

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.
- Omnipresencia.

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

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

Fuente: Comisión Técnica PEI, 2025

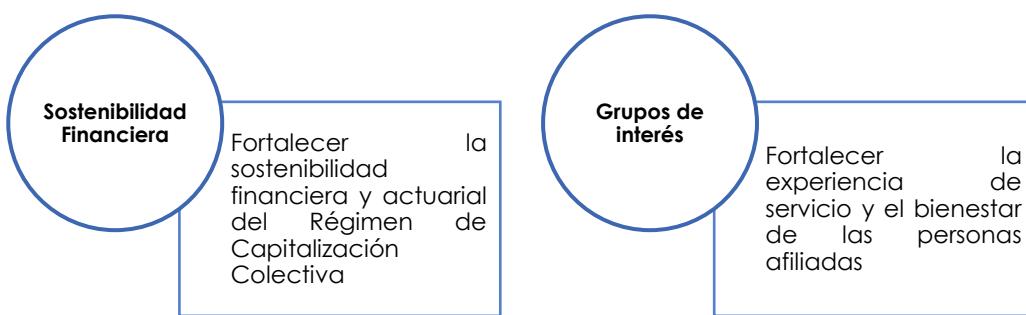
Nivel de acceso: Interna /subnivel de criticidad: No Crítica

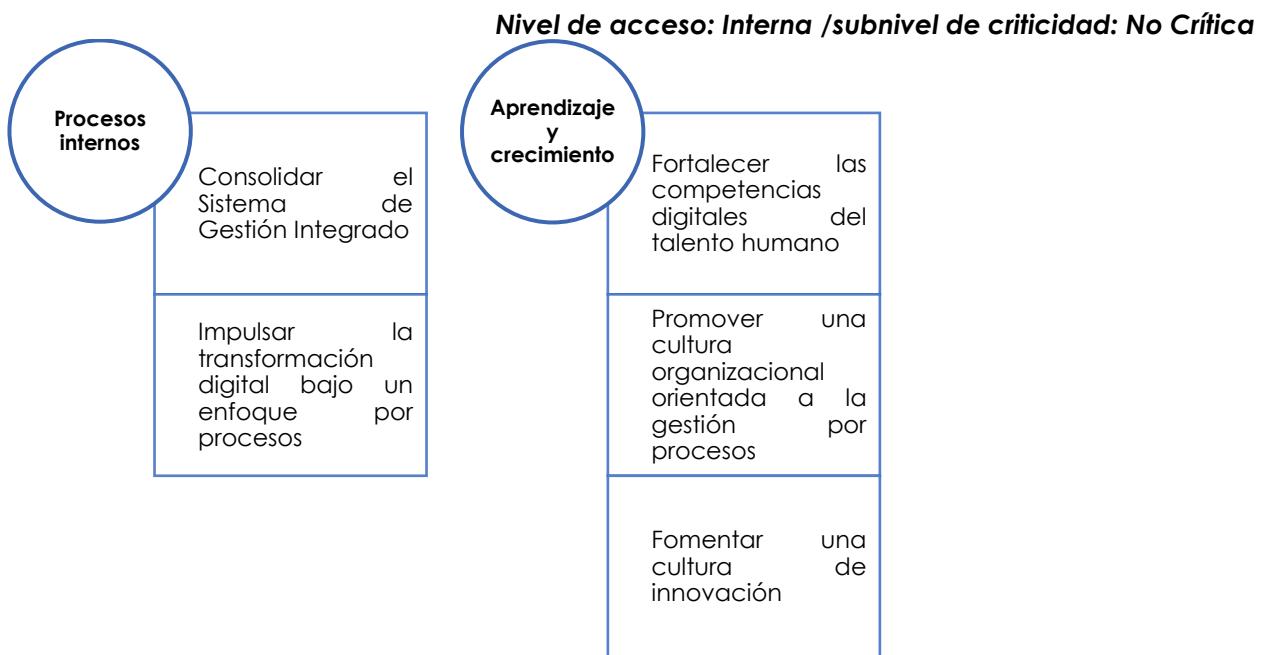
