



JUPEMA 
solidez que garantiza su futuro



Informe Anual 2025

EN JUPEMA VAMOS BIEN
y vamos juntos hacia un futuro seguro



Contenido

Acerca de este reporte

¿Cómo leer este reporte?

Mensaje de la Presidencia de Junta Directiva

Mensaje del Director Ejecutivo

Capítulo I Contexto organizacional

Perfil de la organización

Estrategia

Misión

Visión

Valores y principios institucionales

Fondos Administrados

Hitos 2025

Gobierno corporativo y estructura administrativa

Conformación de la Junta Directiva

Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio Nacional

Gestión Integral de Riesgos

Cumplimiento Normativo

Auditoría Interna

Auditoría Externa

Ética y transparencia institucional

Afiliaciones y reconocimientos

Capítulo II Gestión financiera y actuarial

Resultados financieros y actuariales del Régimen de Capitalización Colectiva

Fondo Especial de Administración – Presupuesto 2026

Resultados Grupos de interés

Vida Plena

Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional

Capítulo III Gestión de servicios y relacionamiento con la membresía

Servicio a la persona afiliada

Otorgamiento de derechos de jubilación y pensión

Gestión de Comunicación y Mercadeo

Capítulo IV Gestión, tecnológica y calidad

Gestión y Control de la Calidad

Innovación y transformación

Tecnologías de la Información

Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Capítulo V Promoción del desarrollo social

Programa de Prestaciones Sociales

Bienestar de nuestras personas trabajadoras

Asociaciones y Organizaciones de Trabajadores en JUPEMA

ANEXOS

Anexo 1: Informe Anual Auditado Régimen de Capitalización Colectiva 2025

Anexo 2: Informe Anual Auditado Consolidado Fondo Especial de Administración (FEO y FEA) 2025

Acerca

de este reporte

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley N° 7531 y sus reformas, la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) presenta, dentro de los primeros tres meses del año posterior, su Reporte Anual de Gestión dirigido a las organizaciones gremiales que representan a nuestro colectivo.

Este informe reúne los principales avances y resultados correspondientes al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025, así como los desafíos que orientarán nuestra labor en el próximo año, brindando a nuestras partes interesadas una visión integral del desempeño institucional en la administración del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) y del Régimen Transitorio de Reparto (RTR).

El cierre del 2025 representó un hito significativo para la Institución, al finalizar el período del Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Este reporte expone los resultados alcanzados en el cumplimiento de las iniciativas estratégicas establecidas, evidenciando el trabajo orientado a fortalecer la gestión institucional y asegurar la sostenibilidad de los regímenes administrados.

A través de este informe, JUPEMA reafirma su compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación abierta con las personas afiliadas y demás partes interesadas, en coherencia con los valores y principios que guían nuestro quehacer.

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





¿Cómo leer **este reporte?**

Botón regresar

Permite regresar a la página anterior



Botón JUPEMA
Permite regresar al inicio del documento

Botón Home
Permite regresar al índice principal

Botones capítulos
Permite ingresar al capítulo deseado

Botones adelantar
Permite visualizar la página siguiente

¿Cómo leer este reporte?

Menú del capítulo
En cada capítulo habrá un submenú con los diferentes temas, al darle clic se podrá acceder de forma rápida al tema deseado.

Capítulo I
Contexto organizacional

Perfil de la organización	Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio Nacional
Estrategia, misión y visión	Gestión Integral de Riesgos
Valores y principios	Cumplimiento Normativo
Fondos administrados	Auditoría Interna
Hitos	Auditoría Externa
Gobierno corporativo y estructura administrativa	Ética y transparencia institucional
	Afiliaciones y reconocimientos
Junta Directiva	

QR. Escanea para ver video

QR. Cuando aparezca un código QR, escanéalo con tu dispositivo móvil para acceder a información importante

Mensaje de la Presidencia de la Junta directiva

Estimada membresía del Magisterio Nacional,

Desde los compromisos de ética, transparencia y rendición de cuentas a los cuales me acogí con lealtad a la institución que represento, me satisface brindar el presente Informe de Gestión correspondiente al periodo 2025, en calidad de presidenta de la Junta Directiva de JUPEMA durante ese tiempo.

Destaco los principales logros de nuestra institución en un año marcado primero por desafíos y luego por oportunidades que nos permitieron consolidar avances significativos en diferentes ámbitos.

Durante este 2025, la Junta Directiva fortaleció su rol como órgano de gobierno, orientando la estrategia institucional y respaldando firmemente a la administración en la ejecución de acciones clave para la sostenibilidad de los regímenes de pensiones y la modernización de los servicios. Desde este espacio colegiado impulsamos decisiones orientadas a asegurar la eficiencia, la transparencia y el fortalecimiento de la confianza de la membresía en JUPEMA.



Escanea para ver video

Los resultados alcanzados por la institución reflejan ese trabajo conjunto: desde la Junta Directiva, se brindó un seguimiento al cumplimiento de las iniciativas contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, donde al cierre del año, se alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 95%, resaltando la implementación del expediente digital para el otorgamiento de pensiones del RCC, así como el inicio del proyecto de omnicanalidad, la consolidación de iniciativas de cultura organizacional, el fortalecimiento de las inversiones del RCC en mercados internacionales, así como los esfuerzos para mantener la solvencia y cumplir e incluso superar, la tasa meta actuarial. También respaldamos activamente la participación institucional en foros nacionales y espacios de diálogo que posicionaron a JUPEMA como un referente en materia de pensiones y seguridad social.

Asimismo, desde la Junta celebramos la obtención de reconocimientos como la certificación internacional de la AISS en Comunicación, el Galardón de Excelencia Ambiental, la distinción de Great Place to Work y el premio a buenas prácticas publicitarias. Cada uno de estos logros reafirma el impacto positivo de un gobierno corporativo robusto y comprometido.

Para cerrar, reitero mi agradecimiento a todo el personal de JUPEMA y a mis compañeros y compañeras de la Junta Directiva, por su dedicación y compromiso durante este 2025.

Los logros alcanzados no habrían sido posibles sin el esfuerzo colectivo y la visión compartida de un futuro mejor para nuestra institución, así también para la membresía del Magisterio Nacional.

Seguiremos trabajando con responsabilidad y compromiso de 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,

M.Sc. Sonia Hernández Sánchez,
representante de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP) ante JUPEMA.

Mensaje del Director Ejecutivo

Estimadas personas afiliadas al Magisterio Nacional,

El año 2025 fue un periodo para consolidar y dar continuidad a nuestra visión de una JUPEMA moderna y futurista; una institución que no solo vela por la sostenibilidad y el fortalecimiento de las pensiones del Magisterio Nacional, sino que también se posiciona ante el país como un modelo de gestión en seguridad social, reconocido tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera, logramos materializar en tan solo cinco años aquella visión planteada en el 2021, cuando nos propusimos convertirnos en la institución referente de la seguridad social costarricense.

Para el 2020 comenzamos a delinear el Plan Estratégico 2021–2025, cargado de objetivos sumamente retadores y acompañado de la necesidad de impulsar grandes transformaciones estructurales y culturales en la organización. Estos cambios, como es natural, generaron inicialmente confusión y resistencia entre las personas trabajadoras, con los desafíos propios de una institución del tamaño e importancia de JUPEMA que inclusive el día de hoy seguimos trabajando.



Escanea para ver video

Hoy, cinco años después, podemos afirmar que los obstáculos fueron superados y que los resultados alcanzados nos muestran una JUPEMA muy distinta a la de años anteriores; una institución fortalecida, renovada y con bases sólidas para iniciar el nuevo Plan Estratégico 2026–2030.

Al cierre del 2025 logramos ejecutar proyectos trascendentales que permitieron alinear la gestión institucional con enfoques de calidad, procesos, riesgos, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. Esta integración permite a JUPEMA responder con compromiso, eficiencia y responsabilidad a las necesidades de la afiliación.

El apoyo de las organizaciones magisteriales ha sido fundamental para enfrentar múltiples proyectos de ley que han intentado, de manera reiterada, confundir a la ciudadanía y debilitar la gestión del fondo. Gracias a este respaldo, hemos logrado defender con firmeza una administración sana y sostenible, con resultados comprobables y consistentes en el tiempo.

Al igual que todo el Magisterio Nacional, JUPEMA se ha visto afectada por la escasez de recursos derivada del congelamiento de salarios y pensiones establecido por la regla fiscal. Esto limita la capacidad de inversión institucional y afecta el crecimiento natural de la organización. Paralelamente, los gastos operativos han aumentado debido al propio crecimiento del fondo del RCC, lo que incrementa comisiones por transacciones bursátiles, custodia de valores y otros servicios. A ello se suma la reforma a la Ley Reguladora del Mercado de Valores, que modificó la estructura de financiamiento de las superintendencias, trasladando una mayor carga a las entidades supervisadas. En el caso de JUPEMA, el impacto ha sido considerable: el aporte pasó de ¢471 millones en 2025, a ¢610 millones en 2026 y superará los ¢700 millones en el 2027, y seguirá creciendo conforme el monto del RCC también aumente.

Esta combinación entre ingresos congelados y gastos incrementales nos ha obligado, durante los últimos cinco años, a mantener una estricta política de austeridad y eficiencia, con el objetivo de garantizar la continuidad operativa y proteger los servicios que brindamos a la membresía.



Aun así, el balance es profundamente positivo. Gracias al esfuerzo y sacrificio de nuestras personas trabajadoras, el fondo administrado del RCC pasó de ¢3.86 billones en 2021 a ¢6.15 billones en 2025, lo que representa un crecimiento del 59,18%. Este incremento ha implicado la búsqueda de nuevas alternativas de inversión para diversificar el portafolio, mejorar los rendimientos y asegurar la sostenibilidad de las pensiones en el largo plazo. En esta línea, hemos intensificado la exploración de nuevos mercados y fortalecido las estrategias de inversión y crédito que permitan cumplir la tasa meta actuarial del 5,89% real (+ inflación), indispensable para garantizar la estabilidad del régimen.

El último quinquenio también trajo consigo avances sustantivos en materia de imagen institucional, cultura, clima organizacional, gestión del cambio, modernización tecnológica, ciberseguridad, sistematización y digitalización de procesos. Estos logros no solo posicionan mejor a JUPEMA hoy, sino que construyen las bases para enfrentar el futuro con mayor solidez.

De cara al 2026 y al próximo quinquenio, nos enfrentamos a un periodo crítico y lleno de retos. La nueva conformación legislativa y las propuestas en materia de pensiones planteadas por el Gobierno requieren una respuesta unida, coordinada y firme de todo el Magisterio Nacional. Será indispensable mantener la cohesión para defender la sostenibilidad del fondo, la estabilidad de los regímenes y la operatividad institucional, garantizando que cada persona afiliada mantenga la confianza en su futuro previsional.

Agradezco profundamente a las personas trabajadoras de JUPEMA, a la Junta Directiva y a cada una de las organizaciones magisteriales, así como al Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio, por su esfuerzo, compromiso y lucha constante en favor de la estabilidad de nuestra institución, del sector educativo y los derechos adquiridos de nuestros pensionados y afiliación trabajadora en general.

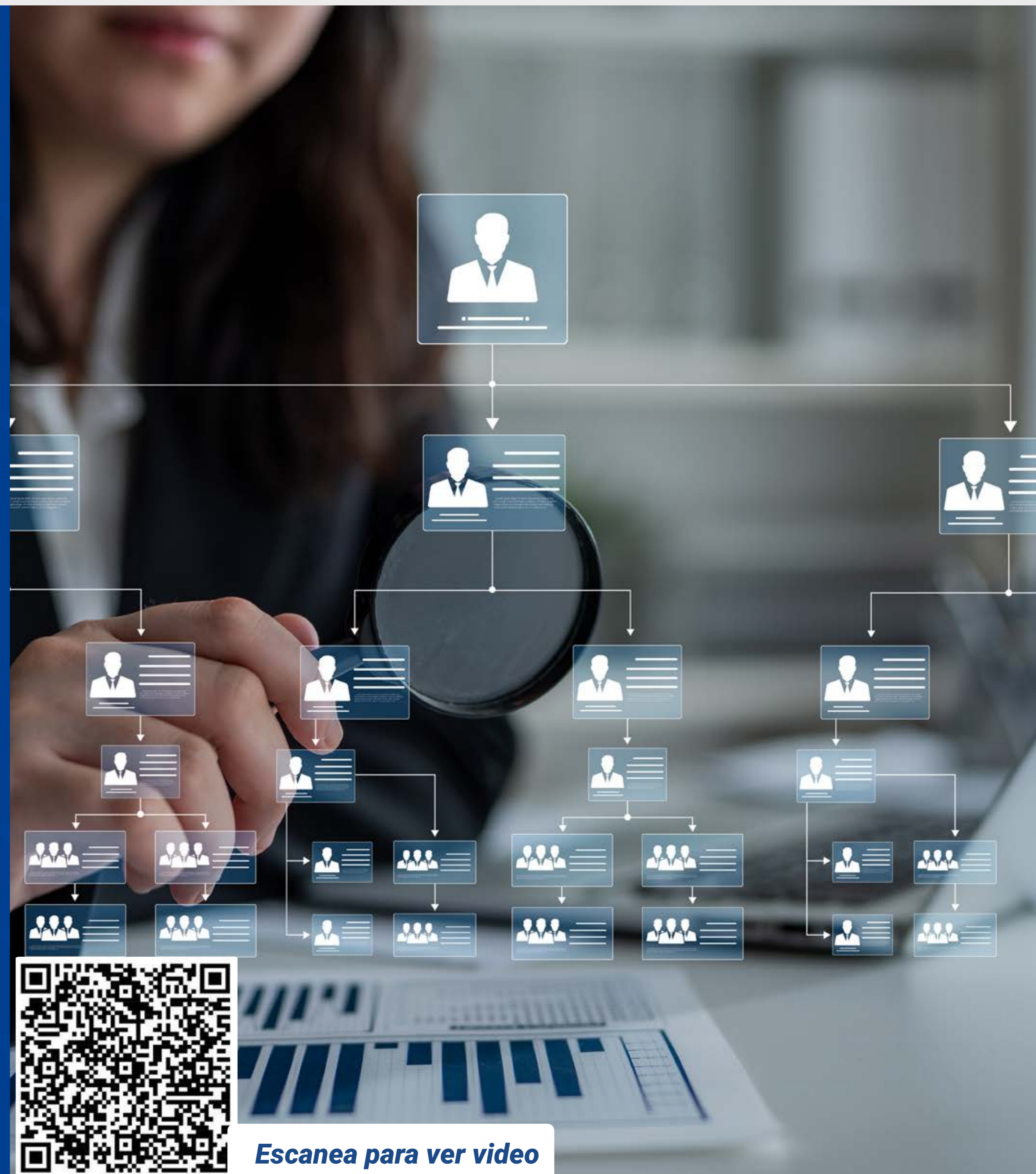
M.B.A Carlos Arias Alvarado,
Director Ejecutivo de JUPEMA



Capítulo I

Contexto organizacional

Perfil de la organización	Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio Nacional
Estrategia, misión y visión	Gestión Integral de Riesgos
Valores y principios	Cumplimiento Normativo
Fondos administrados	Auditoría Interna
Hitos	Auditoría Externa
Gobierno corporativo y estructura administrativa	Ética y transparencia institucional
	Afiliaciones y reconocimientos
Junta Directiva	



Escanea para ver video

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 las personas trabajadores de la educación.

Actualmente, cuenta con 12 sucursales ubicadas estratégicamente.

Además, disponemos de una sucursal móvil que recorre todo el país, brindando servicio en áreas donde no hay una sucursal cercana.



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

Ilustración 1. Sucursales JUPEMA.



Nuestras Sucursales

Estrategia

En JUPEMA hemos cimentado nuestro trabajo en principios firmes que aseguran una gestión honesta, sostenible y orientada al bienestar de quienes confían su futuro en esta institución. Cada decisión que tomamos busca fortalecer la seguridad social del Magisterio y proteger el porvenir de sus familias. Desde esta convicción, durante el 2025 se trabajó en la formulación de nuestro nuevo Plan Estratégico Institucional para el periodo 2026-2030, el cual fue aprobado por la Junta Directiva en la sesión ordinaria 0115-2026 del 20 de octubre del 2025.

Para la elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional 2026–2030, JUPEMA desarrolló un proceso participativo y riguroso, basado en la metodología del Balanced Scorecard y sustentado en una hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, la cual definió con precisión los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

El plan se construyó mediante una estrategia de co-construcción con todas las personas trabajadoras, generando espacios de diálogo, reflexión y análisis que permitieron recoger aportes diversos y alinear esfuerzos frente a los retos nacionales e internacionales en sostenibilidad de pensiones, transformación digital, envejecimiento poblacional y fortalecimiento de la confianza ciudadana. El resultado fue un instrumento estratégico práctico y operativo, con siete objetivos estratégicos que orientan la planificación, ejecución y evaluación institucional, y que proyecta a JUPEMA hacia el siguiente quinquenio con la convicción de consolidar los logros alcanzados, innovar en sus procesos y garantizar un futuro sostenible, equitativo y de excelencia para la membresía y para el país.

Ilustración 2. Balanced Scorecard



Fuente: JUPEMA (2026).



El marco estratégico que orienta nuestro quehacer institucional es el siguiente:



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.

Nuestros Valores y principios institucionales

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.

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.

Transparencia

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

Excelencia

Enfocados en alcanzar estándares del sector, promovemos la optimización de recursos, la calidad y la mejora continua en beneficio de las personas afiliadas.

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.

Fondos Administrados

Los fondos de pensiones administrados por JUPEMA representan el esfuerzo de generaciones de personas trabajadoras de la educación, un patrimonio que cuidamos con responsabilidad y visión de futuro para resguardar el bienestar presente y las expectativas de retiro del Magisterio Nacional.

JUPEMA administra dos regímenes de pensiones:

Régimen Transitorio de Reparto

Cerrado; aplica a quienes ingresaron al Magisterio antes del 15 de julio de 1992.

Régimen de Capitalización Colectiva

Abierto y activo; incorpora a quienes iniciaron labores después del 15 de julio de 1992.

Cobertura al cierre del 2025

+ 116.000 personas trabajadoras activas con un crecimiento interanual del **2,52%**.

+ 54.000 personas pensionadas con un crecimiento del **4,44%** respecto al 2024.

El mayor incremento se registró en los pensionados del RCC con **1.515 nuevas pensiones**, equivalente a un **21,67%** de crecimiento.

Situación financiera del RCC al cierre del 2025



Total administrado: **₡5,34 billones.**

Crecimiento interanual: **9,34%** respecto a diciembre de 2024.

53% proviene de cotizaciones obrero patronales y estatales.

47% corresponde a rendimientos generados por inversiones y por el programa de crédito.

Hitos 2025

Enero

Consolidación del **Modelo de Riesgo Operativo**, iniciando la identificación formal y sistemática de eventos.

Lanzamiento de la **especialización en Design Thinking en la Universidad Corporativa (UCID)** para todas las personas trabajadoras.

Febrero

Fortalecimiento del **Modelo de Calificación Interna del Riesgo del Deudor**, incorporando criterios técnicos de mayor precisión.

Creación del Programa de Bienestar, enfocado en criterios nutricionales, mentales y físicos, contribuyendo al fortalecimiento de la Marca Empleadora JUPEMA.

Marzo

Reestructuración de la **plataforma de inducción institucional ADN JUPEMA**.

Mayo

Inicio del **proyecto de omnicanalidad**, como parte de las iniciativas del Plan Estratégico Institucional.

Hitos 2025

Junio

Lanzamiento de la campaña de sensibilización en clima y cultura: **"Nuestro ADN"**.

Julio

Implementación del **uso de firmadores digitales** en la Plataforma de Servicios mediante dispositivos PADS.

Inicio del **Programa de Habilidades Directivas** para una Gestión Estratégica Efectiva, dirigido al Órgano de Dirección y a la Alta Gerencia.

Agosto

Obtención de la **certificación internacional de la AISS en Comunicación de las Administraciones de Seguridad Social y la recertificación de la directriz Recaudación y Cobranza**.

Inicio de las actividades de promoción de **emprendimientos del programa JUPEMA Emprende**.

Acompañamiento especializado para la implementación de nuevos instrumentos crediticios y modelos (Score de Crédito y Score de Cobro).

Hitos 2025

Setiembre Obtención de la **certificación Great Place to Work.**

Octubre

Organización del **Foro Pensiones 2030**: Ruta país hacia la sostenibilidad y protección solidaria.

Obtención del **premio "Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Publicidad"**, por segundo año consecutivo.

Aprobación del proyecto de Ley No. 24.353 en la Comisión de Asuntos Hacendarios, orientado a **descongelar las pensiones del Régimen Transitorio de Reparto** (Leyes No. 2248 y No. 7268.).

Compra del **primer vehículo eléctrico de JUPEMA.**

Noviembre

Obtención por tercer año consecutivo el **Galardón de Excelencia Ambiental, con una calificación de 93,26%.**

Realización del **debate nacional con la participación de 15 candidaturas presidenciales.**

Dictamen de mayoría negativo en la Comisión de Asuntos Sociales sobre el proyecto de Ley No. 24.786, que pretendía recortar las pensiones del Régimen Transitorio de Reparto para igualarlas con las de la CCSS.

Hitos 2025

Diciembre

Cumplimiento del **95% de las iniciativas del PEI 2021–2025**.

Cumplimiento y superación de la tasa meta actuarial (5,89%) durante todo el año, cerrando en 10%.

Inversión en el mercado de valores internacional alcanzó un 7,3% del activo total del RCC, dentro del límite del 10% establecido para el trienio.

Rendimiento promedio del 13% en las inversiones internacionales, aportando aproximadamente 1% a la tasa meta actuarial.

El activo total del RCC creció alrededor de un 11%, impulsado por el crecimiento del portafolio de inversiones nacional e internacional (promedio del 12%).

Ejecución de **actividades de bienestar y calidad de vida que alcanzaron a 48.985 personas afiliadas** en todo el país.

