMULADOS</b>		<b>2,305,439,505,355</b>	<b>2,113,201,139,662</b>
Rendimientos devengados	15	2,305,439,505,355	2,113,201,139,662
<b>AJUSTES AL PATRIMONIO</b>		<b>7,292,585,781</b>	<b>11,987,490,407</b>
Ajustes por deterioro y por valuación de Instrumentos financieros al valor razonable	15	7,292,585,781	11,987,490,407
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>		<b>413,298,213,158</b>	<b>405,405,270,339</b>
	19	413,298,213,158	405,405,270,339

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

**CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)** Firmado digitalmente por CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA) Fecha: 2025.02.26 15:13:14 -06'00'

**EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)** Firmado digitalmente por EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA) Fecha: 2025.02.26 12:15:50 -06'00'

**XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)** PERSONA FISICA, CPF-06-0234-0247. Fecha declarada: 26/02/2025 12:31:02 PM. Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

Máster Carlos Alvarado Arias  
Director Ejecutivo

Máster Edwin Jiménez Pérez  
Jefe Financiero Contable

Licda. Xinia Wong Solano  
Auditora Interna

Colección de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
Atención: Administración de la Empresa  
Registro Profesional: 27965  
Contador: JIMENEZ PEREZ EDWIN  
Estado de Situación Financiera  
2025-02-26 14:37:02 -0600



TIMBRE 300.0 COLONES

VERIFICACIÓN: qXq3thx2 https://timbres.contador.co.cr

JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL  
 Régimen de Capitalización Colectiva  
 Estado de cambios en los activos netos disponibles para beneficios  
 Por el periodo terminado al 31 de Diciembre de 2024 y 2023  
 (En colones sin céntimos)

		2,024	2,023
<b>SALDO INICIAL (AL 01 DE ENERO)</b>		<b>4,455,609,658,452</b>	<b>4,039,718,595,413</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>845,625,564,619</b>	<b>726,643,708,298</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>		<b>845,625,564,619</b>	<b>726,643,708,298</b>
Ingresos Financieros	17	797,792,967,777	664,909,653,304
Ingresos por disminución de estimaciones	17	144,425,940	14,132,638,039
Ingresos sobre cartera de créditos	17	46,305,320,693	46,717,822,591
Ingresos Operativos	17	1,382,850,209	883,594,364
<b>RESERVAS EN FORMACIÓN</b>		<b>242,146,379,772</b>	<b>219,828,225,929</b>
De los Trabajadores		117,661,432,690	108,174,013,259
Del Patrono		101,135,571,666	90,492,491,665
Del Estado		23,349,375,416	21,161,721,005
<b>RENDIMIENTOS ACUMULADOS</b>		<b>5,836,089,270</b>	<b>10,181,310,947</b>
Rendimientos devengados		5,836,089,270	10,181,310,947
<b>AJUSTES AL PATRIMONIO</b>		<b>(4,694,904,627)</b>	<b>57,416,026,553</b>
Ajustes por deterioro y por valuación de instrumentos financieros al valor razonable		(4,694,904,627)	57,416,026,553
<b>TOTAL DE ADICIONES</b>		<b>1,088,913,129,034</b>	<b>1,014,069,271,727</b>
<b>SALIDA DE RECURSOS</b>		<b>202,433,912,153</b>	<b>151,937,543,368</b>
Recursos recibidos de reservas en formación		202,433,912,153	151,937,543,368
<b>GASTOS</b>		<b>456,789,376,043</b>	<b>446,240,665,320</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>3,952,494,896</b>	<b>3,240,483,978</b>
Gastos de Administración	17	3,952,494,896	3,240,483,978
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>452,836,881,147</b>	<b>443,000,181,342</b>
Gastos Financieros	17	443,995,466,534	427,506,043,014
Gastos por estimación de deterioro de activos	17	8,632,355,527	15,321,586,906
Gastos Operativos	17	209,059,086	172,551,422
<b>TOTAL DEDUCCIONES</b>		<b>659,223,288,196</b>	<b>598,178,208,688</b>
<b>Activos netos disponibles para beneficios futuros al final del periodo</b>		<b>4,885,299,499,290</b>	<b>4,455,609,658,452</b>