Objetivos Estratégicos (por perspectiva BSC)

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

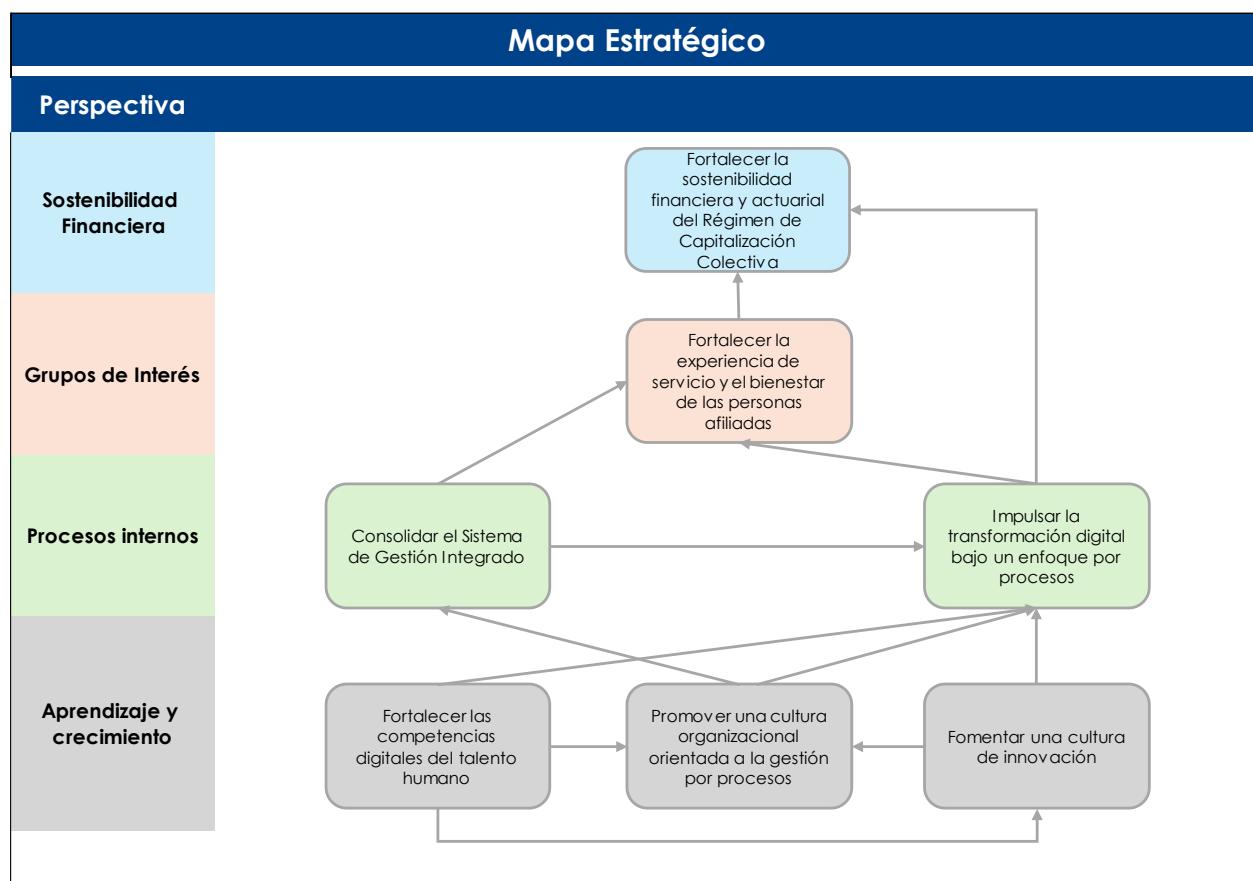
El Mapa Estratégico Institucional de JUPEMA constituye una representación gráfica de la lógica de la estrategia, construida a partir del modelo del Balanced Scorecard (BSC).

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.