Se resolvieron **2.436 solicitudes digitales del RCC**, reflejando el avance en la adopción del expediente digital y la eficiencia del trámite.

Se cumplió íntegramente con el **Informe de Auditoría sobre la Liquidación del Presupuesto de los Regímenes Especiales de Pensiones (2024)**.

Se resolvieron 4.491 solicitudes del RTR y 3.814 del RCC.

El Ministerio de Educación Pública pagó la totalidad de las deudas patronales y estatales pendientes con el RCC.

Gobierno

Corporativo y estructura administrativa

JUPEMA fortalece su gestión bajo un esquema de buenas prácticas de gobierno corporativo, guiado por principios de ética, gestión integral de riesgos y cumplimiento normativo. Este enfoque asegura una administración transparente, responsable y eficiente de los fondos de pensiones del Magisterio Nacional.

La institución es regulada y sujeta a los procesos de fiscalización de:

- **Superintendencia de Pensiones (SUPEN).**
- **Contraloría General de la República (CGR).**

Estructura organizacional de JUPEMA:

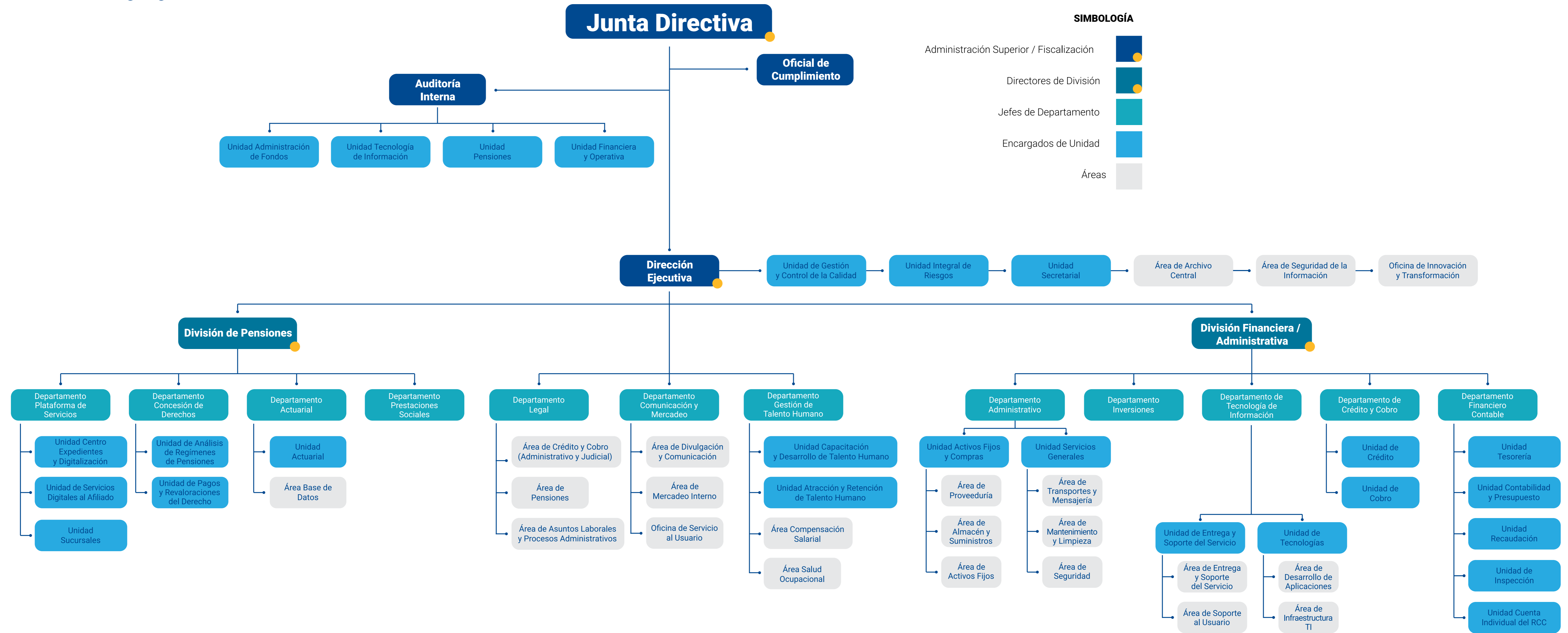


Integrada por 7 representantes de las **organizaciones magisteriales** (detalladas en el apartado siguiente).



Para una comprensión integral de la estructura institucional, se presenta el **organigrama de JUPEMA**:

Ilustración 3. Organigrama JUPEMA.



SIMBOLOGÍA

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

Fuente: JUPEMA (2026).

Conformación de la Junta Directiva

De conformidad con la Ley No. 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, SI-UNED y UTRAUTN.
- 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 (SUPEN).
- Dictar las normas para el nombramiento de las personas trabajadoras de la institución.
- Aprobar los reglamentos necesarios para su funcionamiento.
- Aprobar el presupuesto de operación de JUPEMA.

Mientras que en lo que respecta al **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.

Conformación de la

Junta Directiva

El artículo 98 de la Ley No. 7531 establece que JUPEMA estará dirigida por una Junta Directiva, la cual para el periodo del 01 de enero al 23 de octubre 2025 estuvo integrada de la siguiente forma:

M.Sc. Sonia Hernández Sánchez, presidenta
Lic. Carlos Hernández Álvarez, vicepresidente
M.Sc. Lilliam González Castro, secretaria
M.B.A Oscar Mario Mora Quirós, vocal 1
M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, vocal 2
M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A., vocal 3
Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, vocal 4

A partir del 24 de octubre, se incorpora la **Licda. Denise Mora Sandí**, representante de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

Durante el período 2025, la Junta Directiva de JUPEMA realizó **144 sesiones ordinarias y 3 extraordinarias.**

Ilustración 4. Conformación Junta Directiva de JUPEMA, hasta 23 de octubre 2025



Fuente: JUPEMA (2026).

Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio Nacional



El Foro, como instancia política de defensa de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional, desarrolló múltiples acciones estratégicas durante el período 2025:

1

Defensa de la autonomía magisterial: Se analizó el reglamento 15-22 del CONASSIF y el informe de SUPEN sobre la idoneidad de representantes en las Juntas Directivas, ante posibles afectaciones a la autonomía de las organizaciones magisteriales.

2

Evaluación de los fondos generacionales: El Foro estudió los alcances de estos fondos y su impacto potencial en las personas afiliadas, incorporando criterios de expertos invitados.

3

Atención al Proyecto Legislativo No. 24.786: Tras identificar graves afectaciones para la población pensionada, se definieron acciones de oposición y se gestionó la solicitud de archivo del proyecto ante la Asamblea Legislativa.

4

Cobro de deudas patronales con el Régimen de Pensiones: Se abordó la problemática de morosidad patronal y se coordinaron estrategias con JUPEMA para reforzar los cobros ante instituciones gubernamentales.

5

Análisis del Proyecto de Ley No. 23.956 sobre penalización de delitos contra la seguridad social: Se resaltó su importancia para sancionar la evasión y fortalecer la recaudación del RCC.

6

Revisión de otros proyectos legislativos de impacto negativo: Entre estos, el traslado del CONAPAM al Ministerio de Salud (Expediente No. 24.585) y la propuesta de someter a referéndum temas de pensiones (Expediente No. 23.724).

Foro de Presidentes y Secretarios Generales del Magisterio Nacional

7

Impulso al Proyecto de Ley No. 24.353 para descongelar pensiones del Régimen Transitorio de Reparto: El Foro trabajó activamente para avanzar su aprobación en Comisión y continuará promoviendo su adopción como ley, dada la afectación actual a los pensionados.

8

Coordinación con la Dirección Nacional de Pensiones: Se trataron temas relacionados con valoraciones médicas de la Comisión Calificadora de Invalidez de la CCSS.

9

Seguimiento a la deuda del MEP con el RCC: Se analizó el informe del Ministro sobre compromisos de pago, dada la incidencia directa en los futuros derechos de pensión.

10

Discusión de la sentencia de la Sala Constitucional sobre el aumento de cobro por supervisión de SUPEN: Se evaluó su impacto financiero sobre JUPEMA, cuyos recursos provienen de la afiliación activa y pensionada.

11

Revisión de las inversiones del RCC en el Ministerio de Hacienda: Se realizaron sesiones dedicadas a definir estrategias de negociación, con apoyo técnico de las organizaciones socioeconómicas magisteriales.



Gestión Integral de Riesgos

Durante el 2025, JUPEMA consolidó un avance significativo en la madurez de su Gestión Integral de Riesgos, fortaleciendo los modelos, controles y prácticas prudenciales que respaldan la administración del RCC y su alineamiento con los estándares de supervisión de la SUPEN. El año estuvo marcado por tres ejes principales: fortalecimiento técnico, mayor capacidad preventiva y un avance sostenido en la cultura institucional de riesgos.

Principales actividades y logros en el 2025:

- Revisión y análisis de 66 emisores nacionales y regionales, reforzando el monitoreo de riesgo de crédito.
- Fortalecimiento del Modelo de Calificación Interna del Riesgo del Deudor, incorporando criterios que permiten mayor diferenciación y detección temprana de deterioros.
- Inicio formal del registro de eventos de riesgo operativo, avanzando hacia un modelo más sistemático, trazable y alineado a mejores prácticas.
- Desarrollo de la nueva metodología del Score de Crédito, en conjunto con el Departamento de Crédito y Cobro, alineada con el apetito de riesgo institucional.
- Capacitación integral a todos los departamentos, sucursales y Junta Directiva para fortalecer la cultura institucional de riesgos y el entendimiento de las líneas de defensa.

Este trabajo permitió que, entre 2024 y 2025, la institución mostrara un avance sostenido en la madurez de la gestión integral de riesgos, con mejoras visibles en supervisión, control interno y cumplimiento prudencial. Se consolidó un mayor nivel de control gracias a la revisión de emisores, la robustez metodológica y la incorporación formal de prácticas de gestión operativa.

Asimismo, el fortalecimiento de la cultura institucional — incluyendo la capacitación de toda la organización — marcó un cambio cualitativo importante, consolidando comportamientos alineados con la prevención, el control y el cumplimiento normativo.



Avances estratégicos del quinquenio 2021-2025

En perspectiva quinquenal (2021–2025), JUPEMA cerró el periodo con una estructura de riesgos claramente más sólida: metodologías definidas, mayor cobertura de monitoreo, mejores prácticas prudenciales, y una incorporación más efectiva del riesgo en la planificación estratégica, incluida la identificación de riesgos del nuevo PEI.

Los retos proyectados hacia el 2026 incluyen:

- Ajustar la Declaración de Apetito al Riesgo y el perfil de riesgo institucional al contexto operativo y regulatorio.
- Integrar plenamente los riesgos estratégicos asociados al PEI 2026–2030.
- Ampliar la cobertura del modelo de riesgo operativo.
- Fortalecer la coherencia entre riesgos, control interno y otros sistemas de gestión.
- Mantener prácticas prudenciales sólidas para nuevas estructuras de inversión.

El 2025 evidenció un fortalecimiento integral y sostenido de la gestión de riesgos en JUPEMA, avanzando hacia un modelo más preventivo, técnico y coherente con las expectativas regulatorias, y contribuyendo a la sostenibilidad del RCC en beneficio de la afiliación.



Ilustración 5. Actividades lúdicas para fomentar la cultura de riesgos institucional.

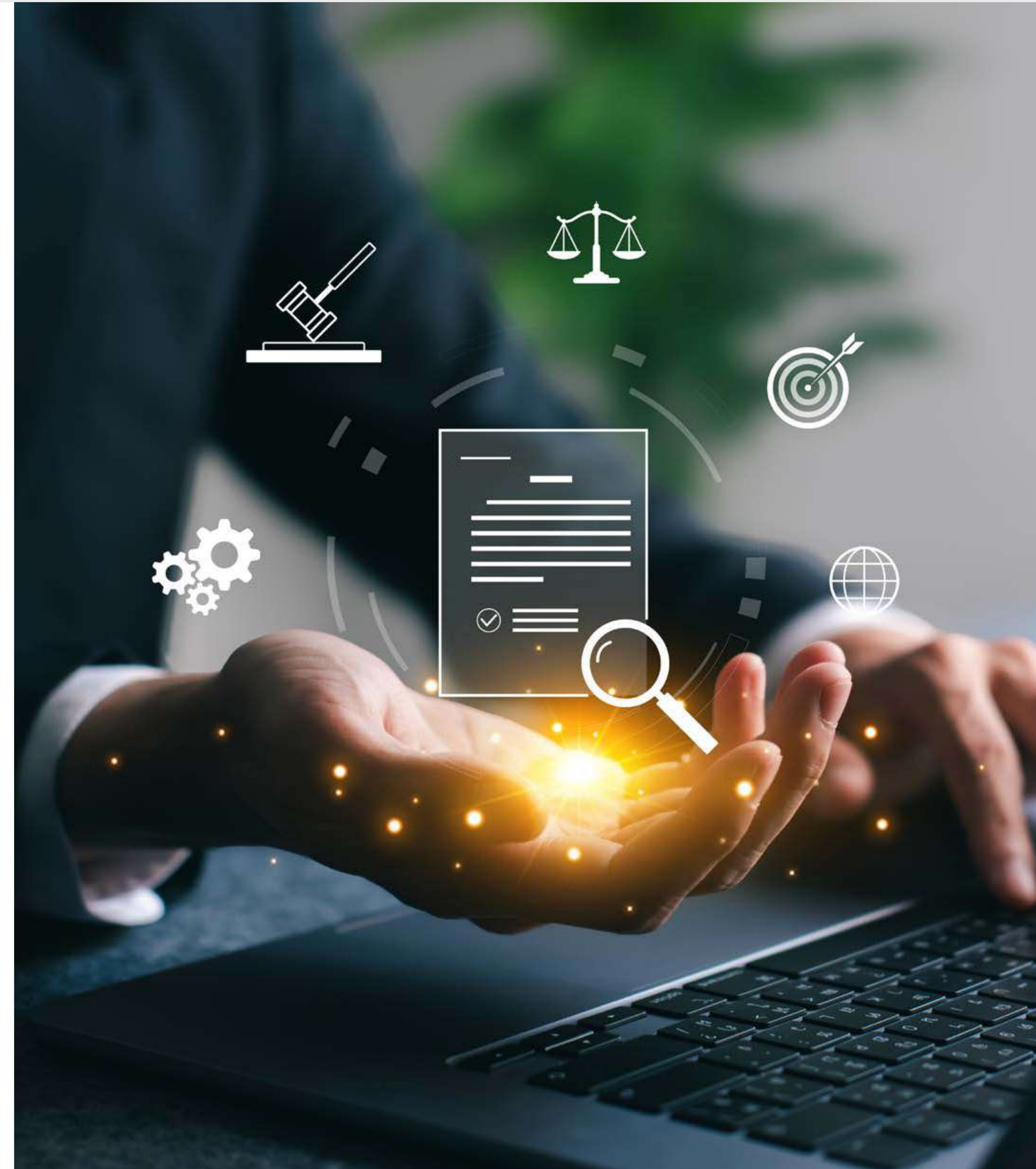


Fuente: Unidad Integral de Riesgos (2026).

Cumplimiento Normativo

El Cumplimiento Normativo y Regulatorio es un pilar fundamental de la gestión institucional en JUPEMA: sostiene la transparencia, integridad y sostenibilidad además de mitigar riesgos regulatorios. Con ese propósito, desde el Área de Cumplimiento Normativo en el 2025 se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Actualización de la Política de Compliance** alineada a ISO 37301:2021 y mejores prácticas internacionales.
- **Campaña institucional de divulgación de la Política de Cumplimiento Normativo y Regulatorio** realizada durante los meses de noviembre y diciembre del 2025 (“Lo correcto deja huella”), enfocada en roles, costos del incumplimiento y conducta ética.
- Se impartieron **dos capacitaciones una en materia de compliance y otra de gobierno corporativo**, para todo el personal y la Junta Directiva, reforzando la cultura de cumplimiento como elemento cultural y no solo legal.
- **Supervisión del cumplimiento en la administración del RCC** con informes sobre Inversiones, Actuarial y Riesgos, y seguimiento a recomendaciones del periodo 2024.
- **Gestión operativa del cumplimiento:** seguimiento de 250 informes periódicos remitidos a entes externos todos presentados de manera oportuna, así como 89 oficios recibidos, de ellos, 46 eran informativos y 43 solicitaban requerimientos que fueron atendidos en tiempo y forma; adicionalmente se revisaron 137 actas de Junta Directiva; y se remitieron 4 informes trimestrales a la Junta Directiva detallando el cumplimiento del plan anual de trabajo.



Avances estratégicos del quinquenio 2021–2025:



Creación y maduración del área de Compliance (operativa desde abril 2021), partiendo de una base normativa (Código de Ética y Política Anticorrupción y Fraude) y evolucionando hacia una política integral aprobada por la Junta Directiva el 4 de noviembre del 2021 y revisada el 28 de julio de 2025 donde se definen los objetivos, además, de los roles y deberes que cada uno tiene.



Alineamiento a mejores prácticas: fortalecimiento de la Política de Cumplimiento Normativo y Regulatorio, la conformación de la Comisión de Ética y Valores, la formalización del canal de denuncias oficial y la implementación de la Política de Conflicto de Interés; aunado a reformas al Código de Ética que han venido a fortalecer el sistema de gestión de Compliance.



Retos proyectados hacia el 2026:

Profundizar la cultura de cumplimiento en todas las líneas de defensa, integrando mensajes de integridad en reuniones generales, inducciones y capacitaciones institucionales.

Mantener la trazabilidad y el envío en tiempo y forma de informes y requerimientos normativos a entes externos, reforzando la coordinación interdepartamental y el control documental.



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. Su labor se orienta a evaluar y supervisar los procesos internos, facilitando a la Junta Directiva y a la Administración información oportuna, análisis rigurosos y recomendaciones fundamentadas para fortalecer la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión institucional.

Las tareas asignadas se atendieron según su nivel de riesgo y la obligatoriedad normativa. A continuación, se resumen las principales actividades, productos y resultados alcanzados durante el periodo.

1. Ejecución del Plan de Trabajo

- El plan fue aprobado en la sesión ordinaria 0127-2024 del 19 de noviembre del 2024.
- Se estructuró en siete macroprocesos: Administración de Fondos, Tecnologías de Información, Talento Humano, Recursos de Apoyo Institucional, Registro e Información Gerencial, Pensiones y Estratégicos.
- Cada macroproceso incorporó revisiones, verificaciones y análisis especializados para fortalecer el control interno y apoyar la toma de decisiones. Al cierre del 2025 se alcanzó un cumplimiento del 97,5%. Adicionalmente, se efectuaron 6 revisiones no programadas, con temas de impacto para la JUPEMA.

2. Rendición de cuentas y seguimiento institucional

- Elaboración de 12 informes mensuales de labores dirigidos a la Presidencia de la Junta Directiva.
- Presentación de 2 informes semestrales ante el Comité de Auditoría sobre el avance del Plan de Trabajo.
- Actualización mensual del módulo de planes de trabajo de las Auditoría Internas de la Contraloría General de la República.

3. Productos de Auditoría emitidos

- Emisión de 5 informes formales durante el 2025, incluyendo análisis financieros, seguimiento de disposiciones normativas y reportes de labores.
- Elaboración de 50 estudios especializados, abarcando temas como seguridad de la información, riesgo operativo, cumplimiento normativo, pensiones, inversiones, gestión presupuestaria, contratación administrativa, seguridad física, transportes y planilla institucional.
- Preparación de 39 revisiones cortas, enfocadas en controles específicos, verificación de cumplimiento, custodia de inversiones, seguridad institucional, estados financieros intermedios, gestión de cobro, entre otros.

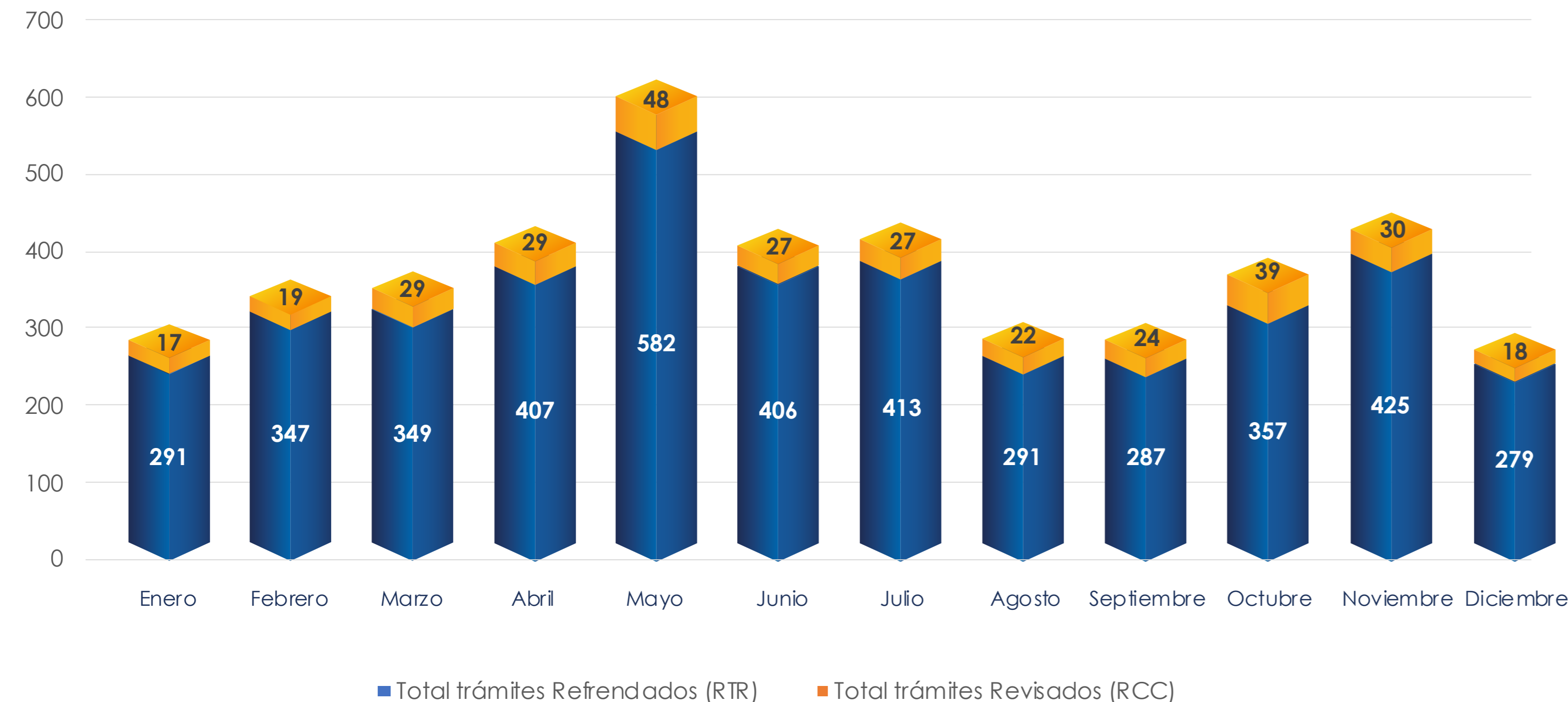
4. Refrendo y revisión de trámites de pensiones

En cumplimiento del artículo 89 de la Ley No. 7531:

- Se refrendaron **4.434 resoluciones** del Régimen Transitorio de Reparto (RTR).
- Se revisaron **329 trámites** vía muestra del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC).