Las notas adjuntas son parte integral de estos Estados Financieros

**CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA)** Firmado digitalmente por CARLOS GERARDO ARIAS ALVARADO (FIRMA) Fecha: 2025.02.26 15:15:16 -06'00'

**EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA)** Firmado digitalmente por EDWIN JIMENEZ PEREZ (FIRMA) Fecha: 2025.02.26 12:17:33 -06'00'

**XINIA MARIA WONG SOLANO (FIRMA)** PERSONA FISICA, CPF-06-0234-0247. Fecha declarada: 26/02/2025 12:32:39 PM. Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

Máster Carlos Alvarado Arias  
Director Ejecutivo

Máster Edwin Jiménez Pérez  
Jefe Financiero Contable

Licda. Xinia Wong Solano  
Auditora Interna

Colección de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
Atención: Administración de la Empresa  
Registro Profesional: 27965  
Contador: JIMENEZ PEREZ EDWIN  
Estado de Resultados Integral  
2025-02-26 14:37:02 -0600



TIMBRE 300.0 COLONES

VERIFICACIÓN: qXq3thx2 https://timbres.contador.co.cr



# Anexo 2: Informe Anual Auditado Consolidado Fondo Especial de Administración (FEO Y FEA) 2024.



**Crowe Horwath CR, S.A.**  
2442 Avenida 2  
Apdo. 7108-1000  
San José, Costa Rica  
Tel + (506) 2221 4657  
Fax + (506) 2233 8072  
[www.crowe.cr](http://www.crowe.cr)

## **Informe de auditoría emitido por el contador público independiente**

A la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)

### **Opinión**

Hemos auditado los estados financieros combinados del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), que comprenden el estado de situación financiera combinado al 31 de diciembre del 2024 y, el estado de resultados combinado, el estado de cambios en el patrimonio combinado neto y el estado de flujos de efectivo combinado, por el periodo terminado en esa fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros combinados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros combinados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) al 31 de diciembre de 2024, así como el resultado combinado de sus operaciones, los cambios en el patrimonio combinados y sus flujos de efectivo combinados por el periodo terminado a dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables.

### **Fundamento de la opinión**

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

**Crowe Horwath CR, S.A.**

- 2 -

### Otros asuntos

Los estados financieros combinados del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) al 31 de diciembre de 2024 fueron auditados por otro contador público independiente quien emitió opinión sin salvedades en fecha de 16 de febrero de 2024.

### Párrafo de énfasis – Base de contabilidad

Llamamos la atención sobre la Nota 2 de los estados financieros combinados, que describe las bases de la contabilidad del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables.

### Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno corporativo del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), en relación con los estados financieros.

La dirección es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros combinados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros combinados libres de errores materiales, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros combinados, la administración es responsable de la valoración de la capacidad del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), de continuar como entidad en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas y utilizando el principio contable de entidad en funcionamiento excepto si los responsables del gobierno corporativo tienen intención de liquidar el Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno corporativo del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) son responsables de la supervisión del proceso de información financiera combinada.

**Crowe Horwath CR, S.A.**

- 3 -

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

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

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, aplicamos nuestro juicio profesional y una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de error material en los estados financieros combinados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA).
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de entidad en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) para continuar como entidad en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros combinados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que el Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), deje de ser una entidad en funcionamiento.

Crowe Horwath CR, S.A.

- 4 -

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

Nos comunicamos con los responsables del gobierno corporativo del Fondo de Administración (Fondo Especial Operativo y Fondo Especial Administrativo) de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría que planificamos y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

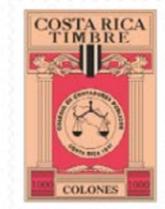
Esta opinión de contador público independiente es para conocimiento de la Junta Directiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA).