| Perspectiva ESG | Objetivo estratégico | Programa estratégico | Iniciativa | Descripción de la Iniciativa | Objetivo de la Iniciativa | ICP | Métrica | Umbrales | Límite inferior umbrales | Límite superior umbrales | Responsable de la Iniciativa | Dependencias de apoyo | Objetivo (Año de Cierre) | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|---|---|---|---|------|
| Sostenibilidad Financiera | Fortalecer la sostenibilidad financiera y el ahorro del Régimen de Capitalización Colectiva | Inversión en Mercados Financieros | Inversiones en el mercado de valores internacionales | Continuar y fortalecer la participación en el mercado de valores internacionales, al cumplimiento de lo establecido en la Ley N° 10.079 (reforma de la Ley N° 7531). | Aportar un 25% de lo tasa media real actualizada mediante inversiones en el mercado de valores internacionales, la que se basaría en la normativa prevista en la normativa. | • Aporte marginal de inversión del mercado de valores internacionales a la tasa media real actualizada | Entre las años 2019 y 2020 incrementar progresivamente el aporte marginal de la inversión proveniente del mercado internacional a la tasa media real actualizada. | • 0.25% de desvío de la media para cada año. | • 2026: 0.85% | • 2027: 1.25% | N/A | División Financiera / Administrativa / Unidad de Riesgo / Departamento Contable / Departamento Actualizar / Departamento Administrativo / Departamento Legal / Departamento de R&D | 2030 | | | |
| | | | Inversiones en Infraestructura | Desarrollar inversión en infraestructura, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 10.079 (reforma de la Ley N° 7531). | Impulsar proyectos de infraestructura como parte de la estrategia de divulgación del Régimen de Capitalización Colectiva. | • Aporte marginal de inversión en Infraestructura a la tasa media real actualizada | Entre los años 2019 y 2020, hacer progresivamente la incorporación de inversión en Infraestructura, como aporte marginal de la tasa media real actualizada. | • 0.015 desvío de la media para cada año a partir de 2027. | • 2027: 0.9% | • 2028: 1.3% | N/A | División Ejecutiva / Departamento Contable / Administrativa / Unidad de Riesgo / Departamento Contable / Departamento Actualizar / Departamento Administrativo / Departamento Legal / Departamento de R&D | 2030 | | | |
| | | Inversión en Cartera de Crédito | Incremento de la cartera de crédito del RCC | Fortalecer el programa de crédito RCC, generando un crecimiento de cartera de créditos que coovicen en la sostenibilidad financiera y el ahorro del Régimen de Capitalización Colectiva, así como la generación de procesos de otorgamiento y cobro de créditos. | Crecimiento de cartera crediticia RCC. | • Porcentaje de crecimiento interanual de la cartera crediticia del RCC. | 4% de crecimiento interanual para el saldo de cartera. | 1% por desvío de la media de crecimiento interanual para el saldo de cartera. | 35% de crecimiento interanual para el saldo de cartera | N/A | División Financiera / Administrativa / Comunicación y Mercados / Plataforma de Servicio | Crédito y Cobro | 2030 | | | |
| Grosos de Interés | Fortalecer la experiencia de servicio y el bienestar de las personas oficiales | Transformación digital del servicio | Desarrollo de una aplicación móvil de interacción y atención al cliente | Desarrollo e implementación de una aplicación móvil institucional para JUFIMA, que permita a la población oficina acceder de manera segura y sencilla a servicios, información y trámites oficiales, así como la realización de trámites y consultas en línea, en concordancia con la estrategia institucional. | Fortificar la percepción oficina de trabajo inclusivo, seguro que facilita la gestión de trámites y servicios oficiales, así como la generación de una experiencia de servicio inclusivo y accesible, que fortalezca la cercanía y la confianza con las personas oficiales. | • Percepción digital de la membresía | • Nivel de satisfacción del servicio | • Tiempo promedio de resolución de trámites | • Securizar el 100% de las funcionalidades definidas para la primera etapa de la APP, asegurando que estén disponibles y disponibles para las usuarios a diciembre 2027. | • Lograr que al menos el 10% de las personas oficiales activas utilicen la aplicación digital durante el primer año de implementación. | • Alcanzar un nivel de satisfacción de 0.85 en los encuestados sobre experiencia digital realizada a los usuarios, promoviendo la eficiencia y accesibilidad de la transformación digital. | • Reducir en 10% la cantidad de trámites presenciales realizados por personas oficiales al finalizar el segundo año de operación de la APP. | N/A | División de Pensiones / Plataforma de Servicios / Crédito y Cobro / Innovación / Plataforma de Servicio / Unidad de Derechos | Comunicación y Mercados II | 2027 |