Estas acciones fortalecen la seguridad jurídica y la confiabilidad del proceso de otorgamiento de derechos.

Gráfico 1: Refrendos RTR y Revisiones RCC, 2025



Fuente: Auditoría Interna con datos a diciembre 2025.

5. Actualización y fortalecimiento de la normativa interna

Se actualizaron o elaboraron:

- 94 procedimientos
- 47 instructivos
- 2 formularios

Estas mejoras abarcaron todos los macroprocesos institucionales, potenciando la estandarización, claridad y mejora continua de los procesos.

6. Desarrollo del Talento Humano

Las personas trabajadoras participaron en actividades de capacitación técnica y especializada que sumaron:

- 93 días hábiles en sesiones específicas del departamento.
- 56 días hábiles en capacitaciones institucionales generales.

Estas acciones fortalecieron competencias críticas para la labor de Auditoría Interna.

Avances estratégicos del quinquenio 2021–2025:



Consolidación y fortalecimiento del equipo de auditoría con dos años sin rotación de personal.



Fortalecimiento del macroproceso de Estratégicos, aprovechando el recurso humano disponible para ampliar los temas que se han auditado.



Adaptación que se ha realizado a los cambios o nuevos requerimientos normativos como, por ejemplo, Conassif 5-24 y la adopción del MEA04



Actualización basada en las mejores prácticas (NOGAI) de la metodología empleada por la Auditoría Interna para la cobertura del Universo Auditable.



Retos proyectados hacia el 2026:

- Continuar con el proceso de **capacitación e implementación de la NOGAI** (Normas Globales de la Auditoría Interna).
- Elaborar el caso de negocio para la **mejora del sistema de papeles de trabajo**.
- Realizar la contratación de la **Evaluación externa de la calidad**, su atención y ejecución.



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 2025. 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 sobre los estados financieros auditados, véase la sección de anexos (Anexo 1 y 2).



Ética y transparencia institucional

En JUPEMA, la ética constituye el fundamento que orienta nuestras decisiones y conductas. Durante el 2025, la institución fortaleció su cultura ética mediante la actualización y aplicación del Código de Ética, el cual establece principios, valores y lineamientos claros para el personal, las autoridades y todas las personas que prestan servicios a la institución.

La Comisión de Ética y Valores desarrolló diversas acciones de formación y sensibilización durante el 2025. Entre ellas destacaron una charla y tres campañas internas, que incluyeron mensajes clave relacionados con el storytelling de valores, el Código de Ética y la gestión de conflictos de interés. Asimismo, se implementó la iniciativa denominada “El Rincón de la Ética”, la cual promovió en las distintas dependencias un espacio para visibilizar la práctica cotidiana de la ética y los valores institucionales en el desempeño de las funciones.

En el marco del compromiso con la responsabilidad social institucional, el 4 de julio se realizó una jornada de limpieza de playa en Jaco (Garabito), con la participación de veintitrés colaboradores.

El canal de denuncias éticas permaneció activo durante todo el año 2025, período en el cual se recibió una denuncia, la cual fue debidamente atendida por la Comisión.

Ilustración 6. Actividades Rincón de la ética



Ilustración 7. Jornada limpieza de Playa Jaco (Garabito).



Fuente: Comisión de Ética y Valores (2026).

El compromiso con la ética se refleja en nuestras acciones:

- Al cierre de 2025, el 99% de las personas trabajadoras 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: 98%
 - Programa Ético: 93%
 - Ambiente Ético: 88%

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



Afiliaciones y reconocimientos

Afiliaciones

- Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS)
- Cámara Nacional de Economía Social Solidaria (CANAESS)
- Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS)
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS)



Reconocimientos 2025

Durante el año 2025, JUPEMA consolidó su posición como una institución comprometida con la excelencia, y la calidad en la prestación de sus servicios. Gracias al esfuerzo continuo de sus equipos de trabajo, la institución obtuvo diversos reconocimientos que reflejan el fortalecimiento de sus prácticas institucionales tanto en el ámbito nacional como internacional.

En este periodo se lograron los siguientes hitos:

Obtención de la certificación internacional en Comunicación de las Administraciones de Seguridad Social, otorgado por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), un reconocimiento que destaca las buenas prácticas en la gestión de la comunicación institucional y el compromiso con la transparencia y la orientación a las personas afiliadas.

Ilustración 8. Reconocimiento Certificación Comunicación, AISS.



Fuente: JUPEMA (2026).

Certificación Great Place to Work® (GPTW), que acredita a JUPEMA como un excelente lugar para trabajar, resaltando el clima laboral, la cultura organizacional y el enfoque en el bienestar de las personas trabajadoras.



Ilustración 9. Certificación Great Place to Work

Fuente: JUPEMA (2026).

Obtención, por segundo año consecutivo, del Premio “Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Publicidad”, reafirmando el compromiso institucional con la dignificación y representación ética de las personas adultas mayores en los mensajes y campañas comunicacionales.



Ilustración 10. Reconocimiento Buenas Prácticas de Publicidad 2025

Fuente: JUPEMA (2026).



JUPEMA fue premiada por tercer año consecutivo con el Galardón de Excelencia Ambiental, alcanzando una calificación de 93,26%, lo que evidencia el compromiso sostenido con la sostenibilidad, la gestión ambiental responsable y la mejora continua en prácticas ecológicas.

Ilustración 11. Reconocimiento Galardón Excelencia Ambiental.

Fuente: JUPEMA (2026).

Capítulo II

Gestión financiera y actuarial

Resultados Régimen de Capitalización Colectiva

Cartera de crédito

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

Resultados actuariales del RCC

Resultados financieros Fondo especial de administración

Resultados grupos de interés



Escanea para ver video

Resultados financieros y actuariales del 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 No. 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.

La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) es el ente encargado de fiscalizar y regular el funcionamiento del Régimen de Capitalización Colectiva.

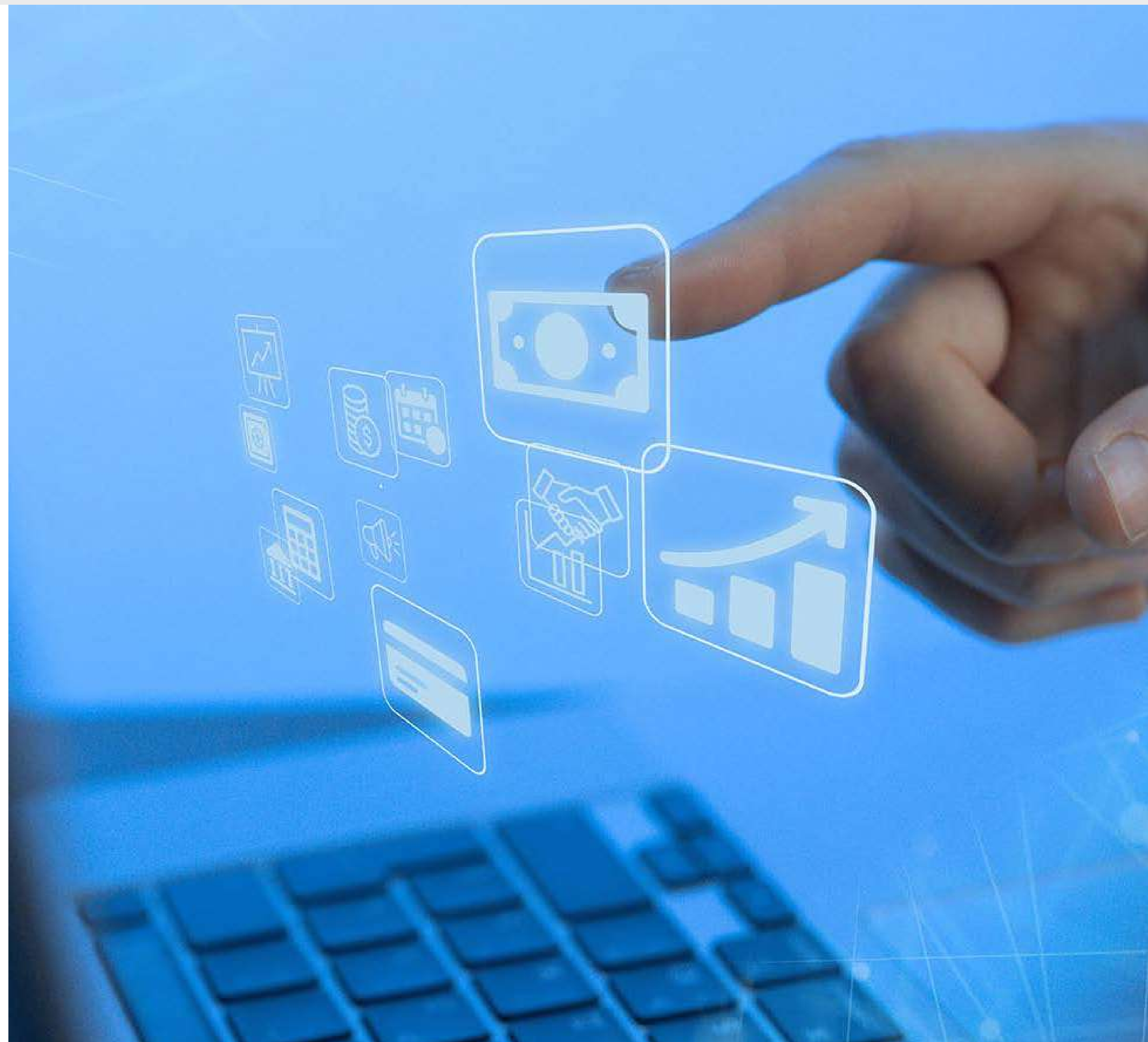
El objetivo del modelo de gestión financiera del fondo del RCC, es maximizar los rendimientos de los activos financieros del fondo, con la finalidad de asegurar la pensión presente y futura de la membresía.

A continuación, se presenta un análisis de las principales cifras de dicho régimen en el año 2025.



Activos

Al cierre del año 2025, **los activos totales del Régimen fueron de ¢6.15 billones que, respecto al año anterior, mostraron un crecimiento neto de ¢656.364 millones.** Del total de activos, se cuenta con ¢5.70 billones (93%) invertidos en instrumentos financieros. El restante 7% corresponde a aportes, créditos, cuentas por cobrar y efectivo o sus equivalentes.



Pasivo total

Los pasivos del RCC fueron de **₡811.391 millones** distribuidos en:

- Cuentas por pagar 0,34%.
- Ingresos diferidos 0,32%.
- Provisiones 0,10%.
- Provisión de pensiones en curso de pago, que representó un 99,24% para ₡805.221 millones.



En esta cuenta se registra la provisión necesaria para atender las obligaciones que se deriven de los beneficios establecidos reglamentariamente para los pensionados actuales (beneficiarios) y cuyo saldo se debe verificar en forma periódica mediante la aplicación de una valoración actuarial.

Los ajustes a esta provisión se realizan de manera prospectiva semestralmente, donde en enero y julio de cada año se analiza el semestre anterior y se hace el estudio actuarial respectivo, determinando el ajuste a aplicar, el cual se somete a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva. Las salidas de recursos por el pago de las pensiones del RCC se debitan de esta cuenta.



La población pensionada del Régimen de Capitalización Colectiva al 31 de diciembre de 2025 fue de 8.506 beneficiarios; distribuidos de la siguiente manera:

- **1.128 derechos por invalidez**
- **1.604 por sucesión**
- **5.774 por vejez.**

En términos relativos, las pensiones por invalidez crecieron en un año un 17,01%, las pensiones de sobrevivencia un 5,60% y el mayor incremento, se ha dado en las pensiones por vejez, con un crecimiento del 28,08% en cantidad de casos y un 31,98%, en el monto pagado. Esta situación evidencia, en forma paulatina, la madurez que el fondo de pensiones va tomando, pues ya se presentan casos de cotizantes con treinta y tres años de pertenencia al Régimen y cincuenta y cinco de edad, condición que les permite solicitar una pensión ordinaria pura por vejez.

Si se analizan los datos para el último quinquenio, entre el 2021 y 2025 las pensiones pagadas del RCC han crecido en un 137% en cantidad de casos, lo que representa 4.920 pensiones de más.

Cuadro 1. Pago de pensiones del RCC entre 2025 y 2021.

Tipo de pensión	Diciembre 2025	Diciembre 2021	Variación absoluta	Variación %
Invalidez	1.128	600	528	88%
Sobrevivencia	1.604	1.174	430	37%
Vejez	5.774	1.812	3.962	219%
Total	8.506	3.586	4.920	137%

Fuente: Departamento Financiero Contable con datos a diciembre 2025 y 2021.



Activos netos disponibles para beneficios futuros

Los activos netos disponibles para beneficios futuros (Reservas en formación y utilidad o déficit por valoración) están conformados por los recursos netos con que cuenta el Régimen del RCC para el cumplimiento del perfil de beneficios futuros establecido.



De diciembre 2024 al 2025, **los activos netos disponibles para beneficios futuros del RCC aumentaron en ¢456.237 millones**, llegando a un importe total de ¢5.34 billones.



El **52,84%** está representado por las **cotizaciones tripartitas del fondo** y un **47,07%** proviene de los **rendimientos acumulados**.

En el cuadro 2 se visualizará la información correspondiente.

Cuadro 2. Activos netos disponibles para beneficios futuros RCC, 2025

Activos netos disponibles para beneficios	Diciembre 2025	Diciembre 2024	Variación absoluta	Variación %
Aporte de los trabajadores	1.421.168.495.716	1.300.044.529.283	121.123.966.433	9,32%
Aporte del patrono	1.209.713.516.588	1.105.095.617.595	104.617.898.993	9,47%
Aporte del Estado	191.337.850.498	167.427.261.277	23.910.589.221	14,28%
Rendimientos acumulados	2.514.213.692.736	2.305.439.505.355	208.774.187.381	9,06%
Utilidad o déficit no realizado por valoración	5.103.345.465	7.292.585.781	-2.189.240.316	-30,02%
Total activos netos disponibles para beneficios futuros	5.341.536.901.003	4.885.299.499.290	456.237.401.713	9,34%

Fuente: Departamento Financiero Contable con datos a diciembre 2025.



Los activos netos del RCC se determinan como la diferencia entre los activos y los pasivos totales, esta información se detalla en los estados financieros del RCC, reflejan además su situación económica y su desempeño como régimen de primer pilar del sistema de pensiones costarricense, proporcionando información clave para la toma de decisiones. Al 31 de diciembre de 2025, los resultados contables son los siguientes (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Estado de activos netos disponibles para beneficios futuros RCC, 2025

	2025	2024	Variación absoluta	Variación %
ACTIVO	6.152.928.200.094	5.496.564.021.781	656.364.178.313	11,94%
Efectivo y equivalente de efectivo	16.676.123.655	10.780.000.323	5.896.123.332	54,70%
Inversiones en instrumentos financieros	5.707.293.239.815	5.132.115.150.919	575.178.088.896	11,70%
Cuentas por cobrar	41.959.149.436	-	41.959.149.436	0,00%
Cartera de crédito	327.166.485.932	311.857.742.110	15.308.743.822	4,91%
Aportes por cobrar	59.833.201.256	41.811.128.429	18.022.072.827	43,10%
PASIVO	811.391.299.091	611.264.522.491,00	200.126.776.600	32,74%
Cuentas por pagar	2.739.317.890	2.529.640.453	209.677.437	8,29%
Ingresos diferidos	2.629.949.466	2.469.472.425	160.477.041	6,50%
Provisiones	800.130.273	620.901.452	160.477.041	28,87%
Provisiones para pensiones en curso de pago	805.221.901.462	605.644.508.161	199.577.393.301	32,95%
Activos netos disponibles para beneficios futuros	5.341.536.901.003	4.885.299.499.290	456.237.401.713	9,34%

Fuente: Departamento Financiero Contable con datos a diciembre 2025.

Rendimiento del período

El rendimiento del período obtenido por el Régimen de Capitalización Colectiva, al 31 de diciembre 2025 ascienden a ¢454.537 millones para el año 2025 y ¢388.836 millones para el año 2024, lo cual se detalla a continuación:

Cuadro 4. Rendimiento del RCC, diciembre 2025

Rendimiento del período	Diciembre 2025	Diciembre 2024	Variación absoluta	Variación %
Ingresos				
Ingresos Financieros	967.226.455.758	797.792.967.777	169.433.487.981	21,24%
Ingresos por disminución de estimaciones	69.600.572	144.425.940	-74.825.368	-51,81%
Ingresos sobre cartera de crédito	46.404.524.588	46.305.320.693	99.203.895	0,21%
Ingresos Operativos	1.469.817.639	1.382.850.209	86.967.430	6,29%
Total de ingresos	1.015.170.398.557	845.625.564.619	169.544.833.938	20,05%
GASTOS				
Gastos Financieros	548.460.135.081	443.995.466.534	104.464.668.547	23,53%
Gastos por estimación de deterioro de activos	7.297.135.441	8.632.355.527	-1.335.220.086	-15,47%
Gastos operativos	105.011.643	209.059.086	-104.047.443	-49,77%
Gastos de Administración	4.770.706.869	3.952.494.896	818.211.973	20,70%
Total de gastos	560.632.989.034	456.789.376.043	103.843.612.991	22,73%
Rendimiento del período	454.537.409.523	388.836.188.576	65.701.220.947	16,90%

Fuente: Departamento Financiero Contable con datos a diciembre 2025.

Dentro de los principales ingresos se cuenta con los ingresos generados por las inversiones locales e internacionales, registradas por el modelo de negocio conforme a la NIIF 9 que representan un 95,28% del total de ingresos del periodo y los ingresos generados por la cartera de crédito con un 4,57%.

Por su parte, los principales gastos están dados por los gastos financieros producto del cómputo de las valoraciones a valor de mercado y estimaciones por deterioro de la cartera de inversiones y crédito, conforme a la aplicación de la NIIF 9 que representan un 97,83% y 1,30% respectivamente, además los gastos de administración, que corresponden al 0,85%, principalmente asociados a la cotización del seguro de enfermedad y maternidad de los pensionados del régimen.

Como se evidenció en el cuadro 3, los activos del RCC se encuentran principalmente concentrados en dos rubros: las inversiones en instrumentos financieros y la cartera de crédito. Las inversiones representan el componente más significativo del portafolio, conformando la mayor parte de los recursos administrados y evidenciando su papel fundamental en la generación de rendimientos para los afiliados. Por su parte, la cartera de crédito mantiene una participación menor pero relevante dentro de los activos totales, aportando diversificación al portafolio y contribuyendo al fortalecimiento financiero del régimen.

A continuación, se presenta un detalle ampliado sobre la composición, evolución y comportamiento de ambos rubros.

Inversiones en instrumentos financieros

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 2025.