Nuestra responsabilidad sobre este informe de los estados financieros combinados auditados al 31 de diciembre de 2024 se extiende hasta el 25 de febrero de 2025. La fecha de este informe indica al usuario, que el auditor ha considerado el efecto de los hechos y de las transacciones de los que ha tenido conocimiento y que han ocurrido hasta dicha fecha; en consecuencia, no se amplía por la referencia de la fecha en que se firme digitalmente.

FABIAN  
ZAMORA  
AZOFEIFA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
FABIAN ZAMORA  
AZOFEIFA (FIRMA)  
Fecha: 2025.02.25  
19:25:40 -06'00'

Nombre del CPA: FABIAN ZAMORA AZOFEIFA  
Carné: 2100  
Cédula: 2028704650  
Nombre del Cliente: Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (FEO - FEA)  
Identificación del cliente: 9637117191  
Dirigido a: Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (FEO - FEA)  
Fecha: 23-02-2025 05:42:05 PM  
Tipo de trabajo: Informe de Auditoría  
Timbre de €1000 de la Ley 6663 adherido y cancelado en el original.



Código de Timbre: CPA-1000-18016

San José, Costa Rica  
25 de febrero de 2025

Dictamen firmado por  
Fabian Zamora Azofeifa N° 2186  
Póliza 0116FID001004809 vence 30-set-2025  
Timbre Ley 6663 €1.000  
Adherido al original

- 5 -

Cuadro A

JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL  
Estado de posición financiera combinado  
Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)  
Al 31 de diciembre de 2024 y 2023  
(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2024	2023
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Disponibilidades	3.4	18,565,720,591	9,407,952,771
Inversiones	5	4,566,449,699	10,042,187,669
Cuentas por cobrar	6	301,449,203	178,511,286
Documentos por cobrar (corto plazo)	7	1,972,512,656	2,044,854,325
Inventarios	8	12,938,212	11,528,937
Productos acumulados por cobrar	9	72,428,825	120,984,794
Pagos anticipados	10	59,690,763	60,971,973
<b>Total activo corriente</b>		<b>25,551,189,949</b>	<b>21,866,991,755</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Propiedades, planta y equipo (neto)	11	21,607,187,763	22,628,862,358
Activos intangibles (neto)	12	291,438,425	335,021,386
Activos en tránsito	13	73,531,091	63,547,943
Propiedades de inversión	14	-	-
Activos por derecho de uso	15	220,091,487	188,501,710
Documentos por cobrar a largo plazo (neto)	7	10,124,657,213	11,401,586,476
Depósitos permanentes	16	20,452,190	20,452,190
Inversiones en asociadas	17	6,674,682,397	6,442,606,192
<b>Total activo no corriente</b>		<b>39,012,040,566</b>	<b>41,080,578,255</b>
<b>Total activo</b>		<b>64,563,230,515</b>	<b>62,947,570,010</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Cuentas por pagar	18	1,361,671,704	1,373,968,867
Retenciones por pagar	19	61,998,932	102,366,609
Gastos acumulados	20	91,530,623	132,132,577
Provisiones	21	372,147,839	376,701,232
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>1,887,349,098</b>	<b>1,985,169,285</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Ingresos diferidos	22	62,945,632	67,116,501
Obligaciones por bienes tomados en arrendamiento financ	23	231,243,428	188,351,718
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>294,189,060</b>	<b>255,468,219</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>2,181,538,158</b>	<b>2,240,637,504</b>
<b>Patrimonio</b>			
Fondo Especial de Administración Acumulado		60,679,326,357	58,912,814,521
Utilidad déficito en valoración de activos financieros		120,926,150	24,616,922
Resultado del período		1,581,439,850	1,769,501,063
<b>Total patrimonio</b>		<b>62,381,692,357</b>	<b>60,706,932,506</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>64,563,230,515</b>	<b>62,947,570,010</b>
<b>Cuentas de orden deudoras</b>	24	<b>20,520,607,886</b>	<b>21,158,725,426</b>
<b>Cuentas de orden acreedoras</b>	24	<b>20,520,607,886</b>	<b>21,158,725,426</b>

Las notas a los estados financieros combinados son parte integral de este informe.