| | | | Desarrollo del portal web institucional | Desarrollar e implementar un portal web institucional que centralice servicios, información y comunicación para las personas oficiales y los medios de comunicación. | Desarrollar, diseñar e implementar un portal web institucional que centralice servicios, información y comunicación para las personas oficiales y los medios de comunicación, así como la generación de una experiencia de servicio inclusivo y accesible. | • Documento de diseño del portal web institucional | • Utilización de personas oficiales para el portal web | • Nivel de satisfacción del servicio | • Securizar el 100% de las funcionalidades definidas para la primera etapa | • Lograr que al menos el 20% de las personas oficiales activas utilicen la página digital de JUFIMA como principal de gestión de trámites y consultas durante los años 2027 y 2028. | • Alcanzar un nivel de satisfacción del 0.85 en los encuestados del portal web y canales digitales de JUFIMA para el año 2027. | • Reducir en 10% la cantidad de trámites presenciales realizados por personas oficiales al finalizar el segundo año de operación del portal web. | N/A | División de Pensiones / Plataforma de Servicios / Crédito y Cobro / Innovación / Plataforma de Servicio / Unidad de Derechos | Comunicación y Mercados II | 2029 |
| | | | Beneficios y bienestar social | Creación de un programa de bienestar financiero de la oficina | Proporcionar beneficios y bienestar financiero de la oficina | • Porcentaje de personas beneficiadas | • Número de beneficiarios | • Porcentaje de ejecución del presupuesto | • Securizar el 100% de las personas beneficiadas. | • Lograr que al menos el 20% de las personas oficiales activas utilicen la página digital de JUFIMA como principal de gestión de trámites y consultas durante los años 2027 y 2028. | • Alcanzar un nivel de satisfacción del 0.85 en los encuestados del portal web y canales digitales de JUFIMA para el año 2027. | • Reducir en 10% la cantidad de trámites presenciales relacionados con servicios disponibles en el portal web. | N/A | División de Pensiones / Plataforma de Servicios / Crédito y Cobro / Innovación / Plataforma de Servicio / Unidad de Derechos | Plataformas Sociales | 2028 |
| Procesos Internos | Consolidar el Sistema de Gestión Integrado | Gestión institucional | Mapa de Gestión Integrada | Consolidar los sistemas de gestión institucional en un modelo integrado, basado en un marco de alto nivel (Level Structure), en su versión en inglés, que ofrezca los procesos estratégicos, operativos, y de apoyo bajo un mismo marco. | Desarrollar e implementar, en los 2023 y 2028 un Modelo de Gestión Integrado que centralice la gestión institucional, implementando herramientas basadas tanto en la estructura de H3, El modelo promociona la integración entre los sistemas de gestión, optimizando la eficiencia interna y el manejo de las estrategias, evitando conflictos entre las estrategias y la ejecución. | • Porcentaje de avance en el diseño del Modelo de Gestión Integrado | • Porcentaje de avance en el diseño del modelo de gestión integrado | • Porcentaje de diseño de estrategias y logro de la estrategia del servicio | • Securizar el 100% del diseño del modelo de gestión. | • Lograr que al menos el 50% de la información utilizada en la formulación del siguiente PES provenga de las estrategias y logros de la gestión institucional. | • Alcanzar a diciembre 2020 que el 50% de los servicios oficiales implementen la estrategia de gestión integrada y en tiempo real de la información, promoviendo agilidad y toma de decisiones proactivas. | • Reducir la cantidad de trámites presenciales realizados por las personas oficiales. | N/A | División Financiera / Administrativa / Régimen de Capitalización Colectiva / Unidad de Gestión y de la calidad | División Financiera / Administrativa / Régimen de Capitalización Colectiva / Unidad de Gestión y de la calidad / Transformación | 2029 |