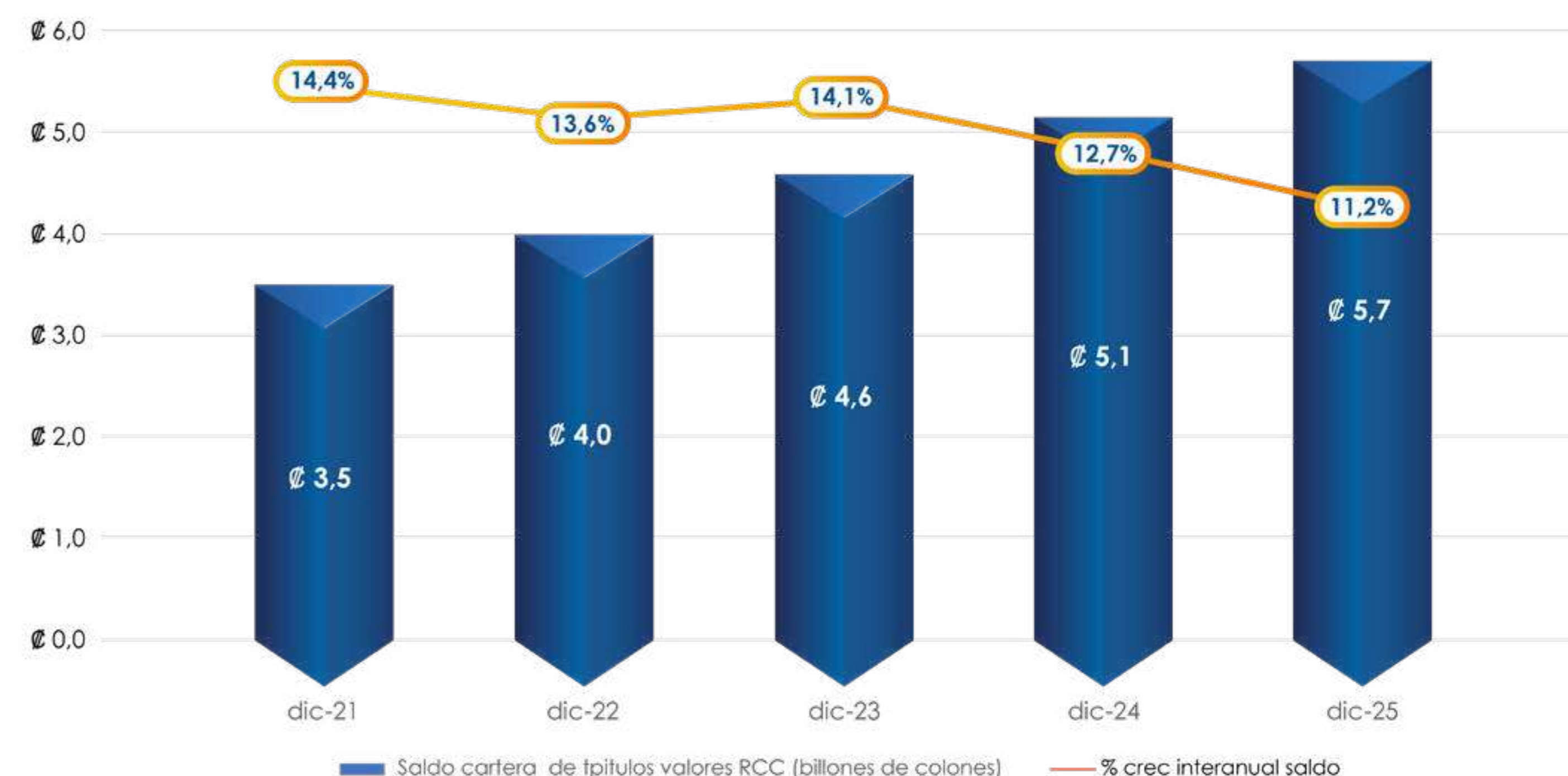




Principales actividades y logros en el 2025:

- Se superó la tasa meta actuarial, alcanzando un rendimiento de los instrumentos financieros de 9,47% (dato a diciembre 2025), frente a la meta del 5,89%, fortaleciendo la sostenibilidad de largo plazo del RCC y permitiendo realizar ajustes de pensión.
- El rendimiento promedio del portafolio internacional fue de 13%, aportando aproximadamente 1 punto porcentual a la tasa meta actuarial.
- La inversión internacional representó el 7,3% del activo total, cumpliéndose el límite legal del 10% vigente para el trienio.
- El portafolio total de inversiones en instrumentos financieros transados en los mercados nacional e internacional, medido a valor de mercado, alcanzó ₡5.707.293.239.814 (equivalente a \$11.511.745.613).
- Dentro de este total, la inversión en el mercado internacional llegó a \$910.9 millones, generando plusvalías por \$122.3 millones.
- El crecimiento interanual del portafolio de inversiones fue superior a ₡575 mil millones, equivalente a más de 11,2% respecto al 2024.
- Como resultado, el activo total del RCC creció en 12%, impulsado por el desempeño del portafolio de inversiones nacional e internacional y la cartera de créditos a la afiliación.

Gráfico 2. Evolución del portafolio de inversiones del RCC, en billones de colones diciembre 2021 a 2025



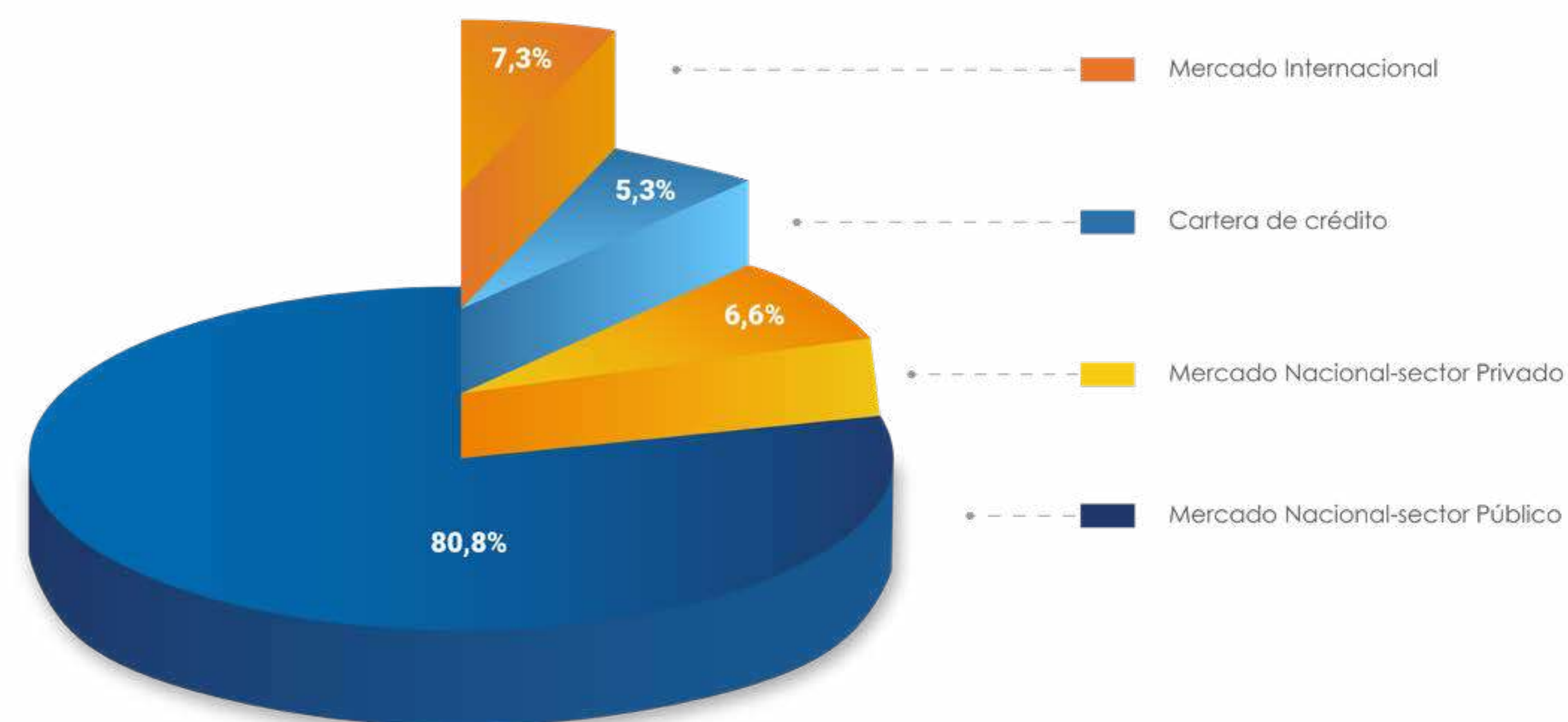
Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

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, financieros y acciones.

Tal como muestra el gráfico 3 se cumple con la inversión mínima del 30% en el sector público; así como el nivel de porcentaje máximo de inversión del 10% en el mercado de valores internacional; tal como lo establece la Ley No. 7531 y sus reformas.

Gráfico 3. Composición por sectores de las inversiones en cartera de valores del RCC, con corte a diciembre 2025



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

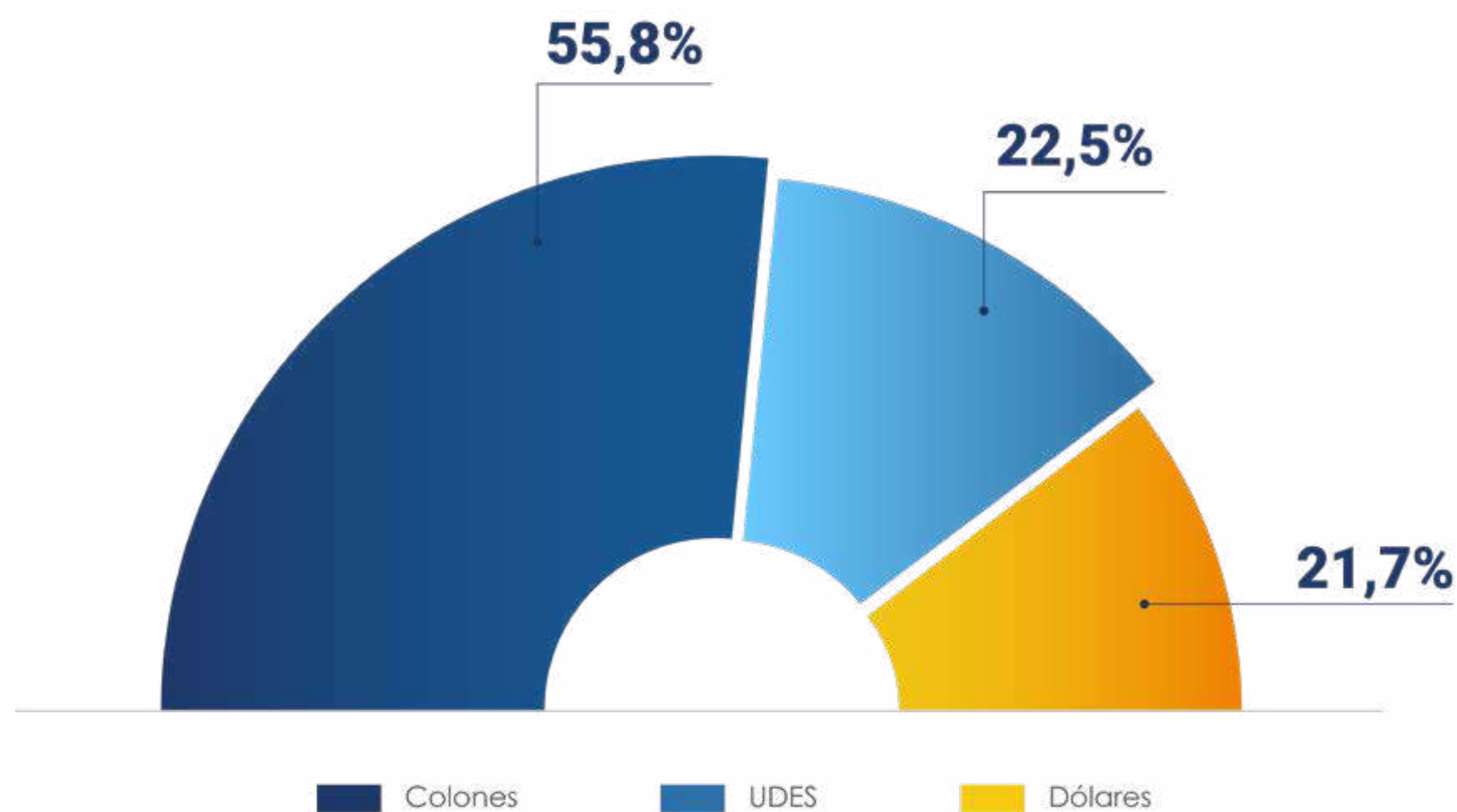
El Cuadro 5 evidencia la diversificación e inversión del RCC en los emisores bursátiles del mercado de valores nacional e internacional, contribuyendo a mitigar los riesgos asociados a la concentración en emisores específicos y fortalecer la gestión integral del portafolio.

Cuadro 5. Composición de inversiones en los instrumentos financieros transados en el mercado de valores nacional e internacional, corte diciembre 2025.

Emisor / Gestor	Porcentaje inversión	Monto inversión (millones de colones)	Emisor / Gestor	Porcentaje inversión	Monto inversión (millones de colones)
Ministerio de Hacienda	78,38%	€4,473,499	Mercado Internacional-ETF JP Morgan	0,26%	€14,704
Mercado Internacional-ETF Blackrock	3,87%	€220,981	INS SAFI (FII INS inmobiliario)	0,19%	€10,902
Banco Central de Costa	2,94%	€167,935	Invesco	0,19%	€10,701
Mercado Internacional-Fondo Mutuo PIMCO	1,40%	€80,056	Coopeguanacaste	0,18%	€10,171
BCR SAFI (4 Fondos Inmobiliarios)	0,96%	€54,655	Banco BICSA	0,18%	€10,085
BN SAFI	0,95%	€54,192	RECOPE	0,17%	€9,643
BAC San José	0,82%	€46,911	Mercado Internacional-ETF Nuveen	0,15%	€8,312
Popular SAFI (FII Finpo y Zeta)	0,81%	€46,401	WisdomTree	0,14%	€7,922
Banco Davivienda	0,81%	€46,119	Mercado Internacional-Fondo Mutuo JP Morgan	0,14%	€7,799
Improsa SAFI (FII Gibraltar y Crestones)	0,78%	€44,653	Mutual Cartago	0,13%	€7,639
Vangard	0,61%	€34,821	Mercado Internacional-Fondo Mutuo Schoders	0,12%	€6,753
Multifondos SAFI(FII Multifondos)	0,57%	€32,703	Mercado Internacional-Invesco	0,09%	€5,390
Banco Popular	0,57%	€32,663	Prival SAFI (FII Prival)	0,09%	€5,211
Instituto Costarricense de Electricidad	0,57%	€32,439	Mercado Internacional-Fondo Mutuo Frankling Templeton	0,09%	€5,195
Mercado Internacional-SPDR	0,53%	€30,294	Banco de Costa Rica	0,09%	€5,086
BAC SAFI	0,50%	€28,314	Fideicomiso Santiagomillas 2022 (automercado)	0,07%	€4,068
Corporación Andina de Fomento (CAF)	0,40%	€23,089	Financiera Credilat	0,05%	€3,051
Mutual Alajuela	0,39%	€22,369	Financiera Multimoney	0,04%	€2,037
Banco Promerica	0,38%	€21,419	Corporación ILG	0,02%	€1,271
Banco BCT	0,36%	€20,729	Banco Improsa	0,02%	€1,009
Banco Centroamericano de Integración Económica	0,36%	€20,333	Fideicomiso Santiagomillas (automercado)	0,02%	€992
Vista SAFI (FII Vista)	0,31%	€17,939	Acciones de Grupo Improsa	0,01%	€504
Mercado Internacional-ETF Xtrackers	0,29%	€16,334			

Las inversiones en los mercados bursátiles nacional e internacional se concentran en alrededor de 55,8% en colones, 21,7% en dólares y 22,5% 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.

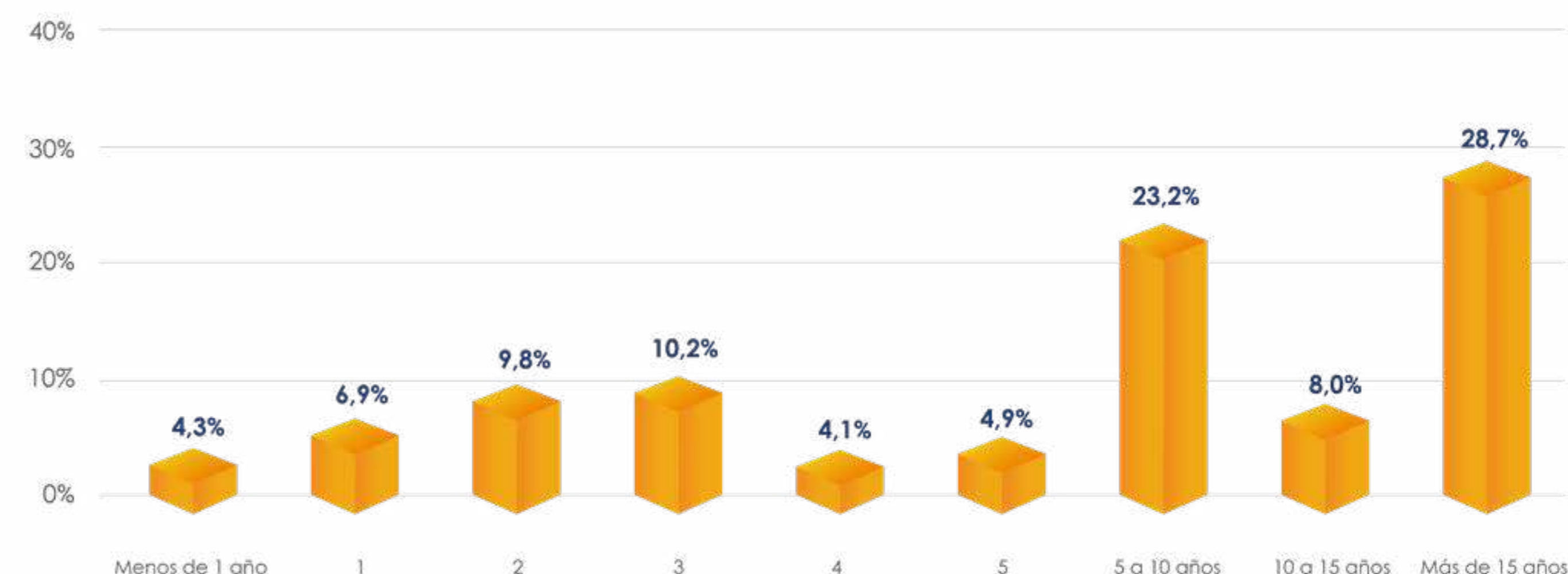
Gráfico 4. Composición por monedas de las inversiones en cartera de valores nacional e internacional del RCC, con corte a 2025.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

La composición de la cartera de inversiones en instrumentos financieros transados en el mercado 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, tal como el RCC, con mayor concentración de salidas de afiliados en más de 15 años; por ello, sus inversiones son a más largo plazo.

Gráfico 5. Composición por plazo de vencimiento de las inversiones en cartera de valores nacional e internacional del RCC, con corte a diciembre 2025.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

Con relación a 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 No. 10.078 (última reforma de la Ley No. 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 3 años.

Las inversiones en títulos valores transados en el mercado de valores internacional durante el año 2025 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.



Cuadro 6. Composición por región de la cartera de títulos valores transada en el mercado de valores internacional del RCC, con corte a diciembre del 2025

Nombre	Ticker	Cantidad de participaciones	Monto invertido a valor mercado	Plusvalías/Minusvalías	% inversión total mercado internacional
GIS Global Bond Fund	PIMGBBI	647.220	\$12.368.374	\$371.029	1,36%
GIS Emerging Markets Bond Fund	PIMEINC	1.660.997	\$28.535.928	\$1.905.090	3,13%
Global Investors Series plc	PIMGIID	3.247.821	\$38.356.766	\$1.323.185	4,21%
FTGF ClearBridge US Large Cap	LCLCPAU	23.860	\$10.302.271	\$1.274.755	1,13%
SPDR S&P 400 US Mid Cap UCITS ETF	SPY4	50.140	\$5.225.591	\$690.872	0,57%
iShares Core MSCI Pacific ex-Japan UCITS ETF	CPXJ	53.250	\$11.759.198	\$840.706	1,29%
iShares MSCI Japan UCITS ETF	CJPU	61.870	\$15.396.040	\$1.499.898	1,69%
Global Investors Series plc	PINCMII	3.389.049	\$37.787.893	\$1.247.175	4,15%
JPMorgan Global Research Enhanced Index	JREG LN	223.580	\$13.597.375	\$1.863.466	1,49%
JPMorgan US Research Enhanced Index	JREU LN	225.239	\$15.562.055	\$2.030.474	1,71%
Vanguard S&P 500 UCITS ETF	VUAA	520.285	\$69.052.225	\$9.580.676	7,58%
Global Investment Grade Credit	PGIGCII	1.536.515	\$14.965.656	\$464.483	1,64%
Climate Bond Fund	PIPCBIU	1.413.200	\$15.135.372	\$1.116.533	1,66%
Xtrackers MSCI Emerging Markets UCITS ETF 1C	XMME	184.094	\$13.836.505	\$1.075.079	1,52%
US \$ Corp Bond UCITS ETF	ISLQDA.L	994.760	\$6.264.998	\$548.216	0,69%
J.P. Morgan \$ EM Bond UCITS ETF	JPEA.L	933.805	\$6.044.520	\$696.205	0,66%
JPM US Aggregate Bond Fund	JPABCAU	774.895	\$15.466.904	\$957.621	1,70%
Schroders ISF Global Sustainable	SGDWCA	27.225	\$13.390.995	\$1.891.214	1,47%
Xtrackers S&P 500 ESG	SNPE	294.245	\$18.555.090	\$2.261.103	2,04%
INVECO S&P 500 Quality ETF	SPHQ	277.975	\$21.220.612	\$1.976.149	2,33%
Subgrupo S&P500 (Equal weight)	RSP	55.160	\$10.689.456	\$2.060.928	1,17%
Canadá	EWC	272.780	\$14.893.788	\$3.668.456	1,64%
Zona Euro	EZU	1.045.904	\$67.147.037	\$12.549.915	7,37%
Asia Pacifico Ex-Japón	EPP	123.845	\$6.347.056	\$989.704	0,70%
Estados Unidos, Alta capitalización (IVV)	IVV	159.260	\$110.429.291	\$32.916.965	12,12%
Mercados emergentes	EEM	522.505	\$28.434.722	\$7.166.143	3,12%
Estados Unidos, Baja capitalización	IJR	137.515	\$16.933.597	\$2.869.814	1,86%
Investment grade corporate bond	IGIB.O	143.195	\$7.726.802	\$361.467	0,85%
Estados Unidos, Alta capitalización	MTUM.K	172.115	\$43.970.219	\$9.162.456	4,83%
Japón	EWJ	268.115	\$21.717.315	\$4.017.037	2,38%
iShares ESG Aware USD Corporate Bond	SUSC	358.605	\$8.403.908	\$156.400	0,92%
iShares ESG MSCI USA Leaders	SUSL	135.592	\$16.666.969	\$2.264.010	1,83%
iShares USD Green Bond	BGRN	176.590	\$8.469.009	\$157.410	0,93%
iShares ESG Advanced Total USD Bond Market	EUSB	191.085	\$8.391.517	\$190.340	0,92%
Nuveen ESG Large-Cap Growth	NULG	166.305	\$16.484.152	\$1.865.234	1,81%
Estados Unidos, Media capitalización (SPDR)	MDY	27.975	\$17.209.940	\$2.981.200	1,89%
Subgrupo ETF IVV-Enfoque Salud	XLV	70.975	\$11.057.905	\$1.084.106	1,21%
Subgrupo ETF IVV-Enfoque Consumo	XLP	118.370	\$9.247.064	-\$61.397	1,02%
Subgrupo ETF IVV-Enfoque Servicios Públicos	XLU	404.907	\$17.334.069	\$4.432.899	1,90%
WisdomTree India Earnings Fund	EPI	341.815	\$15.709.817	-\$268.436	1,72%
Fondo mercado de dinero-Blackrock	ISTUSSD	39.225.000	\$39.225.000	\$0	4,31%
Fondo mercado de dinero-PIMCO	PGUSTIA	868.853	\$11.607.876	\$135.632	1,27%
Banco Internacional de Costa Rica	BICSA	200.000	\$20.000.000	\$0	2,20%
TOTAL			\$910.920.879	\$122.314.215	

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.



