

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

## Plan Estratégico Institucional 2026-2030

### Contenido

Introducción.....	2
Metodología utilizada .....	3
1. Enfoque general del proceso .....	3
2. Metodología de planificación estratégica .....	4
3. Revisión del plan vigente y continuidad estratégica.....	4
4. Etapas del proceso participativo .....	4
5. Priorización y recursos .....	6
Importancia del Plan Anual Operativo .....	7
Marco Estratégico.....	8
Misión.....	9
Visión .....	9
Valores y principios institucionales .....	9
Análisis estratégico .....	10
FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) .....	10
Objetivos Estratégicos (por perspectiva BSC) .....	12
Mapa Estratégico Institucional.....	13
Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	14
Mecanismos de seguimiento y evaluación.....	15



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

## Introducción

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

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

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

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

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



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

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

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

## Metodología utilizada

### 1. Enfoque general del proceso

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

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

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



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

## **2. Metodología de planificación estratégica**

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

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

## **3. Revisión del plan vigente y continuidad estratégica.**

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

- Analítica de datos.
- Omnicanalidad.

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

## **4. Etapas del proceso participativo**

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

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



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

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

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

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

El diagnóstico incluyó:

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

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

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

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



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

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

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

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

## **5. Priorización y recursos**

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

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

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



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

Se puede acceder al detalle de la información descrita anteriormente por medio del siguiente [documento](#).

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

## **6. Síntesis**

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

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

## **Importancia del Plan Anual Operativo**

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

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



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

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

## Marco Estratégico

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

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

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

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

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

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





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

## **Misión**

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

## **Visión**

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

## **Valores y principios institucionales**

- **Innovación:** Reafirmamos nuestro compromiso de orientar estratégicamente los esfuerzos organizacionales en los ámbitos cultural, institucional y tecnológico, con el propósito de fortalecer la diferenciación de nuestros productos y servicios.
- **Excelencia:** Enfocados en alcanzar estándares del sector, promovemos la optimización de recursos, la calidad y la mejora continua en beneficio de las personas afiliadas.
- **Equidad:** Actuamos con empatía, respeto y compromiso hacia el bienestar colectivo, promoviendo la inclusión y el trato digno, sin discriminación, para brindar un servicio de calidad a todas las personas afiliadas y partes interesadas.
- **Sostenibilidad:** Buscamos generar un impacto positivo en los ámbitos social, económico y ambiental, fortaleciendo las sinergias con las personas afiliadas y con el país.
- **Integridad:** Actuamos de manera responsable, honesta y ética, en conformidad con las políticas institucionales.



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

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

## **Análisis estratégico**

### **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

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

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

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

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

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

**Tabla 1. FODA 2026-2030**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solidez financiera y actuarial del fondo de pensiones del RCC</li> <li>2. Talento humano comprometido y capacitado</li> <li>3. Programa de bienestar social para las personas afiliadas</li> <li>4. Reputación institucional consolidada</li> <li>5. Infraestructura tecnológica y física</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar la transformación, digitalización y la modernización institucional</li> <li>2. Fortalecer las alianzas estratégicas y vínculos con organizaciones magisteriales</li> <li>3. Diversificar las inversiones en mercados internacionales y obra pública</li> <li>4. Fortalecer el vínculo y fidelización con las personas afiliadas</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitaciones presupuestarias que restringen el desarrollo institucional en programas y proyectos</li> <li>2. Procesos no optimizados ni alineados con la estrategia</li> <li>3. Dificultades en la retención y sucesión del talento especializado</li> <li>4. Gobierno y gestión de datos</li> <li>5. Ausencia de sistema de gestión integrado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos legales y políticos que amenazan la estabilidad del régimen de pensiones</li> <li>2. Cambios demográficos acelerados que afectan la sostenibilidad del sistema</li> <li>3. Inestabilidad económica y financiera que impacta los ingresos y las inversiones</li> <li>4. Desconfianza social y acciones reputacionales que debilitan la credibilidad institucional</li> </ol>

Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

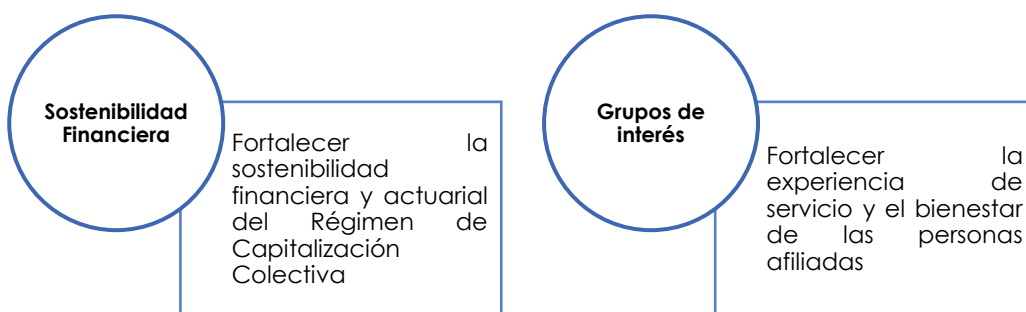
**Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica**

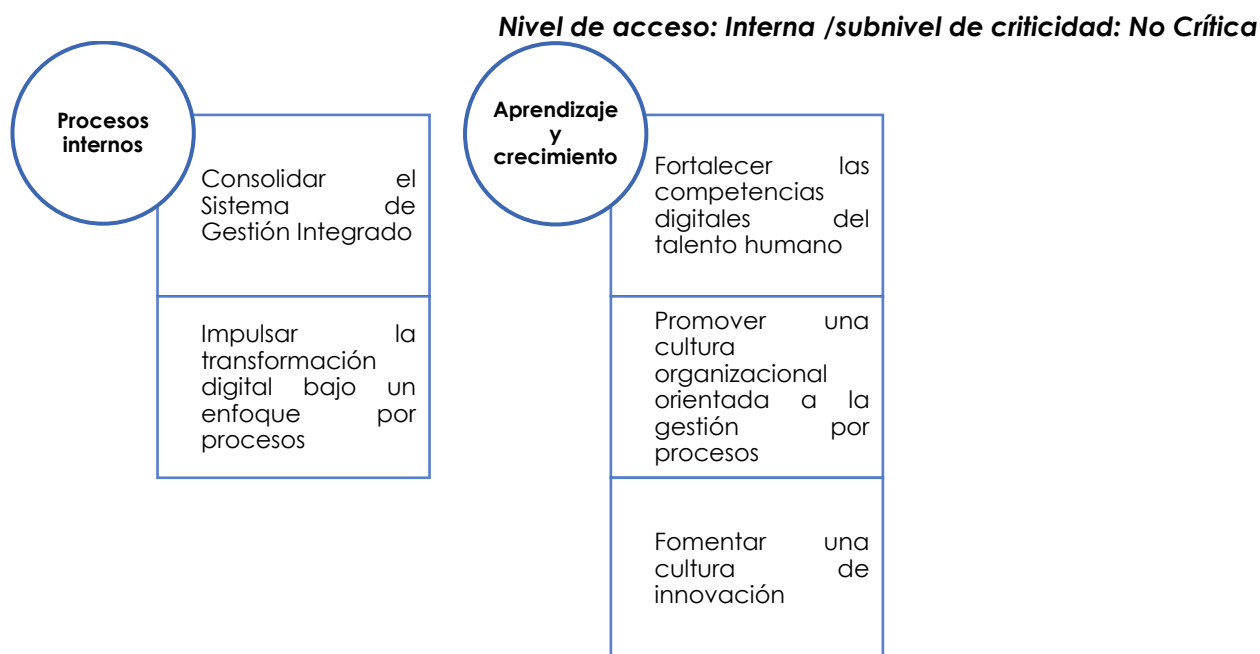
## Objetivos Estratégicos (por perspectiva BSC)