**Cuadro B**

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
**Estado de resultados integrales combinados**  
 Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)  
 Por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024 y 2023

(Expresado en colones costarricenses)

	Notas	2024	2023
<b>Ingresos de operación</b>			
Contribuciones de miembros activos	25	7,740,391,856	7,126,472,678
Contribuciones de miembros pensionados	25	3,555,752,154	3,450,418,890
Intereses sobre títulos valores	26	1,227,262,941	1,313,164,036
Intereses y comisiones sobre préstamos	26	1,269,417,073	1,323,566,098
Intereses y comisiones sobre arreglos de pago	26	1,537,226	782,388
<b>Total ingresos de operación</b>		<b>13,794,361,250</b>	<b>13,214,404,090</b>
<b>Gastos generales y de administración</b>			
Remuneraciones	28	6,792,086,961	6,645,640,002
Servicios	29	3,831,971,385	3,475,227,565
Materiales y suministros	30	170,330,066	187,980,469
Intereses y comisiones	31	4,434,759	1,091,202
Gastos financieros	32	93,064,985	201,413,943
Transferencias corrientes	33	560,919,823	279,365,169
Depreciación del ejercicio	34	1,093,882,479	1,094,228,535
Gastos por amortización de intangibles	34	366,792,530	284,322,253
Gastos por estimación	34	27,580,437	98,995,500
Gasto de infraestructura		117,504,151	112,593,900
<b>Total gastos generales y de administración</b>		<b>13,058,567,576</b>	<b>12,380,858,538</b>
<b>Utilidad de operación</b>		<b>735,793,674</b>	<b>833,545,552</b>
<b>Otros Ingresos</b>			
Otros ingresos no tributarios	27	20,554,621	9,285,462
Ingreso por inversión en asociadas	27	303,153,484	504,896,640
Otras multas	27	11,474,435	8,150,376
Ingresos Varios No Especificados		794,958	677,979
Ingreso por afectación de periodos anteriores	27	444,320,175	376,718,241
Ingreso por recuperación de deterioro	27	66,445,627	140,184,627
Otras rentas de activos financieros	27	62,889,249	65,581,555
Venta de activos	27	-	-
Valoración inversiones de asociadas	27	61,629,450	16,432,029
<b>Total Otros ingresos</b>		<b>971,261,999</b>	<b>1,121,926,909</b>
<b>Otros gastos</b>			
Donación, venta o retiro de activos	34	76,171,487	4,821,558
Valoración de inversiones socias	32	49,444,336	181,149,840
<b>Total otros gastos</b>		<b>125,615,823</b>	<b>185,971,398</b>
<b>Resultado del periodo</b>	¢	<b>1,581,439,850</b>	<b>1,769,501,063</b>

Las notas a los estados financieros son parte integral de este informe.

**Cuadro C**

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
 Fondo Especial de Administración (Fondo Especial Operativo- Fondo Especial Administrativo)  
**Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**  
 Por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 y 2023  
 (expresado en colones costarricenses)