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 es de largo plazo, más de 10 años, explicado por el tipo de instrumento de inversión.

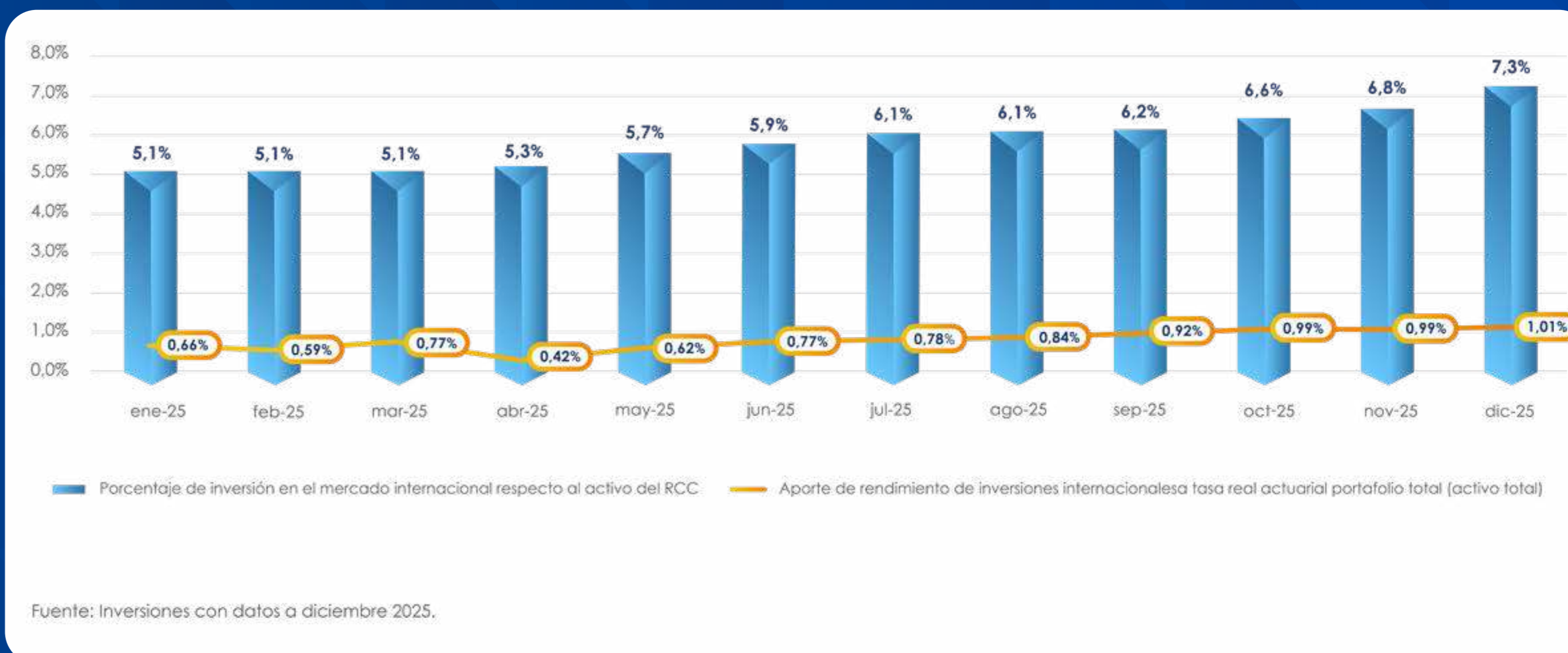


El monto acumulado de ganancias generadas por dividendos/intereses de las inversiones en el mercado de valores internacional al cierre del 2025 fue **\$135,5 millones**, demostrándose un comportamiento creciente cada período.



Los resultados indicados anteriormente, se demuestran en el gráfico 6, con un crecimiento en el porcentaje de inversión en el mercado de valores internacional y el mayor aporte de estas inversiones a la tasa de rendimiento requerida para la sostenibilidad del régimen en el largo plazo.

Gráfico 6. Comportamiento de porcentaje de inversión y aporte de rendimiento del mercado de valores internacional al fondo del RCC, enero a diciembre 2025



Inversiones en infraestructura pública o privada

Al cierre de diciembre 2025, el RCC no ha realizado inversiones en proyectos de infraestructura pública o privada, considerando lo establecido en la Ley No. 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.

La discrepancia entre la SUPEN y JUPEMA se encuentra a la espera del criterio con la interpretación auténtica de la ley emitida por la Procuraduría General de la República.

Rendimientos de las inversiones del RCC

La gestión del portafolio de inversiones del RCC, que incluye tanto la cartera de instrumentos financiero como la cartera de créditos, se orienta a obtener el rendimiento necesario para garantizar la sostenibilidad del Régimen en el largo plazo. Este rendimiento requerido se conoce como tasa real actuarial, la cual se determina anualmente mediante la valuación actuarial del RCC. Para el año 2025, la tasa real meta fue de 5,89%, cerrando diciembre con un cumplimiento de 9,47%, tal como se muestra en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Rendimiento real (sin inflación) conjunto del portafolio de inversiones (cartera de títulos valores y cartera de créditos) del RCC, enero a diciembre 2025.



Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025

El cumplimiento de la tasa real actuarial para el cierre del 2025 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.

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

Los fondos de inversión inmobiliarios han representado históricamente una alternativa de diversificación para los fondos de pensiones costarricenses. No obstante, este tipo de instrumento presenta factores de riesgo particulares respecto a otras opciones de inversión, como los bonos, debido a que el pago de rendimientos (dividendos) depende directamente de la gestión, ocupación y desempeño operativo de los inmuebles incluidos en cada fondo.

Al 31 de diciembre de 2025, el RCC mantenía invertido aproximadamente el 2,8% del activo total —equivalente a \$314 millones— en fondos de inversión inmobiliarios. Este porcentaje es relativamente bajo en comparación con otras alternativas de inversión, tanto del sector público como del sector privado. El rendimiento promedio de estos instrumentos a diciembre de 2025 fue de 3,1%.

La composición y distribución detallada de estas inversiones se presenta en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Composición de inversión en fondos inmobiliarios, con corte a diciembre 2025.

Nombre del fondo inmobiliario	Monto invertido \$	Monto colonizado	% inversión RCC	% rendimiento líquido a 12 meses
Finpo de Popular SAFI	\$2.443.055	€1.211.218.046	0,0%	4.8%
FII Zeta de Popular SAFI	\$10.630.855	€5.270.565.064	0,1%	3.2%
FII Comercio e Industria de BCR SAFI	\$28.192.733	€13.977.393.182	0,2%	3.7%
FII Multifondos de Multifondos	\$49.733.190	€24.656.721.052	0,4%	3.5%
FI INS Inmobiliario de INS SAFI	\$21.619.621	€10.718.575.551	0,2%	4.4%
FII Prival de Prival SAFI	\$10.333.008	€5.122.898.637	0,1%	3.7%
FII Los Crestones de Improsa SAFI	\$14.825.035	€7.349.955.882	0,1%	5.2%
FI Progreso Inmobiliario del BCR SAFI	\$35.021.533	€17.362.975.517	0,3%	2.5%
FII Vista de Vista SAFI	\$29.765.171	€14.756.976.612	0,3%	1.9%
FII Gibraltar de Improsa SAFI	\$73.724.575	€36.551.169.789	0,7%	2.2%
FII Renta y Plusvalía de Aldesa SAFI	\$5.809.811	€2.880.388.217	0,1%	1.6%
FI BCR Inmobiliario de BCR SAFI	\$32.578.035	€16.151.538.232	0,3%	0.7%
FII Rentas Mixtas del BCR SAFI	\$12.592.560	€6.243.139.446	0,0%	3.2%
TOTAL	\$327.269.182	€162.253.515.226	2,8%	

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

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.

Durante el 2025 se dio un seguimiento más exhaustivo por parte de la Administración de JUPEMA a tres fondos inmobiliarios:

1. Fondo de inversión Inmobiliario Renta y Plusvalía.
2. Fondo BCR Inmobiliario No Diversificado.
3. Fondo INS Inmobiliario No Diversificado.

En el caso del Fondo inmobiliario Renta y Plusvalía se ha dado seguimiento a la recuperación de los indicadores del fondo inmobiliario; así como finiquitar durante el 2026, el pago del derecho de receso de los inversionistas y mejorar el rendimiento.

En el caso del INS SAFI, JUPEMA se mantiene como presidente del Comité de Vigilancia del fondo inmobiliario y continua su proceso de solicitud de mejora en resultados e indicadores de gestión del fondo inmobiliario, demostrándose resultados positivos y crecientes en este fondo durante el último año; cerrando el 2025 con el tercer mejor resultado de rendimiento en la industria inmobiliaria.





En el caso del BCR SAFI, JUPEMA se mantiene como presidente del Comité de Vigilancia y realiza un seguimiento de los temas de gestión y resultados del fondo inmobiliario. Se ha coordinado y presentado junto con los inversionistas individuales, procesos administrativos en la Superintendencia de Pensiones y el Conglomerado del BCR para el pago de la pérdida por la compra de un inmueble ubicado en Puntarenas. De igual manera, se han presentado procesos judiciales en los Tribunales de Justicia, con el fin de promover y restituir las pérdidas generadas por la compra del inmueble mencionado. Se continuará con el seguimiento de las acciones administrativas y judiciales para la recuperación del fondo inmobiliario.

Cuadro 8. Datos de inversiones del RCC en Fondos inmobiliario con mayor seguimiento durante 2025.

Indicadores a diciembre 2025	Fondo de inversión inmobiliario Renta y Plusvalía	BCR inmobiliario No Diversificado	INS Inmobiliario No Diversificado
Monto invertido del RCC	\$5.809.811	\$32.578.035	\$21.619.621
% inversión del activo del RCC	0,05%	0,30%	0,2%
% dueños del fondo inmobiliario	9,30%	14,50%	48,50%
Efecto valoración a mercado (plusvalías/minusvalías)	\$578.441	-\$7.382.714	-\$1.161.808
Rendimiento a diciembre 2025	1,60%	0,70%	4,40%
Período de compras	junio 2011 y setiembre 2012	Julio 2010 y febrero 2020	mayo 2013 y abril 2019

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

Retos afrontados en 2025

- Mantener y fortalecer las inversiones internacionales dentro del marco de la Ley No. 10.078, garantizando su aporte al rendimiento meta actuarial.
- Gestionar diferencias de criterio sobre la interpretación del artículo 21 inciso e), relacionado con inversiones en infraestructura.
- Dar seguimiento intensivo a los fondos de inversión inmobiliarios y participar activamente en sus Comités de Vigilancia para mitigar riesgos y mejorar su desempeño.



Compromisos para 2026

- Cumplir con la tasa meta actuarial para garantizar la sostenibilidad del RCC y los ajustes de pensión.
- Continuar diversificando el portafolio en el mercado nacional, alineado con el apetito de riesgo institucional y el entorno económico.
- Consolidar la participación internacional dentro del límite del 10%, procurando un aporte cercano al 1,1% del rendimiento total.
- Concluir el proceso técnico y regulatorio con SUPEN sobre inversión en infraestructura y actualizar la normativa interna correspondiente.

Avances estratégicos del quinquenio 2021–2025

- Cumplimiento sostenido de la tasa meta actuarial durante los cinco años del periodo.
- Consolidación de la incursión en mercados internacionales, con rendimientos superiores a los del mercado local y aportes significativos al rendimiento actuarial.
- Elaboración y conciliación de una propuesta técnica para consulta a la Procuraduría General de la República respecto al marco legal de inversión en infraestructura.



Comisiones permanentes

El Comité de Inversiones sesionó 24 veces durante el 2025, analizando normativa interna, resultados mensuales del portafolio, condiciones del entorno económico y la evolución de las inversiones nacionales e internacionales. También se abordaron temas de gestión y control relacionados con fondos inmobiliarios y nuevas alternativas de inversión, fortaleciendo así la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad del RCC.

Cartera de Crédito

Durante el 2025, la gestión de Crédito y Cobro se enfocó en fortalecer la colocación crediticia, mejorar la atención a la afiliación y avanzar en el desarrollo de herramientas tecnológicas que optimizan la evaluación y seguimiento de la cartera. Esta gestión financiera se consolida como una opción para diversificar las inversiones del RCC, mediante créditos a la membresía del Magisterio Nacional.

La información mostrada en este apartado corresponde a los datos del programa de crédito que se gestiona con recursos del RCC, con corte al 31 de diciembre del 2025.



Principales actividades y logros en el 2025:

Al cierre de diciembre de 2025, la cartera administrada alcanzó **₡327.166,49 millones**, consolidando el programa de crédito como un instrumento de inversión estratégico dentro del RCC.

La colocación anual finalizó en **₡54.554 millones**, equivalente a un 105,73% de cumplimiento respecto a la meta.

La cartera de crédito registró un rendimiento del **17,25%**, aportando de manera significativa al fortalecimiento financiero del RCC.

El aporte nominal de la cartera de crédito a la tasa real actuarial fue de **0,95%**

La mora mayor a 90 días cerró en **1,38%**, manteniéndose en niveles controlados y dentro del apetito de riesgo institucional.

La mora total se ubicó en **3,73%**, cumpliendo con los límites definidos.

La cartera de vivienda cerró con un saldo de **₡18.754 millones** y una morosidad de 2,63%.

El número total de operaciones activas al cierre de 2025 fue de **33.652**.

Se alcanzó un cumplimiento promedio del **99,91%** en los tiempos de atención establecidos en los canales digitales.

Se formalizaron un total de **5.294 operaciones de crédito**.

El saldo de cartera experimentó un crecimiento interanual del **2,41%**, reflejando un desempeño positivo y sostenido.



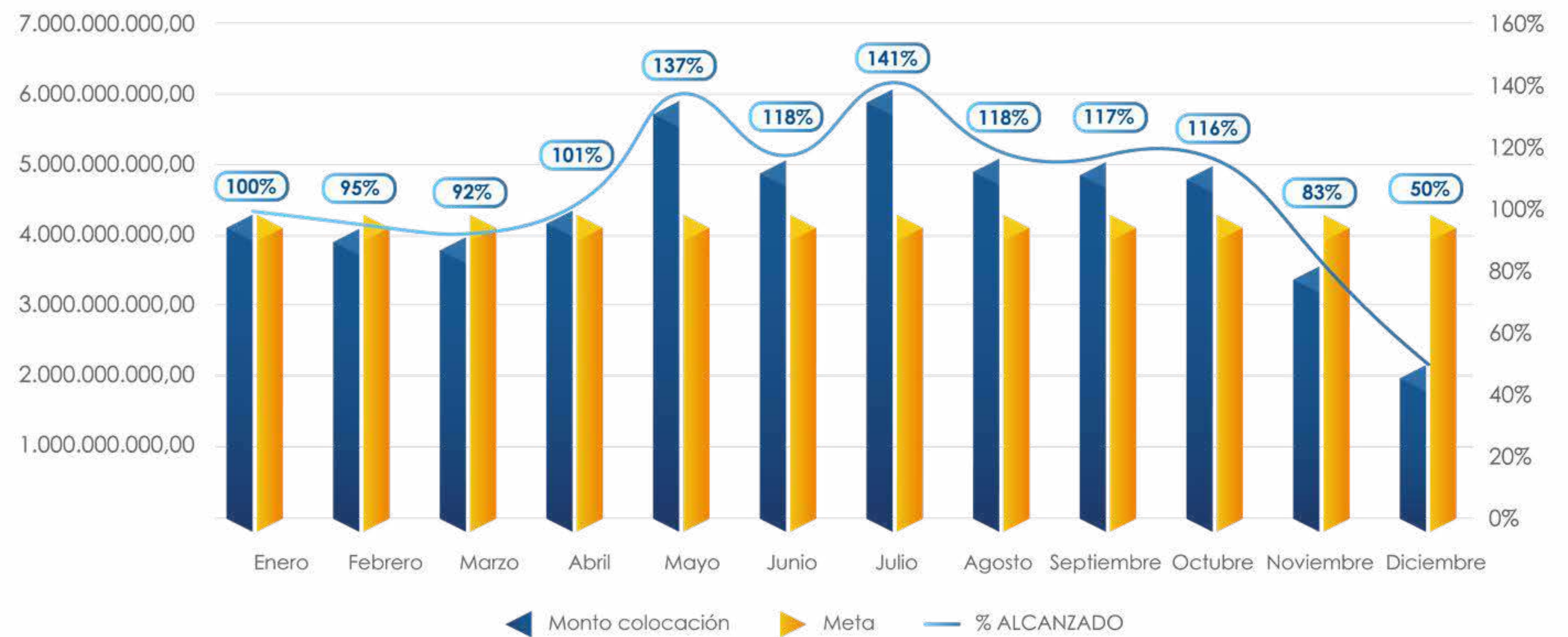
La cartera de crédito se clasifica según el nivel de riesgo del deudor, partiendo de la categoría A (menor riesgo) hasta la E (mayor riesgo). Esta categorización permite determinar la estimación por incobrabilidad asociada a cada segmento de riesgo.

- La mayor parte de la cartera se concentra en las categorías A1 y A2, consideradas de bajo riesgo.
- La categoría E, aunque representa un monto pequeño, concentra la mayor estimación por incobrables.
- Las categorías intermedias (B1, B2, C1, C2) tienen montos menores, pero aportan una proporción relevante a la estimación de incobrabilidad.

Las solicitudes de crédito tramitadas fueron de 5.294, donde un 97% fue en la línea de Salvatón para ¢51.669 millones del total de la colocación. Los créditos con garantía hipotecaria tuvieron una colocación anual de ¢1.264 millones para 34 operaciones.

Durante el 2025 se superó la meta de colocación, destacándose un mayor desempeño en mayo y julio.

Gráfico 8. Colocación mensual, 2025.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2025.

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

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 2025, el programa de crédito del RCC, logró un rendimiento interanual del 17,25%, y un aporte nominal a la tasa real actuarial del 0,95%. A continuación, la información gráfica de todo el periodo 2025.

Gráfico 9. Rendimiento y aporte a la tasa real actuarial de la cartera de crédito RCC, 2025.



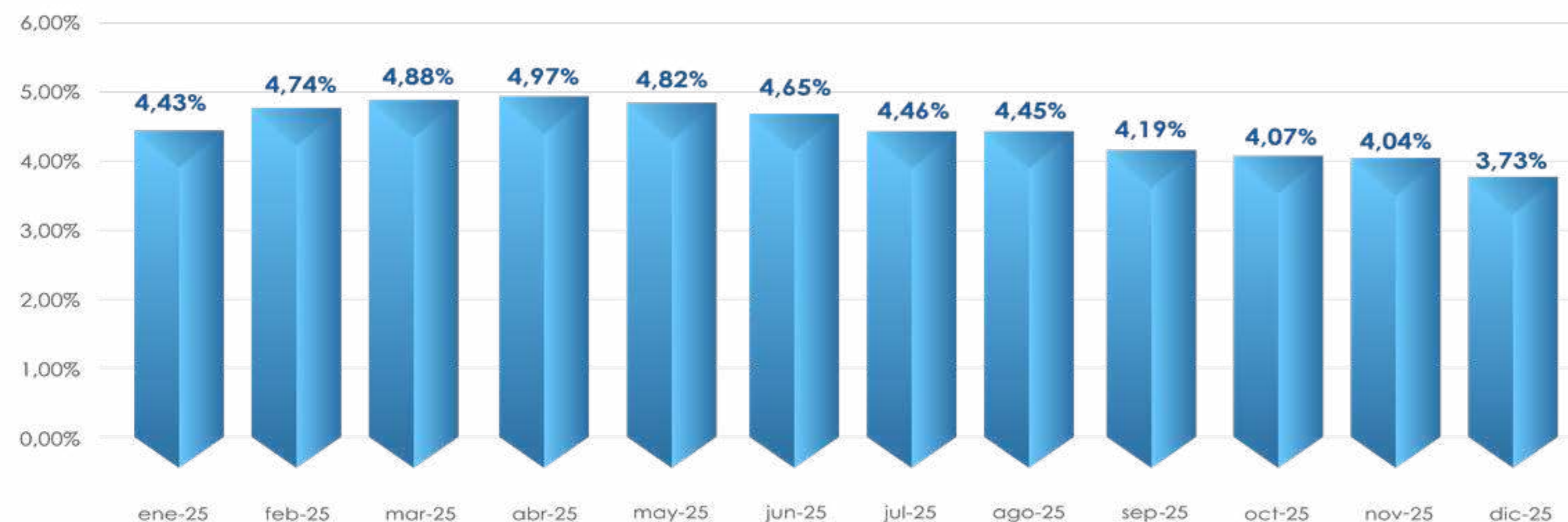
Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2025.



Morosidad de la cartera crediticia del RCC

Al 31 de diciembre de 2025, la cartera de crédito del RCC está conformada por 33.652 operaciones; de las cuales 32.401 están en condición al día por un monto de ¢323.471 millones y 1.251 operaciones cerraron en morosidad, representando un 3,73% de la cartera y un monto de ¢12.548 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, intereses, pólizas y recargos.

Gráfico 10. Datos de morosidad cartera de crédito RCC, 2025.



Fuente: Crédito y Cobro con datos a diciembre 2025.