| | Fortalecimiento del Análitico de datos | Transformación Digital de Procesos | Fortalecimiento del Análitico de datos | Continuar con el proyecto de analítico de datos para lograr consolidar las capacidades institucionales de JUFIMA en el uso estratégico de la analítica de datos como eje central de su rendimiento, así como la generación de procesos y competencias en análisis de información, se pretende optimizar la eficiencia operativa, optimizar las estrategias organizacionales, optimizar el servicio interno y elevar la calidad de las decisiones, así como la generación de estrategias y logros que permitan contar con información oportuna, confiable y visualmente accesible, facilitando una gestión más eficiente, transparente y sostenible. | Impulsar la transformación digital de JUFIMA mediante el fortalecimiento de la analítica de datos, así como la generación de estrategias y logros que permitan contar con información oportuna, confiable y visualmente accesible, facilitando una gestión más eficiente, transparente y sostenible. | • Porcentaje de decisiones estratégicas impulsadas por la analítica | • Porcentaje de ejecución de estrategias impulsadas por la analítica | • Porcentaje de ejecución de estrategias impulsadas por la analítica | • Lograr que al menos el 50% de la información utilizada en la formulación del siguiente PES provenga de las estrategias y logros de la gestión institucional. | • Alcanzar a diciembre 2020 que el 50% de los servicios oficiales implementen la estrategia de gestión integrada y en tiempo real de la información, promoviendo agilidad y toma de decisiones proactivas. | • Reducir la cantidad de trámites presenciales realizados por las personas oficiales. | N/A | División Financiera / Administrativa / Régimen de Capitalización Colectiva / Unidad de Gestión y de la calidad / Transformación | Ti-Innovación / Actualización / Seguimiento de la información | 2029 | |
| | | | Desarrollo de arquitectura empresarial | Desarrollar una arquitectura empresarial como que permita integrar de manera eficiente los procesos de negocio, los datos, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica de JUFIMA. A través de la implementación de la arquitectura de negocio, se pretende, se busca unir las capacidades operativas y tecnológicas de la organización para la toma de decisiones, la interoperabilidad entre sistemas, la optimización de procesos y la generación de estrategias y logros que permitan contar con información oportuna, confiable y visualmente accesible, facilitando una gestión más eficiente, transparente y sostenible que respalde la estrategia de la organización. | Desarrollar e implementar una arquitectura empresarial que integre de manera eficiente los procesos de negocio, los datos, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica de JUFIMA. A través de la implementación de la arquitectura de negocio, se pretende, se busca unir las capacidades operativas y tecnológicas de la organización para la toma de decisiones, la interoperabilidad entre sistemas, la optimización de procesos y la generación de estrategias y logros que permitan contar con información oportuna, confiable y visualmente accesible, facilitando una gestión más eficiente, transparente y sostenible que respalde la estrategia de la organización. | • Contratación del personal técnico (Arquitecto) que lidera la implementación de la arquitectura de negocio. | • Elaboración de la hoja de trabajo para la implementación de la arquitectura de negocio. | • Revisión y validación de la arquitectura de negocio. | • Revisar la contratación según el desempeño del personal técnico (Arquitecto) que lidera la implementación de la arquitectura de negocio. | • Lograr que al menos el 50% de la información utilizada en la formulación del siguiente PES provenga de las estrategias y logros de la gestión institucional. | • Alcanzar a diciembre 2020 que el 50% de los servicios oficiales implementen la estrategia de gestión integrada y en tiempo real de la información, promoviendo agilidad y toma de decisiones proactivas. | • Reducir la cantidad de trámites presenciales realizados por las personas oficiales. | N/A | División Financiera / Administrativa / Régimen de Capitalización Colectiva / Unidad de Gestión y de la calidad / Transformación | Ti-Innovación / Actualización / Seguimiento de la información | 2030 |