Detalle	Notas	Fondo Especial Operativo Acumulado	Utilidad o Déficit En Valoración De Activos Financieros	Resultado del Periodo	Total
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2022</b>	¢	<b>58,912,814,521</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58,912,814,521</b>
Resultado del Periodo		0	0	0	0
Utilidad o déficit en valoración de inversiones			24,616,922		24,616,922
Capitalización del periodo				1,769,501,063	1,769,501,063
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2023</b>	¢	<b>58,912,814,521</b>	<b>24,616,922</b>	<b>1,769,501,063</b>	<b>60,706,932,506</b>
Traslado de utilidades		1,769,501,063	0	(1,769,501,063)	0
<b>Saldo al 01 de enero 2024</b>		<b>60,682,315,584</b>	<b>24,616,922</b>	<b>0</b>	<b>60,706,932,506</b>
Ajustes al patrimonio		(2,989,227)	0	0	(2,989,227)
Utilidad / deficit por valoración activos			96,309,229	0	96,309,229
Utilidad del periodo				1,581,439,850	1,581,439,850
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2024</b>	¢	<b>60,679,326,357</b>	<b>120,926,150</b>	<b>1,581,439,850</b>	<b>62,381,692,357</b>

Las notas a los estados financieros son parte integral de este informe.

- 8 -

## Cuadro D

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
Fondo Especial de Administración (FEA-FEO)  
**Estados de Flujos de Efectivo Combinados**  
Por el periodo de un año terminado el 31 de diciembre de 2024 y 2023  
(Expresados en colones costarricenses)

	Notas	2024	2023
<b>Actividades de operación:</b>			
Resultado neto del periodo	¢	1,581,439,850	1,769,501,063
<b>Partidas aplicables a resultados que no requieren utilización de efectivo:</b>			
Ajustes al patrimonio		(2,989,227)	-
Utilidad (déficit) no realizado por valoración		96,309,229	24,616,922
Estimación incobrables	7	170,344,059	309,077,338
Gastos por depreciación	34	1,093,882,479	1,094,228,535
Donación, deterioro o venta de activos		76,171,487	4,821,557
Amortización de intangibles	34	366,792,530	284,322,253
Obligaciones por derecho de uso		117,504,151	112,593,900
<b>Sub-total</b>		<b>3,499,454,558</b>	<b>3,599,161,568</b>
<b>Flujos de efectivo provistos por (usados para) las actividades de operación</b>			
Cuentas por cobrar		(122,937,916)	108,352,908
Productos acumulados por cobrar		48,555,969	(85,170,508)
Inventarios		(1,409,276)	7,838,774
Cuentas por pagar		(12,297,164)	205,506,662
Propiedades de inversión		-	-
Depósitos permanentes		-	-
Pagos Anticipados		1,281,210	(1,003,913)
Ingresos diferidos		(4,170,869)	5,380,663
Retenciones por pagar		(40,367,677)	(181,527,561)
Gastos acumulados por pagar		(40,601,955)	4,619,453
Provisiones		(4,553,392)	67,534,268
<b>Flujo neto de efectivo provisto por las actividades de operación</b>		<b>3,322,953,488</b>	<b>3,730,692,314</b>
<b>Flujos de efectivo provistos por (usados para) las actividades de inversión</b>			
Inversiones		5,475,737,971	(911,383,943)
Inversiones en otras entidades		(232,076,205)	(340,178,829)
Documentos por cobrar - neto		1,178,926,872	(56,510,722)
Propiedades, planta y equipo (neto)	11	(158,362,519)	(668,047,094)
Activos intangibles		(323,209,569)	(339,062,596)
Variación neta en activos por derecho de uso		-	-
<b>Flujo neto de efectivo (usado para) las actividades de inversión</b>		<b>5,941,016,550</b>	<b>(2,315,183,184)</b>
<b>Flujo neto de efectivo de las actividades de financiamiento</b>			
Pagos Arrendamiento derecho uso		(106,202,219)	(123,025,003)
<b>Recursos netos generados en actividades de financiamiento</b>		<b>(106,202,219)</b>	<b>(123,025,003)</b>
Variación neta de efectivo y equivalentes de efectivo		9,157,767,820	1,292,484,127
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		9,407,952,771	8,115,468,644
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año</b>	3 ¢	<b>18,565,720,591</b>	<b>9,407,952,771</b>

Las notas a los estados financieros combinados son parte integral de este informe.