El 2025 fue un año caracterizado por una alta competencia en el mercado financiero: presión sobre tasas y plazos, además de gestionar los límites de morosidad en un contexto económico retador, incorporando además la necesidad de modernización tecnológica con la implementación del Score de crédito como soporte para la toma de decisiones.

Retos para 2026

- Crecimiento sostenible del portafolio: lograr un +4% interanual en el saldo de la cartera de crédito.
- Aprobación de la Estrategia de Crédito, como una guía estratégica para la gestión de la cartera de crédito.

- Excelencia operativa y del servicio: mantener $\geq 97\%$ de cumplimiento en tiempos de atención y ampliar el uso de analítica en el score de crédito.
- Calidad del riesgo: sostener la mora total > 90 días dentro de límites del apetito de riesgo, con tableros de control mensuales y alertas tempranas.
- Contribución actuarial: asegurar que el aporte de la cartera de crédito a la tasa real actuarial sea $\geq 1\%$.
- Implementar el enfoque de omnicanalidad, asegurando una experiencia integrada y coherente para la afiliación a través de todos los canales de atención.
- Fortalecer el uso de analítica de datos, especialmente en originación, seguimiento del riesgo y estrategias de cobro, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la predictibilidad del comportamiento de la cartera.





Avances estratégicos del quinquenio 2021–2025

- Crecimiento sostenido y mayor estabilidad de la cartera de crédito, consolidando su papel como instrumento clave dentro de la diversificación de las inversiones del RCC.
- Fortalecimiento del control y la gestión del riesgo, mediante procesos más rigurosos de validación y seguimiento, incluyendo la revisión del 100% de las operaciones.
- Mayor disponibilidad y uso de información histórica, lo que ha permitido mejorar el diagnóstico del comportamiento de la cartera y la toma de decisiones técnicas.
- Estabilidad en los indicadores de morosidad, manteniéndose consistentemente dentro del apetito de riesgo institucional durante el quinquenio.
- Avances normativos relevantes, como el acceso al CIC de SUGEF, que elevan la calidad y confiabilidad del análisis crediticio.

Comisiones permanentes

- Durante el 2025, se presentó de forma bimensual ante el Comité de Inversiones el informe de resultados del programa de crédito.
- Además, se realizaron 20 sesiones del Comité de Crédito, en las cuales se analizaron 37 casos, de estos se formalizó un total de ₡1.264 millones para la cartera crediticia con garantía hipotecaria.



Resultados actuariales del RCC

El RCC corresponde a un fondo del primer pilar y de beneficio definido. Por ello, se otorga la primera pensión de los afiliados, de acuerdo con un perfil de beneficios establecido en la normativa. Se considera un fondo en proceso de acumulación. La sostenibilidad de los fondos de pensiones de beneficio definido se mide mediante estudios actuariales periódicos, que tienen como objetivo medir si hay suficientes recursos financieros disponibles para hacerle frente a las erogaciones, lo anterior a partir del financiamiento establecido por la ley. Durante el 2025, el Departamento Actuarial centró sus esfuerzos en las siguientes siete áreas estratégicas:



A. Evaluaciones y estudios actuariales

- Evaluación actuarial del RCC al 31 de diciembre del 2024 y seguimiento al 30 de junio del 2025.
- Estudio de revaloración de pensiones (II semestre 2024 y I semestre 2025).
- Auditoría actuarial del RCC con corte al 31 de diciembre del 2024.



C. Supuestos actuariales y normativa técnica

- Actualización de supuestos de generación de dependientes.
- Análisis e implementación de nuevas tablas de mortalidad de SUPEN (posteriormente suspendida).



B. Modelos actuariales y proyecciones

- Actualización del modelo de flujo de caja del RTR.
- Mejoras al modelo actuarial del RCC.
- Primera calibración de la fórmula de autobalance.
- 448 proyecciones de pensión para afiliados.
- Proyección del 5 por mil institucional.
- Desarrollo de metodología de deflación y aplicación web para cálculos de deudas obreras.



D. Análisis y gestión de riesgos

- Análisis del proyecto de Ley No. 24.786.
- Apoyo en análisis de iniciativas del Sistema Nacional de Pensiones.
- Plan de Acción frente a la pérdida de poder adquisitivo del RCC.



E. Estadísticas, reportes y analítica

- Elaboración de informes estadísticos para RCC y RTR.
- Validación de reportes del proyecto de analítica de datos.
- Apoyo en encuestas institucionales y solicitudes de comunicación.



F. Gestión de datos

- Campañas de actualización de datos con el MEP, UCR e INA.
- Mensajes por WhatsApp a población rezagada (6 536).
- Recolección de 2.173 boletas de actualización.
- Revisión de 15.913 defunciones para evitar pagos indebidos.
- Unificación de 1.479 de personas afiliadas.



G. Divulgación

- Elaboración y presentación del Informe Azul ante organizaciones magisteriales.

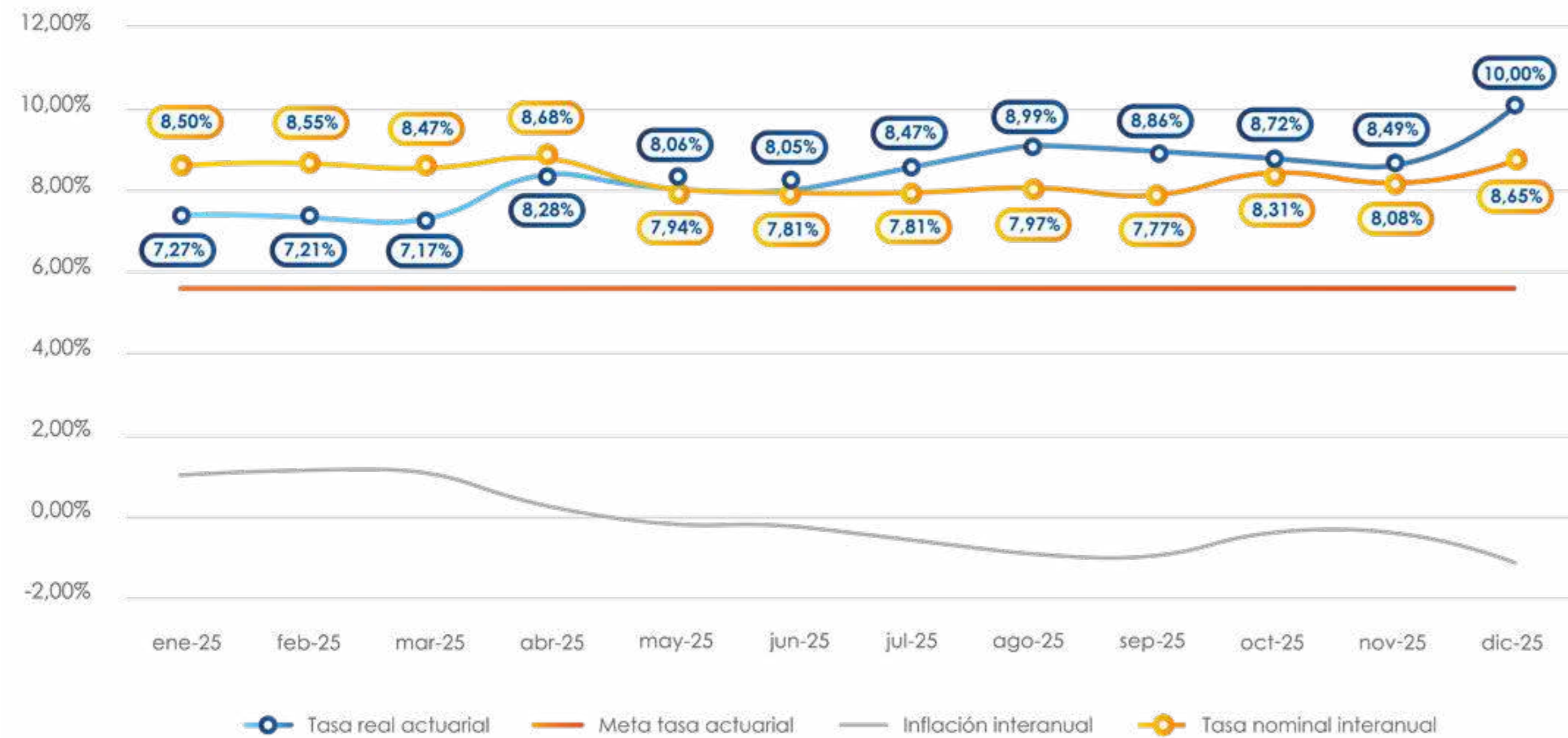
Entre los principales logros del periodo se destacan:

- Fondo de pensiones equilibrado: razón de solvencia 1.02 y superávit actuarial de ¢176 423 millones.
- Resultados satisfactorios en la auditoría actuarial del RCC.
- Campaña interinstitucional de actualización de datos que alcanzó más de 90.000 afiliados.
- Conclusión de mejoras al modelo de RCC y documentación del flujo de caja del RTR.
- Desarrollo de metodología actuarial para el cálculo de la fecha de comprobante ante arreglos de pago por traslado de cotizaciones según artículo 51 (deflatación) y avances en el levantamiento de historias de usuario relacionadas a esta metodología.
- Se remitió el Informe Azul a más de 91.000 personas afiliadas y el informe se presentó por primera vez a la afiliación en foros externos (organizaciones magisteriales).
- Desarrollo de aplicación web para arreglos de pago por deudas obreras.
- Cumplimiento de la tasa real actuarial.



La evaluación actuarial determina la tasa actuarial que debe rendir el Fondo para el cumplimiento del perfil de beneficios definido, por lo que esta tasa, es la referencia mínima por alcanzar en la gestión de los activos financieros. Durante todo el 2025 se alcanzó y superó esta tasa de referencia según la información del siguiente gráfico:

Gráfico 11. Cumplimiento tasa real actuarial del RCC, 2025.



Fuente: Actuarial diciembre 2025.

Principales retos y su mitigación

La gestión actuarial también se vio afectada por retos entre los que se destacan:

- Cambios normativos que generan impacto en la operativa.
- Baja participación en actualización de datos que llevaron a reforzar las estrategias de comunicación.
- Limitaciones de información histórica del RTR, siendo necesario la coordinación con el Ministerio de Hacienda.
- Inconsistencias en bases de datos.
- Errores de carga de información de instituciones educativas.



Compromisos estratégicos para 2026



- Evaluación actuarial del RCC (corte 31/12/2025).
- Flujo de caja del RTR (corte 31/12/2025).
- Estudios de revaloración del RCC.
- Participación en el modelo de proyección del tipo de cambio.
- Historias de usuario para la digitalización de traslados de cuotas y pago de pensiones.
- Aporte al proyecto institucional de analítica de datos avanzada.
- Priorización de requerimientos normativos y del supervisor.

Avances estratégicos del PEI 2021–2025

- Mejora integral del modelo actuarial del RCC.
- Automatización de supuestos mediante R.
- Primera calibración de la fórmula de autobalance (hito).
- Estrategias sostenidas de actualización de datos.
- Documentación de modelos actuariales para mayor trazabilidad.
- Actualización continua de supuestos actuariales.
- Modificación de política de revaloración (2023), permitiendo incrementos extraordinarios en los montos de pensión.
- Proyecciones de pensión enviadas de oficio en traslados del IVM al RCC.
- Capacitación en inteligencia artificial.
- Más del 50% del personal certificado en Power BI.

Resultados financieros

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 2025, el consolidado de los fondos FEO y FEA muestra una solidez financiera con un total de activos de ¢66.818 millones. Respecto al periodo de diciembre 2025 a diciembre 2024, se evidencia un crecimiento neto de ¢2.255 millones. Del total de activo administrado, se destacan las siguientes partidas:

- Propiedad, planta y equipo: 31,90%. Incluye los activos tangibles y de carácter no monetario para el uso en las labores institucionales.
- Disponibilidades: 20,57%. Representa saldos en cuentas bancarias y otros fondos rotativos.
- Inversiones en instrumentos financieros: 18,70%. Títulos valores del fondo
- Cartera de crédito: 15,97%. Créditos hacia la membresía con recursos del Fondo Especial Administrativo
- Inversión en asociadas: 10,58%. Participación de JUPEMA en Vida Plena y Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional cuyos resultados se detallan en el apartado Resultados Grupos de interés.



Inversiones del Fondo de Administración

La gestión de las inversiones del Fondo de Administración se realiza según lo establecido en la Ley No.7531 y sus reformas. Al 31 de diciembre del 2025, el monto total de las inversiones del Fondo de Administración compuesto por: el Fondo Especial Administrativo (FEA) y el Fondo Especial Operativo (FEO) es ¢21.580 millones. El rendimiento de ambos fondos al 31 de diciembre de 2025 fue de 4,70%.

Cartera de Crédito FEA

El saldo neto de la cartera de préstamos al 31 de diciembre de 2025 fue de ¢10.728 millones, mostrando una disminución en su saldo administrado con respecto al 2024 del 12,12%. Para este periodo se tramitaron 964 solicitudes de crédito en todas las sucursales de JUPEMA. Esta colocación estuvo concentrada en 69% en la línea de gastos personales para pensionados, 13% en la línea de derechos sucesorios, 9% en créditos de urgencia.

Morosidad de la cartera crediticia del FEA

Al cierre de diciembre de 2025, la cartera de crédito del Fondo Especial Administrativo está conformada por 4.439 operaciones, de las cuales 4.400 se encuentran al día, equivalente a un 99,34%. Únicamente 39 operaciones presentan morosidad, lo que representa un 0,66% del total.

Inversiones en Asociadas

Para el año 2025, el monto total de inversiones del FEA en entidades socias fue de ¢7.067 millones. Este monto se dividió en un 59% en Vida Plena OPC y 41% en la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional.

Pasivo total

Al cierre de diciembre 2025 los pasivos del consolidado de los fondos FEA y FEO fueron de ¢2.214 millones, distribuidos en cuentas por pagar a proveedores e instituciones un 62,51%, provisiones 17,20%, pasivos no corrientes 13,19%, gastos acumulados y retenciones por pagar con un 4,13% y 2,97% respectivamente.

Patrimonio Fondo Especial de Administración

El patrimonio del consolidado de los fondos FEA y FEO al 31 de diciembre 2025, correspondió a ¢64.604 millones, mostrando un incremento neto de ¢2.222 millones respecto al mismo mes del año 2024.

Cuadro 9. Estado de posición financiera consolidado. Fondo Especial de Administración, 2025-2024.

Detalle	2025	2024	Variación absoluta	Variación porcentual
Activo				
Activo corriente	28.787.327.074	25.551.189.948	3.236.137.126	12,67%
Activo no corriente	38.031.361.729	39.012.040.567	-980.678.838	-2,51%
Total activo	66.818.688.803	64.563.230.515	2.255.458.288	3,49%
Pasivo				
Pasivo corriente	1.922.031.329	1.887.349.097	34.682.232	1,84%
Pasivo no corriente	292.028.301	294.189.060	-2.160.759	-0,73%
Total pasivo	2.214.059.631	2.181.538.157	32.521.473	1,49%
Patrimonio	64.604.629.173	62.381.692.357	2.222.936.815	3,56%
Resultado del período	2.343.862.966	1.581.439.851	762.423.115	48,21%
Total pasivo y patrimonio	66.818.688.803	64.563.230.515	2.255.458.288	3,49%

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2025.

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 ¢14.402 millones, mientras que los gastos corrientes fueron de ¢13.196 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 ¢1.223 millones, mientras que los gastos no corrientes (otros gastos y valoración de inversiones en socias), fueron de ¢85 millones.

Ejecución presupuestaria 2025

El siguiente cuadro muestra los resultados de la recaudación de ingresos del Fondo Especial de Administración al cierre del periodo 2025 según el presupuesto aprobado.

Cuadro 10. Recaudación de ingresos. Fondo Especial de Administración, 2025

Ingresos	Presupuesto aprobado	Recaudación real	% Cumplimiento
Contribuciones a Regímenes Especiales 5/1000	11.155.502.797	11.944.343.048	107,07%
Renta de Activos Financieros	4.430.180.068	6.097.136.709	137,63%
Ingresos no Tributarios	263.555.201	599.308.324	227,39%
Total	15.849.238.066	18.640.788.081	117,61%

Fuente: Inversiones con datos a diciembre 2025.

El comportamiento de los ingresos para el ejercicio 2025 fue el siguiente:

- La recaudación del 5/1000 de miembros activos y pensionados representó un total del 64% 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 No. 7531 y sus reformas. A nivel presupuestario, el porcentaje de recaudación fue del 107,07% del presupuesto esperado.
- En la cuenta de ingresos no tributarios, se registra un ingreso de ¢457 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, se registran ¢32.38 millones correspondientes a otras multas a centros educativos y proveedores, cobro de preaviso, comisión por pago de impuestos y sobrantes de créditos y ¢5.25 en alquileres.
- En cuanto a la recuperación de préstamos de la cartera de crédito del Fondo Especial Administrativo, se obtuvo una recaudación de ¢3.675,92 millones, situación que incide directamente en el comportamiento del saldo de la cartera. El porcentaje de ejecución fue de un 158,10% del esperado. Adicionalmente, las rentas de activos financieros incluyen intereses sobre títulos valores por ¢1.533,93 millones, intereses y comisiones sobre préstamos por ¢1.078,16 millones, Intereses y comisiones sobre arreglos de pago ¢1.17 millones y diferencial cambiario por ¢4.73 millones, donde el porcentaje de ejecución de estas partidas alcanzó el 142,91% 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 11. Ejecución de gastos Fondo de Administración, 2025.

Gastos	Presupuesto aprobado	Ejecución real	% Cumplimiento
Remuneraciones Básicas	6.889.615.525	6.737.430.505	97,79%
Servicios	4.085.738.717	3.901.726.691	95,50%
A Pensionados y Organizaciones	2.537.600.000	2.217.887.431	87,40%
Bienes Duraderos	1.482.832.079	1.224.859.745	82,60%
Transferencias Corrientes	693.060.992	674.657.718	97,34%
Materiales y Suministros	152.087.354	139.445.225	91,69%
Intereses y Comisiones	8.303.400	7.740.545	93,22%
Total	15.849.238.066	14.903.747.861	94,03%

Fuente: Financiero Contable con datos a diciembre 2025.

Dentro de las partidas de gastos operativos, la cuenta de remuneraciones presenta una subejecución del 2,21 %. Materiales y suministros ejecutó su presupuesto en 91,69 %, para una subejecución del 8,31%. Asimismo, la cuenta de servicios presenta una subejecución de 4,50 %.

El programa de crédito del Fondo Especial Administrativo alcanzó una colocación de ¢2.218 millones, con lo cual se ejecutó un 87,40% del presupuesto, es decir, un 13,60% por debajo de la meta esperada. Este comportamiento se da principalmente porque durante el 2025 una parte de la cartera de créditos de salud fue gestionada con recursos del fondo de Régimen de Capitalización Colectiva.



Fondo Especial de Administración Presupuesto 2026

El presupuesto para el período 2026 fue aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 143-2025, celebrada el 17 de diciembre de 2025.

De forma consolidada, **el Fondo Especial de Administración presenta un presupuesto para el 2026 de ¢16.058 millones de colones**, 3,32% más que el presupuesto 2025 de los cuales el 79,14%, está destinado a cubrir los gastos operativos de la institución y el 20,86% 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 ¢12.708 millones de colones, con un crecimiento del 10,29% con respecto al presupuesto 2025.

El presupuesto del Fondo Especial de Administración para el periodo 2026 es de ¢4.000 millones de colones, de los cuales el 51,01% está destinado al programa de crédito del Fondo Especial Administrativo, el 32,76% a la compra de activos fijos, además se destina un 0,99% 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 y finalmente 15,24% se destina a transferencias corrientes para el pago de servicios de supervisión.

Resultados Grupos de interés

En el marco de la gestión institucional, JUPEMA reconoce la importancia de sus grupos de interés, entendidos como aquellas personas u organizaciones cuyos intereses se ven afectados o podrían verse afectados por nuestras actividades. Entre ellos destacan Vida Plena Operadora de Pensiones y la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, entidades con las que mantenemos una relación estratégica orientada al beneficio de nuestra membresía y al fortalecimiento del ecosistema de servicios del Magisterio Nacional. A continuación, se presentan los principales resultados alcanzados con estos grupos de interés durante el periodo reportado.



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 tripartito de JUPEMA, La Sociedad de Seguros de Vida y Caja de ANDE. Con una trayectoria de 25 años, esta institución ha ofrecido al sector educativo y público general la administración de los fondos de pensiones.



Principales actividades y logros desarrollados en el 2025:

Durante el 2025, Vida Plena consolidó importantes avances en su gestión operativa, financiera, comercial y estratégica, fortaleciendo su posición en el mercado y mejorando los servicios brindados a todos los afiliados, especialmente a los trabajadores de la educación.

Atención y asesoría: Como Operadora de Pensiones del Magisterio Nacional, Vida Plena centra sus recursos en la atención de los trabajadores de la educación. Durante el 2025, los asesores participaron en 706 reuniones gremiales, atendiendo a 80.233 personas, fortaleciendo así la cercanía con los afiliados y el acompañamiento en temas previsionales.

Campañas informativas, educativas y comerciales

- **Programa de atención al prejubilado:** se implementó un plan integral de seguimiento para personas próximas a jubilarse, con asesoría personalizada y acompañamiento continuo que facilita una transición informada y segura hacia el retiro.
- **Campaña trimestral para pensionados:** ejecutada con el objetivo de brindar información relevante a los afiliados pensionados, reforzando su fidelización y el vínculo con la operadora.
- **Curso de educación previsional:** disponible gratuitamente en el Aula Virtual de Vida Plena, este curso promueve la importancia de la educación financiera y la planificación del retiro, desde la etapa de acumulación hasta la jubilación.
- **Producto “Renta Temporal Disfrute Más”:** plan dirigido a personas mayores de 57 años o pensionadas que permite invertir un capital administrado por la operadora, recibir rentas periódicas y mantener liquidez, brindando seguridad y flexibilidad financiera.