| | Transformación Digital de Procesos de Apoyo | Implementación de un ERP para el apoyo | Impulsar la transformación digital de Procesos de Apoyo | Sustituir los sistemas internos actualizados por sistemas modernos y eficientes, así como la implementación de un sistema de gestión de la información que permita la optimización de los procesos de apoyo. | Modernizar los procesos de apoyo intermedio mediante la implementación de un sistema de gestión de la información que permita la optimización de los procesos de apoyo. | • Documento de diseño del proyecto ERP propuesto que incluye los módulos o add-ons, integraciones requeridas y definición de las funcionalidades. | • Documento de diseño del proyecto ERP propuesto que incluye los módulos o add-ons, integraciones requeridas y definición de las funcionalidades. | • Porcentaje de módulos definidos en el diseño que se implementan | • Lograr el diseño del proyecto ERP propuesto que incluye los módulos o add-ons, integraciones requeridas y definición de las funcionalidades. | • 10% por desvío de la media propuesta | • 10% por desvío de la media propuesta | N/A | División Financiera / Administrativa | Ti / Innovación / IGCC | 2030 | |
| | | | Impulsar la transformación digital bajo un enfoque por procesos | Fortalecer las competencias digitales del talento humano | Continuar con el proyecto para automatizar el proceso de liquidación de cuotas de NIV-IR hasta diciembre en el año 2024, dado que a partir del 1 de junio de 2024 de acuerdo a lo establecido en el artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva, Incorporando todas las dependencias involucradas para garantizar una ejecución del proyecto integral y eficiente. | Desarrollar un sistema que automatice íntegramente el proceso de liquidación de cuotas de NIV-IR hasta diciembre en el año 2024, dado que a partir del 1 de junio de 2024 de acuerdo a lo establecido en el artículo 51 del Reglamento de Capitalización Colectiva, Incorporando todas las dependencias involucradas para garantizar una ejecución del proyecto integral y eficiente. | • Porcentaje de avance de desarrollo del sistema de liquidación de cuotas de NIV-IR hasta diciembre en el año 2024. | • Alcanzar a julio 2029 el 100% de desarrollo e implementación del sistema automatizado de liquidación de cuotas de NIV-IR hasta diciembre en el año 2024. | • 20% por desvío de la media propuesta | • 80% de desarrollo e implementación del sistema automatizado | N/A | Financiero / Contable / Dirección de Pensiones | Ti / Innovación / IGCC / Financiero Contable / Dirección de Derechos / Plataforma de Servicios / Actualizar | 2029 | | |
| Aprendizaje y crecimiento | Fortalecer las competencias digitales del talento humano | Desarrollo de Competencias Digitales | Programa de competencias digitales | Desarrollar e implementar un programa integral de formación en competencias digitales dirigido al personal de JUFIMA. | Desarrollar e implementar un programa integral de formación en competencias digitales dirigido al personal de JUFIMA. | • Porcentaje de personal capacitado en competencias digitales según diagnóstico de necesidades | • Porcentaje de mejora en el desempeño digital de las personas capacitadas | • Capacitar al personal identificado en el diagnóstico de necesidades | • Capacitar al personal identificado en el diagnóstico de necesidades | N/A | División Financiera / Administrativa | GTI / Ti / Innovación / Seguimiento de la información | 2027 | | | |
| | | | Programa de capacitación y gestión por procesos en BPM (Business Process Management) | Implementar un programa de formación dirigido al personal de JUFIMA sobre gestión por procesos, bajo el enfoque de Business Process Management (BPM). | El programa contempla el diseño y desarrollo de procesos, así como la implementación de procesos mediante el diseño de estrategias y logros para maximizar la eficiencia y eficacia de los procesos. | • Porcentaje de personal capacitado en gestión por procesos | • Número de procesos optimizados y mejorados por el personal capacitado | • Capacitar al personal identificado en el diagnóstico de necesidades | • Capacitar al personal identificado en el diagnóstico de necesidades | N/A | División Financiera / Administrativa | GTI / Ti / Innovación / Seguimiento de la información / IGCC | 2027 | | | |
| | | | Innovación Abierta | Implementación del Laboratorio de Innovación Institucional | Fomentar una cultura de innovación institucional que impulse la generación de ideas disruptivas que aporten valor a la institución y a sus grupos de interés. | • Contratación de personal para el laboratorio de innovación institucional | • Número de ideas y prototipos generados en el laboratorio | • Capacitar al personal identificado en el diagnóstico de necesidades | • Lograr que al menos el 10% de los ideas y prototipos generados en el laboratorio sean implementados en la institución | • 10% por desvío de la media propuesta | • 90% del personal identificado | N/A | Innovación | GTI / Ti / Innovación / Seguimiento de la información / IGCC | 2029 | |