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

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

### Ilustración 1. Objetivos estratégicos PEI 2026-2030





Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

## Mapa Estratégico Institucional

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

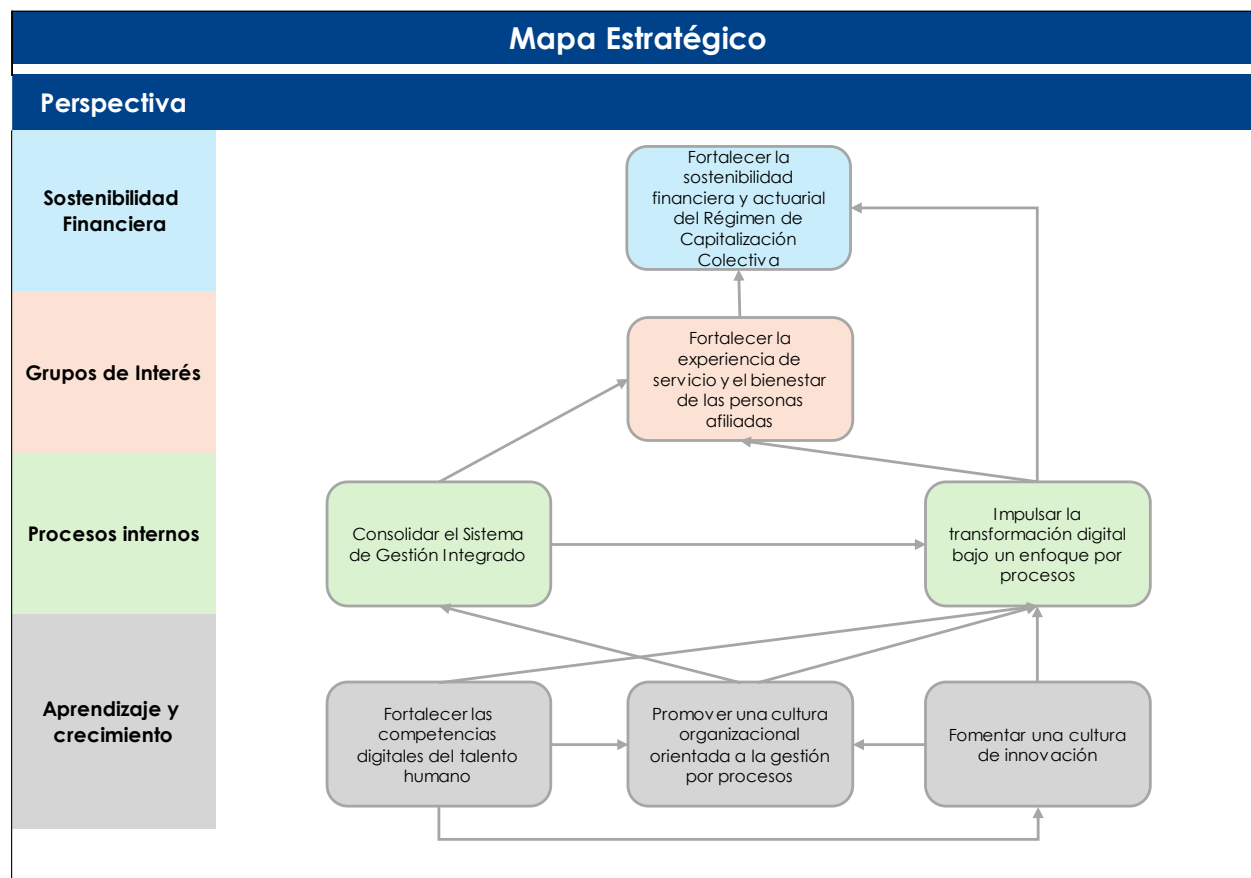
Este mapa refleja las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos en cada una de las cuatro perspectivas del BSC: Sostenibilidad Financiera, Grupos de interés, Procesos internos, y Aprendizaje y crecimiento. Su propósito es mostrar cómo los objetivos se interconectan para generar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

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

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

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

**Ilustración 2.** Mapa estratégico PEI 2026-2030



Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

## Cuadro de Mando Integral (CMI)

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



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

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

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

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

Se puede acceder al detalle de la información descrita anteriormente por medio del siguiente [documento](#).

## Mecanismos de seguimiento y evaluación

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

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

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



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

ante los entes fiscalizadores, sino que también fortalece la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua.

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

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