Gestión operativa y de servicio

- Atención de 87.970 trámites y consultas mediante los diferentes canales de servicio.
- Avances en el proceso de habilitación de nuevos canales y puntos de atención, mejorando la accesibilidad para los afiliados.
- Implementación del Plan Piloto “Aula Virtual para Gremios” como herramienta de educación y acompañamiento al sector gremial.
- Reforzamiento de las alianzas con organizaciones magisteriales, fortaleciendo las acciones de divulgación y servicio.
- Inicio de las gestiones para el proceso masivo de FCL por quinquenio 2026.
- Avances en el desarrollo de Fondos Generacionales.
- Diseño del nuevo logo, como parte de la renovación de la imagen institucional.
- Cumplimiento de las metas de los planes voluntarios, impulsando su crecimiento.



Gestión financiera y de inversión

- Excelente administración de los fondos y adecuado manejo financiero de los recursos institucionales.
- Generación de ingresos extraordinarios mediante la realización de ganancias de capital.
- Cumplimiento de las metas de tasas reales según la Política de Inversión.
- Diversificación de los portafolios de inversión, fortaleciendo su seguridad y rentabilidad.
- 1.º lugar en rentabilidad histórica del Fondo de Capitalización Laboral.
- 2.º lugar en rentabilidad histórica del Régimen Obligatorio de Pensiones.
- Crecimiento del 12% en los fondos administrados, pasando de ¢1.55 billones a ¢1,74 billones al cierre del 2025.





Inversiones responsables y sostenibilidad

- Promoción de bonos verdes como parte del compromiso con la sostenibilidad y el rendimiento financiero.
- Reconocimiento de la Bolsa Nacional de Valores por la adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI).



Contribución al desarrollo social

- Consolidación de la participación en el Fondo de Desarrollo de Proyectos del Centro de Salud del INS.
- Continuidad en las inversiones para el desarrollo del mercado nacional y el sector vivienda, incluyendo el Proyecto Secret Escalante, impulsando el empleo y el crecimiento en el sector construcción.



Principales retos afrontados con respecto a la libre transferencia

- Altos niveles de libre transferencia.
- La competencia entre operadoras genera constante traslado de afiliados, afectando ingresos y aumentando costos de ventas.
- Libre transferencia semanal promedio: ¢2.335 millones.
- Monto de entrantes anuales: ¢114.423 millones.
- Monto de salientes anuales: ¢110.464 millones.
- Resultado anual neto positivo: ¢3.959 millones, ubicando a Vida Plena como la tercera operadora más efectiva en este proceso.
- Para enfrentar este reto, se reforzó el área comercial (ventas, televentas, comisiones, promotores) y se fortalecieron alianzas con organizaciones magisteriales.

Fondos Administrados

Los Fondos Administrados por Vida Plena OPC, alcanzaron al 31 de diciembre de 2025 un total de ₡1.744.290.875.573.

Tomando en consideración la información del activo neto de los fondos, se puede observar el movimiento de estos, producto del valor de mercado de los títulos y sus variables económicas.

Cuadro 12. Monto total por fondo 2025.

Fondo	Diciembre 2025	Diciembre 2024
ROP	1.640.903.714.455	1.463.675.790.509
FCL	77.255.706.962	71.207.570.645
Vol. A	18.010.474.762	17.099.528.103
Vol. BA	5.123.605.402	4.365.794.187
Renta Temporal	2.983.324.831	1.692.511.734
TUDES	14.049.161	18.330.458
Total	1.744.290.875.573	1.558.059.525.636

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2025.

Rendimientos de los Fondos

Vida Plena OPC superó la meta de rendimiento en todos los fondos administrados. Además, a nivel sectorial, y de manera consistente en el tiempo, la Operadora se posiciona en el primer lugar de rentabilidad histórica real (descontando la

inflación) en el Fondo de Capitalización Laboral (FCL) y en el segundo lugar en el Régimen Obligatorio de Pensiones (ROP), al compararse con las demás operadoras del mercado.

Cuadro 13. Rentabilidad y posicionamiento con la industria, 2025.

Fondo	Rentabilidad histórica real	Posición con respecto a la industria
ROP	5,98%	Segundo lugar
FCL	5,68%	Primer lugar
Vol. A	5,82%	Segundo lugar
Vol. B	6,63%	Cuarto lugar
Renta Temporal	5,74%	Única que ofrece el producto

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2025.

En 2025, Vida Plena OPC fortaleció su gestión de inversiones mediante procesos responsables, técnicos y transparentes. Durante el año, se identificaron instrumentos cuyo precio no reflejaba adecuadamente las condiciones de mercado debido a su baja negociación. Esto permitió realizar un proceso riguroso de revisión y negociación que resultó en ajustes de valoración más coherentes con la curva de rendimientos y con la realidad del mercado financiero.

La diversificación internacional del portafolio del ROP se manifestó como una estrategia eficaz para mantener una posición defensiva ante momentos adversos, al tiempo que permitió aprovechar las buenas condiciones observadas durante 2025, obteniendo un rendimiento anual en dólares del 19,72%.

El entorno económico internacional mostró una desaceleración progresiva de la inflación, aunque a un ritmo menor de lo previsto inicialmente. Los Bancos Centrales iniciaron reducciones en sus tasas de referencia, aplicándolas con cautela según la evolución macroeconómica. Paralelamente, los mercados accionarios tuvieron un desempeño sobresaliente, alcanzando crecimientos de doble dígito, especialmente en los sectores tecnológico y en mercados emergentes.

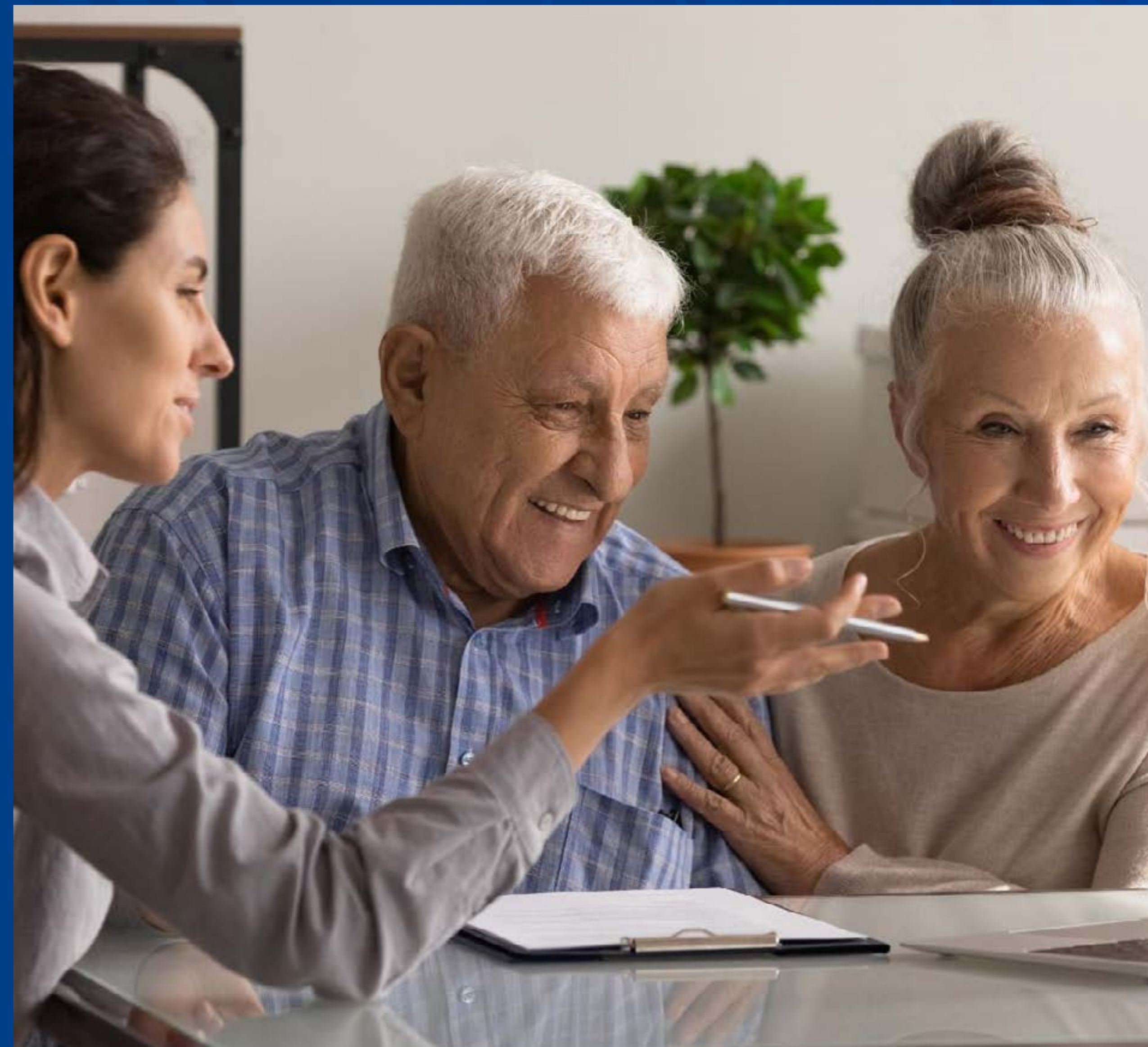
A nivel local, Vida Plena OPC ejecutó acciones estratégicas para fortalecer los rendimientos de sus fondos, entre ellas el ajuste de valoraciones para reflejar condiciones reales de mercado. Adicionalmente, al contar con la menor exposición en dólares entre las operadoras, fue la menos afectada por la caída del tipo de cambio en 2025 (-2,15% en la compra), mitigando así el impacto negativo en las inversiones denominadas en dicha moneda.

Vida Plena ha mantenido una estrategia orientada a construir portafolios resilientes, con baja volatilidad y un adecuado rendimiento ajustado por riesgo (RAR). En línea con este enfoque, en 2025 la Operadora obtuvo el primer lugar en el RAR y destacó por presentar una volatilidad inferior al promedio de la industria.

Cuadro 14. Rentabilidad histórica FCL y ROP

Rendimiento ROP			Rendimiento FCL		
Mes	Periodo	Posición	Mes	Periodo	Posición
Diciembre 11.45	Enero a diciembre	Segundo lugar	Diciembre 11.13	Enero a diciembre	Primer lugar

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2025



Al cierre del 2025, 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 2025:

Cuadro 15. Operadora de Pensiones Vida Plena Solidez Financiera, 2025.

Cuenta	Monto
Total Activo	12.932.327.494
Patrimonio a diciembre 2025	12.437.631.488
Utilidad Neta del periodo 2025	898.130.277
Volumen de Fondos Administrados	1.744.276.826.413
Gasto total diciembre 2025	4.476.318.698
Ingresos diciembre 2025	7.893.886.517

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2025.

Con corte a diciembre de 2025, se logró alcanzar un rendimiento neto sobre patrimonio de 13,80% y un rendimiento real de 15,22%, cumpliendo con la meta establecida en la Planificación Estratégica de ubicarse en el rango de 5% a 6%, considerando un IPC (variación interanual) del -1,23%.

Cuadro 16. Rendimiento sobre patrimonio 2025.

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 2025	¢11.511.963.802	¢898.130.277	13,80%	15,22%

Fuente: Vida Plena OPC con datos a diciembre 2025.

Compromisos para el 2026

- Para el primer semestre de 2026 se mantienen perspectivas de fragilidad e incertidumbre, especialmente en los mercados financieros internacionales. No obstante, en el ámbito local, se proyecta una mayor estabilidad tanto en las tasas de interés como en el tipo de cambio. Bajo este contexto, Vida Plena OPC mantiene una posición táctica orientada a aprovechar las condiciones de mercado, procurando alcanzar la rentabilidad esperada en el largo plazo.
- Aunado a lo anterior, y como resultado de los esfuerzos realizados por Vida Plena OPC, a partir del año 2029 entrarán en vigencia los Fondos Generacionales. Esto implica que el Fondo ROP dejará de ser un único fondo para transformarse en cuatro Fondos Generacionales. En consecuencia, las estrategias de inversión estarán focalizadas en adecuarse a la edad del afiliado, de manera que las decisiones de inversión respondan a las necesidades específicas de cada cohorte o grupo generacional.
- Adicionalmente, la Operadora se encuentra ejecutando ajustes tanto en su estrategia comercial como en el ámbito tecnológico. Paralelamente, se prepara para el proceso de Retiro Masivo del FCL por Quinquenio, que se llevará a cabo en marzo de 2026, con el fin de garantizar un servicio eficiente y oportuno para todos los afiliados.
- Finalmente, se continúa brindando un seguimiento exhaustivo a los proyectos de ley relacionados con el retiro del ROP, actualmente en discusión en la Asamblea Legislativa, dada su relevancia e impacto potencial para los afiliados y el sistema previsional.



CORPORACIÓN DE
SERVICIOS MÚLTIPLES
DEL MAGISTERIO

Corporación de 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 desarrolladas durante el año 2025

Durante el 2025, la Corporación ejecutó iniciativas clave orientadas a fortalecer la propuesta de valor para la familia magisterial, consolidar capacidades internas y asegurar una experiencia de servicio de alta calidad. Estas acciones se desarrollaron en línea con el Plan Estratégico y contribuyeron al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ilustración 12. Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, 2025



Fuente: CSMMN (2026).

Fortalecimiento de servicios, infraestructura y experiencia del cliente

- Se realizaron mejoras en las Sucursales de Heredia y Alajuela, incorporando el Columbario “Fuente de Luz” y la Tienda “Memoria para siempre”, enfocadas en enriquecer la experiencia del cliente.
- Se implementaron estrategias comerciales multicanal, con WhatsApp como canal principal, y se actualizó el Protocolo de Experiencia del Cliente (CX).
- Se participó en 241 actividades de acercamiento con agremiados, fortaleciendo la presencia corporativa.

Gestión del talento, cultura y sistemas

- Implementación de la plataforma Moodle para procesos de inducción y capacitación.
- Desarrollo de herramientas como Lumi, para permitir consultas laborales 24/7/365.
- Diagnóstico y diseño de la cultura meta corporativa, basada en ocho pilares: orientación a resultados, colaboración transversal, comunicación efectiva, organización que aprende, competitividad, decisiones informadas, error como oportunidad de mejora y bienestar laboral.
- Actualización de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad conforme al macroproceso institucional.
- Depuración y modernización de reportes y tableros mediante Jasper y su integración con Power BI.
- Actualización de la central telefónica y desarrollo de herramientas basadas en software libre para columbarios, logística y venta de pólizas.

Crecimiento comercial y expansión de servicios

- Se continuó con la venta de pólizas, alcanzando 14.037 personas aseguradas en coberturas autoexpedibles y Auxilio Familiar.
- Nuevos servicios de columbarios y tienda ampliaron su presencia en San José, Alajuela y Cartago, gracias a su alta aceptación.
- Se implementó la estrategia comercial que generó un incremento del 8% en ventas, respecto al año anterior.
- Se alcanzó una participación de mercado del 14,41%, superando la meta del 14%.



Gestión de calidad, procesos, estrategia y desempeño institucional

- Cumplimiento global del Balanced Scorecard del 97,70%, destacando un 105% en rendimiento sobre la inversión.
 - Satisfacción del cliente excepcional:
 - NPS 91% (meta 85%).
- Evaluación de servicio: 9,6/10.
- Mantenimiento del sistema de gestión conforme a ISO 9001:2015, con auditoría interna ejecutada al 100%.
- La auditoría externa reafirmó la certificación ISO 9001:2015, manteniendo a la Corporación como la única funeraria certificada en Centroamérica.
- Reestructuración organizacional orientada por procesos para dar soporte a la estrategia.
- Diseño e implementación de una metodología para la gestión de innovación, permitiendo desarrollos internos, adyacentes y disruptivos.



Principales retos enfrentados en el 2025



Recursos limitados para mercadeo y operación

- El personal disponible para la atención de servicios resultó limitado, lo que exigió una asignación eficiente de recursos.
- La consolidación del cambio organizacional, la redefinición de perfiles y la adaptación al nuevo macroproceso representaron retos significativos.
- La ejecución presupuestaria en Responsabilidad Social fue insuficiente debido a la priorización de estrategia, estructura y cultura.



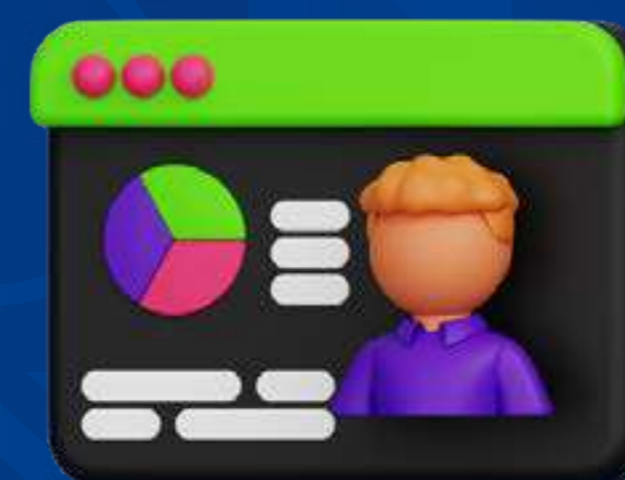
Necesidad de posicionar el Auxilio Funerario Familiar

- El mercado se orienta hacia paquetes familiares de protección anticipada, por lo que el reto principal es consolidar el Auxilio Funerario Familiar como la opción preferida del sector magisterial.
- Su propuesta de valor —bajo costo, cobertura integral, sin deducibles ni cuotas de nivelación— debe ser reforzada comercialmente.



Incrementar la colocación de pólizas

- Se alcanzó un avance del 60,6% en la meta de colocación.
- El desafío estratégico es acelerar la colocación en un mercado altamente competitivo y con prácticas agresivas.



Talento humano y fidelización del personal

- La tasa de fidelización alcanzó 77% (meta 80%).
- La rotación se concentró en áreas de ventas y servicios, impulsada por horarios y búsqueda de mejores oportunidades.
- El 40% de las salidas correspondió a decisiones organizacionales orientadas a fortalecer la orientación a resultados y el clima laboral.



Compensación y beneficios

- Avance en la implementación de la nueva política salarial, aún en proceso de revisión por la Comisión de Planeación Estratégica del Consejo Directivo.

Resultados financieros

Al cierre del 2025 la Corporación de Servicios Múltiples mostró los siguientes datos financieros.

Cuadro 17. Estado de posición financiera, 2025-2024.

ACTIVOS	2025	2024	Variación Absoluta	Δ %
Activo Corriente	2.565.401.677	2.480.677.588	84.724.089	3,42%
Activo No corriente	8.380.487.553	8.311.053.069	69.434.485	0,84%
Otros activos	60.491.641	80.303.145	-19.811.504	-24,67%
TOTAL ACTIVOS	11.006.380.872	10.872.033.801	134.347.070	1,24%

PASIVO	2025	2024	Variación Absoluta	Δ %
Pasivo Corriente	1.035.309.862	1.147.006.295	-111.696.432	-9,74%
Pasivo No Corriente	1.207.986.433	1.212.674.112	-4.687.679	-0,39%
TOTAL PASIVO	2.243.296.295	2.359.680.407	-116.384.111	-4,93%
PATRIMONIO	8.763.084.577	8.512.353.395	250.731.182	2,95%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.006.380.872	10.872.033.801	134.347.071	1,24%

Fuente: Corporación de Servicios Múltiples con datos a diciembre 2025.



En 2025, la Corporación implementó una transformación de su macroproceso, priorizando la gestión de las áreas directamente vinculadas con su misión. Como resultado, se fortaleció la liquidez y la solidez patrimonial, alcanzando un incremento de ¢250,7 millones —casi un 3%— y una reducción de ¢ 116,3 millones en el pasivo, gracias al cumplimiento oportuno de obligaciones financieras.

Asimismo, se ejecutaron mejoras en la infraestructura de las sucursales de Heredia y Alajuela, elevando no solo el valor del activo fijo, sino también la calidad de la experiencia brindada a los clientes.

Cuadro 18. Estado de resultados, diciembre 2025.

PARTIDAS	2025	2024	Variación absoluta	Δ %
Ventas	4.437.682.480	4.109.676.811	328.005.669	7,98%
(-) Costo de Ventas	1.429.027.640	1.391.670.227	37.357.413	2,68%
Utilidad Bruta	3.008.654.840	2.718.006.584	290.648.256	10,69%
(-) Gastos de Operación	2.587.631.495	2.499.899.305	87.732.190	3,51%
Utilidad Operativa	421.023.345	218.107.279	202.916.066	93,03%
(-) Gastos Financieros	72.100.643	132.244.671	-60.144.028	-45,48%
(+) Ingresos Financieros	186.788.461	261.460.363	-74.671.902	-28,56%
(+) Otros Ingresos	30.012.069	21.978.146	8.033.923	36,55%
(-) Otros Gastos	59.747.492	61.306.779	-1.559.287	-2,54%
(+) Ingresos Extraordinarios	54.012.425	45.700.727	8.311.698	18,19%
(-) Gastos Extraordinarios	7.735.873	38.581.557	-30.845.684	-79,95%
Utilidad antes de intereses crédito edificio	552.252.292	315.113.508	237.138.784	75,26%
Gasto intereses crédito edificio	76.888.805	83.547.829	-6.659.024	-7,97%
Utilidad Neta	475.363.487	231.565.679	243.797.808	105,28%

Fuente: Corporación de Servicios Múltiples con datos a diciembre 2025.



El desempeño financiero 2025 evidencia el impacto de las decisiones estratégicas y operativas ejecutadas durante el año, con mejora de rentabilidad, liquidez y solidez patrimonial.

Utilidad neta: ₡475,3 millones, lo que representa un incremento de 105,28% de las utilidades del año anterior, y un 110% de la meta de rendimiento pronosticada para el año 2025.



Compromisos y objetivos para el 2026

- **Impulsar el crecimiento comercial:** Aumentar ventas de servicios, colocación de pólizas y consolidar nuevas líneas de negocio, priorizando segmentos estratégicos del magisterio.
- **Optimizar recursos para sostener la rentabilidad:** Fortalecer gestión de cuentas por cobrar, desempeño de inversiones y control de gastos para asegurar utilidad operativa saludable.
- **Mantener la excelencia de servicio y CX:** Estandarizar la experiencia en sucursales, profundizar la estrategia multicanal y fortalecer la fidelización (NPS).
- **Automatización y tecnología:** Parametrizar e implementar Genoma, una Herramienta de reclutamiento que utiliza Inteligencia artificial; para automatizar el proceso.
- **Talento Humano:** Implementar política salarial/incentivos, reforzar clima organizacional, robustecer el modelo de capacitación e inducción para reducir rotación en áreas críticas y consolidar la cultura meta deseada según la hoja de ruta planificada.
- **Calidad e innovación:** Mantener certificación ISO, ejecutar auditorías internas y fortalecer la cultura de innovación y mejora continua.
- **Responsabilidad social:** Reactivar y ejecutar planes de RSE con iniciativas medibles alineadas a los centros de interés del magisterio.
- **Cremación de mascotas.**
- **Riesgos:** Continuar con la gestión de riesgos.

El año 2025 cierra con resultados sobresalientes en el cumplimiento del plan estratégico, una mejora financiera significativa y avances relevantes en transformación organizacional. El reto para 2026 será consolidar las capacidades instaladas —personas, procesos y tecnología— y cerrar brechas clave (talento, pólizas y RSE) para sostener el crecimiento y la creación de valor para la familia magaisterial.

Capítulo III

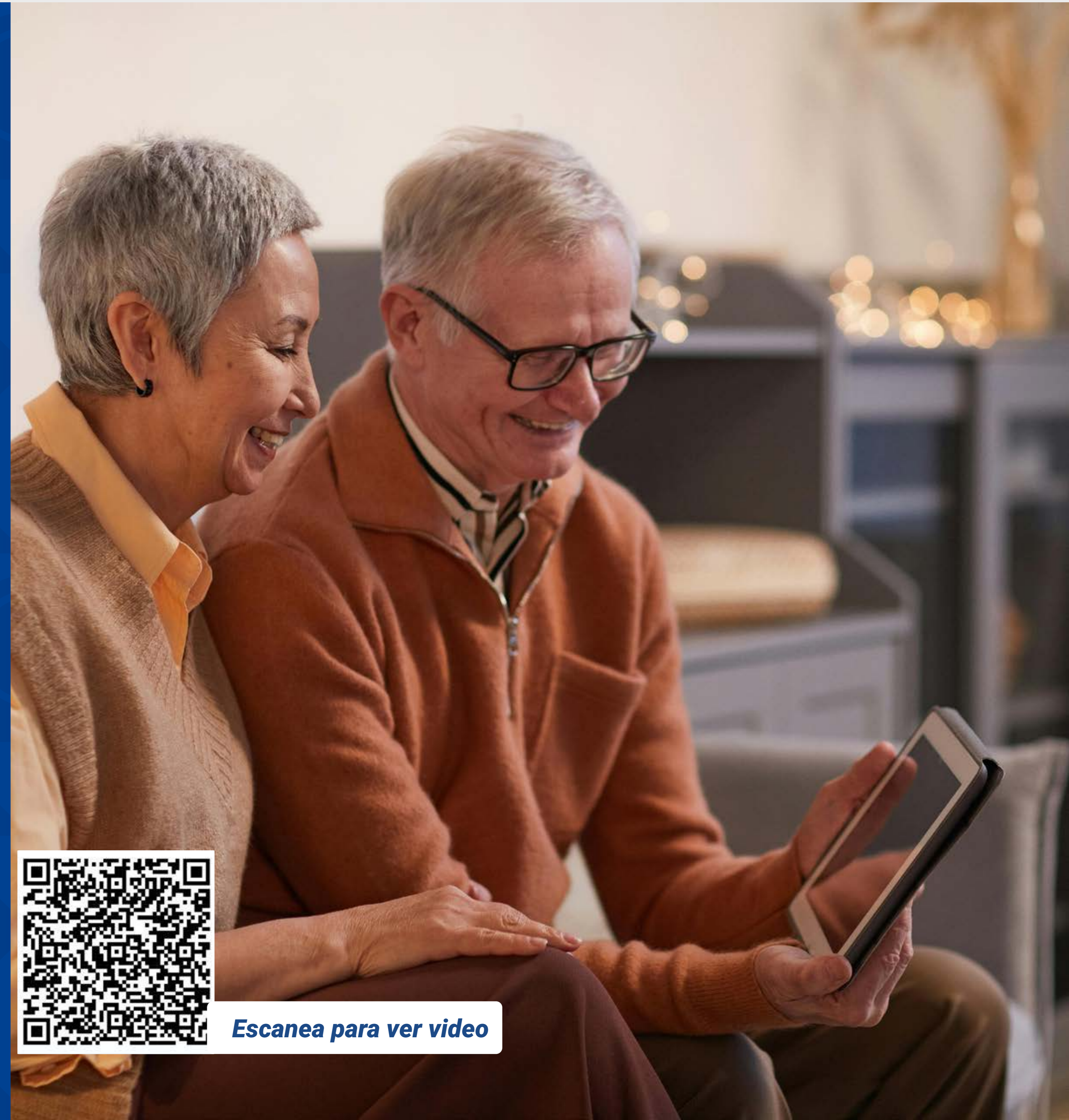
Gestión de servicios, prestaciones y relacionamiento con la membresía

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.

Servicio a la persona afiliada

Otorgamiento de derechos

Gestión de Comunicación y Mercadeo



Escanea para ver video

Servicio a la persona afiliada

Durante el 2025, la Plataforma de Servicios avanzó significativamente en la modernización tecnológica, la mejora de la atención al afiliado y la eficiencia de los procesos institucionales.

Principales logros y actividades del 2025

- Se ejecutaron proyectos clave como la incorporación de firmadores digitales mediante dispositivos PADS, permitiendo que las personas afiliadas estampen su firma de manera electrónica en sus solicitudes y trámites de pensión. Esta iniciativa contribuye de forma significativa a la reducción del uso de papel y tinta, y genera mejoras sustanciales en la gestión institucional en materia ambiental, optimización de procesos y reducción de costos operativos.
- Se dio Inicio con el proyecto de omnicanalidad, para dotar a JUPEMA de una herramienta 360 que permita gestionar eficientemente las interacciones de los afiliados.
- Se concluyó con la automatización del Expediente Digital del RCC, proyecto que fortalece la agilidad operativa, la reducción de riesgos y la calidad del servicio.
- Se remodelaron las sucursales de San Ramón, Liberia y Pérez Zeledón, elevando los estándares de atención y alineándolos con la imagen corporativa.

Ilustración 13. Remodelación de sucursales, 2025.



Fuente: JUPEMA (2026).



En Gestión operativa se otorgaron 4.196 créditos por **¢43.176 millones** (84% de la cartera), además se realizaron campañas segmentadas para promover la colocación crediticia.



La atención presencial alcanzó **85.197 personas** con **357.403 trámites gestionados.**



En pensiones se tramitaron **13.077 solicitudes** de los regímenes RTR y RCC, con un **16% gestionadas virtualmente.**

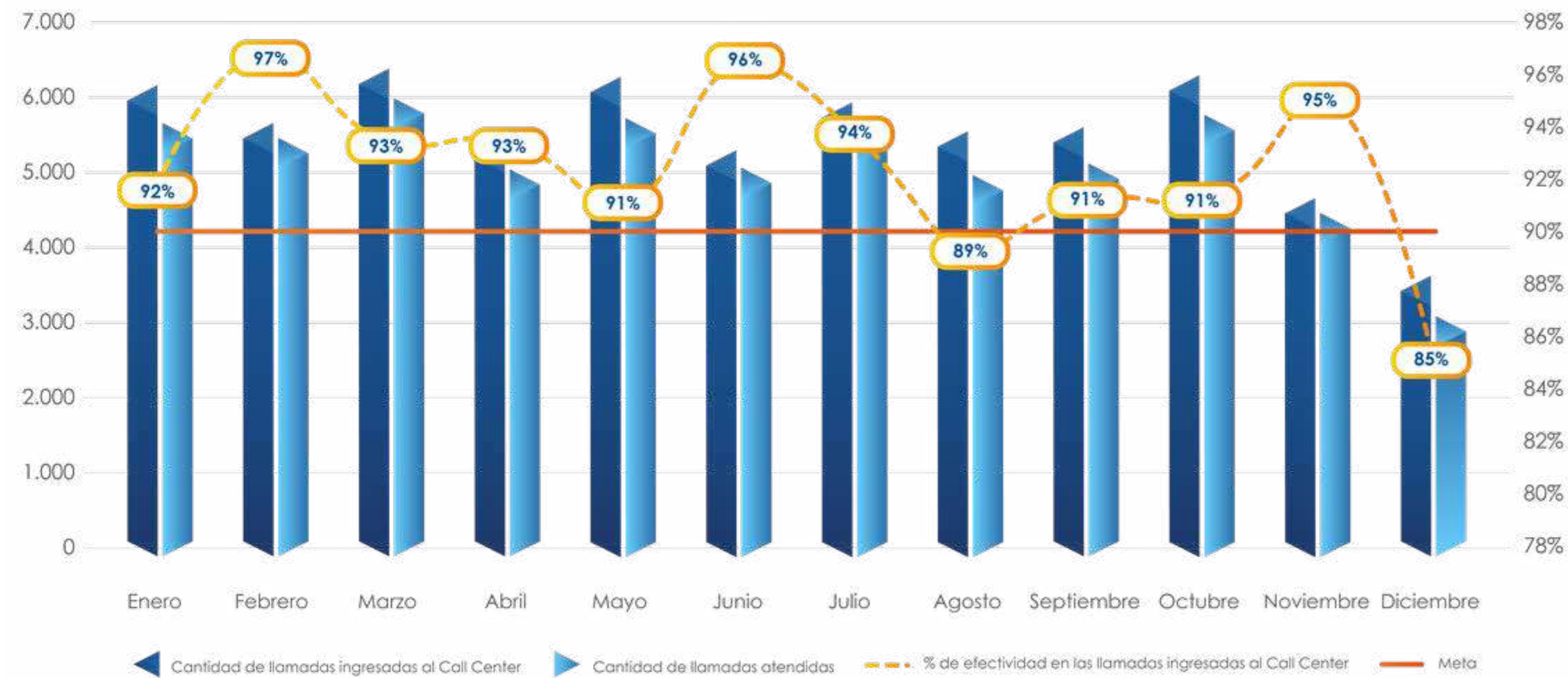




Atención por los diferentes canales:

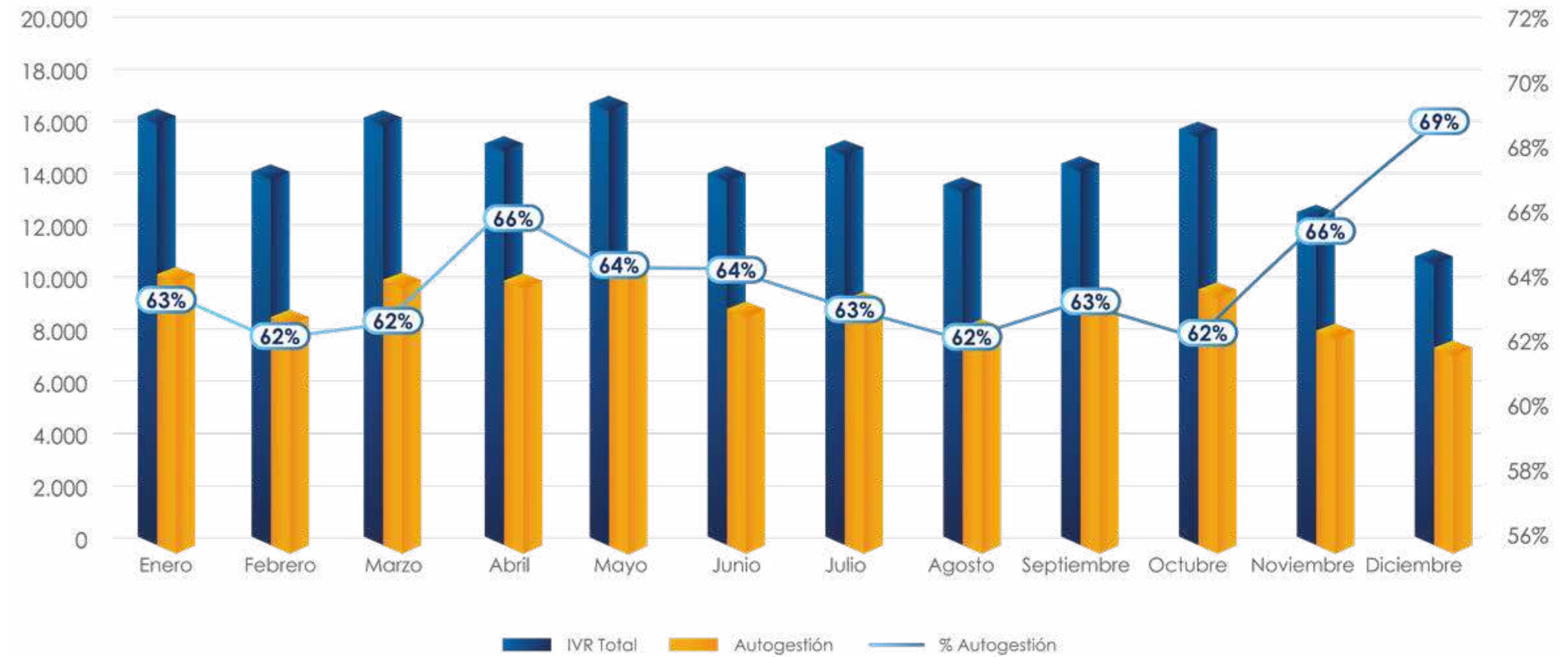
- **65.433 llamadas** ingresadas por la central telefónica, logrando un 92% de efectividad en la atención y superando la meta del 90%.
- **9.594 auto gestiones mediante el IVR** con un promedio de autogestiones mensuales del 64%.
- **36.992 correos atendidos** (efectividad 97,87%).
- **21.487 gestiones por WhatsApp.**
- **6.075 servicios de notificaciones.**
- **2.4 millones de envíos de campañas masivas** a través de SMS, llamadas de voz y correo electrónico, en atención a las necesidades de los departamentos de Crédito y Cobros, Prestaciones Sociales, Plataforma de Servicios, Concesión de Derechos y cierres institucionales.

Gráfico 12. Atención y efectividad del Centro de llamadas, 2025.



Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2025.

Gráfico 13. IVR y autogestión, 2025.



Fuente: Plataforma de Servicios con datos a diciembre 2025.



- Se enviaron **10.599 resoluciones interlocutorias** para gestión con otras instituciones.
- Se tramitaron más de **5.000 expedientes con la Dirección Nacional de Pensiones.**
- Se continuó con el proceso de **digitalización de los expedientes** del RCC y RTR logrando procesar **159.388 archivos**
- El Equipo Interdisciplinario **analizó 546 casos de invalidez**, con una aprobación del **49%**.

Retos afrontados en el 2025

- Durante el 2025, se enfrentaron desafíos relevantes en la colocación de crédito, condicionados por factores del entorno y por elementos internos. A nivel país, la ausencia de incrementos por costo de vida para el sector educativo redujo la capacidad de endeudamiento de una parte de la membresía. Simultáneamente, la alta competencia de bancos, cooperativas e instituciones financieras —con ofertas agresivas, facilidades de acceso y tasas y cuotas fijas— elevó las exigencias para sostener el ritmo de colocación; además, la aplicación del salario mínimo inembargable limitó la elegibilidad de afiliados con menores ingresos o pensiones.
- Adicionalmente, la volatilidad de las tasas de interés en algunas de nuestras líneas de crédito incentivó que ciertas personas afiliadas prefirieran alternativas con condiciones fijas, procurando previsibilidad en sus pagos.
- La adopción progresiva del enfoque de omnicanalidad requirió un proceso de aprendizaje y adecuación de procedimientos para la gestión coordinada de los distintos canales de JUPEMA. Este proceso fortaleció las capacidades del equipo, aunque mantuvo tareas pendientes orientadas a optimizar integralmente la operación multicanal.
- Para mitigar estos retos, se desplegaron acciones concretas: se promovieron todas las líneas de crédito, con énfasis en Salvatón —por su tasa competitiva, plazos largos y montos acordes a la capacidad de pago—; se ejecutaron campañas segmentadas por sectores, prospecciones basadas en la base de datos interna y envíos dirigidos por correo electrónico a potenciales solicitantes. Asimismo, se fortaleció la venta cruzada en puntos de servicio, ofreciendo opciones de crédito personalizadas a las personas afiliadas con capacidad de pago.



Compromisos para el 2026



Impulsar el crecimiento del programa de crédito: En ejecución de la estrategia de crédito, se priorizará un aumento sostenible del saldo de la cartera, fortaleciendo la colocación en segmentos con menor participación y manteniendo estándares de riesgo prudente. Se reforzarán las campañas segmentadas, la venta cruzada en puntos de servicio y las alianzas internas para mejorar la conversión, con una propuesta de valor clara en tasas, plazos y acompañamiento al afiliado.



Acelerar la transformación digital del RCC: Se continuará con la digitalización y automatización de procesos clave del Régimen de Capitalización Colectiva, como el reconocimiento y traslado de cuotas entre regímenes y el pago de pensiones. Esto busca reducir reprocesos, aumentar trazabilidad y acortar los ciclos de atención, con controles robustos de calidad y seguridad de la información.



Completar la digitalización del acervo documental del RCC: Se avanzará en la digitalización e indexación de expedientes físicos, asegurando su integridad y disponibilidad para consulta ágil. Este esfuerzo habilita decisiones mejor informadas, auditorías más eficientes y una experiencia más fluida para las personas afiliadas y las áreas internas.



Desarrollar el portal web institucional con enfoque en autogestión: En coordinación con los departamentos de Comunicación y Mercadeo y con Tecnología de la Información, se impulsará un portal más accesible y orientado a tareas: seguimiento de trámites, consultas de estado, solicitudes en línea y contenidos de apoyo. El objetivo es reducir fricción, ampliar horarios efectivos de atención y elevar la satisfacción de la membresía.

Compromisos para el 2026



Fortalecer capacidades operativas y el modelo omnicanalidad: Se consolidará el uso coherente de los canales (presencial, telefónico, web, WhatsApp y otros) con procedimientos unificados, capacitación al personal y mejoras continuas en guías y scripts de atención. Esto permitirá tiempos más homogéneos, respuestas consistentes y mejor aprovechamiento de cada punto de contacto.



Centrar la gestión en la satisfacción y el acompañamiento de la persona afiliada: Todas las iniciativas estarán alineadas con el bienestar de las personas afiliadas: claridad en la información, resoluciones oportunas, y seguimiento proactivo de las solicitudes que ingresen. El compromiso es sostener niveles altos de confianza y percepción de valor.



Avances estratégicos del quinquenio 2021-2025

- Durante el período 2021–2025, JUPEMA consolidó avances estratégicos significativos que fortalecieron la atención de la persona afiliada, la eficiencia operativa y la modernización tecnológica de la institución. Como parte de la estrategia de mejora en los servicios, se realizó la unificación de las plataformas de pensiones y crédito en la sede de San José, permitiendo ofrecer una atención estandarizada y homogénea a la membresía, similar a la experiencia brindada en el resto de las sucursales.
- En materia de transformación digital, se completaron diversas etapas del expediente digital del Régimen Transitorio de Reparto (RTR), incluyendo la generación de reportes, la distribución electrónica de documentos, la carga automática de información y la estandarización de procesos. Asimismo, se creó el expediente digital del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), resultado de la automatización del proceso de Gestión de Pensión y Jubilación y de las tareas asociadas al otorgamiento de pensiones bajo este régimen.
- Uno de los hitos más relevantes del quinquenio fue la Certificación de Calidad de los Servicios otorgada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) en 2023, reconocimiento que posicionó a JUPEMA como una institución pionera en México, Centroamérica y el Caribe, reafirmando su compromiso con la excelencia en la seguridad social.



- En cuanto a los canales de atención, a partir de 2022 se implementó el sistema de citas web, lo que optimizó la gestión de turnos, mejoró la asignación de personal y permitió cumplir de manera más eficiente con los horarios establecidos, garantizando una atención ordenada y centrada en las necesidades de la persona afiliada. Paralelamente, se fortaleció el uso del correo electrónico OTRS, herramienta clave en la prestación de servicios virtuales y con creciente aceptación entre los usuarios.
- En 2022 también se implementó una versión mejorada del sistema IVR, que incorporó ajustes al menú principal para facilitar la autogestión y mejorar la experiencia de uso.
- En el 2023 se renovó la central telefónica, lo que permitió una administración más eficiente y una mejora significativa en la calidad de la atención telefónica.
- Finalmente, durante el 2024 se llevó a cabo una revisión integral del canal de WhatsApp, incorporando contenidos relacionados con pensiones y optimizando sus opciones de respuesta. Estas mejoras facilitaron los procesos de afiliación y aumentaron la eficiencia en la atención brindada por los ejecutivos de plataforma.



Otorgamiento de **derechos de jubilación y pensión**

La Ley No. 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.

La gestión de Departamento de Concesión de Derechos para los regímenes de pensiones administrados por JUPEMA durante el 2025 incluyó:

Principales actividades y logros en el 2025

- Se continuó con la automatización del flujo de solicitudes de pensión del RCC, lo que permitió consolidar procesos en un único sistema, eliminar listados manuales y agilizar la gestión.
- Se resolvieron 2.436 solicitudes digitales del RCC, reflejando el avance en la adopción del expediente digital y la eficiencia del trámite.
- La Junta Directiva conoció y resolvió 8.305 gestiones de pensiones de los regímenes RTR y RCC durante el 2025.

Cuadro 19. Gestiones del RTR y del RCC conocidas y resueltas por Junta Directiva, 2025.

Tipo de derecho	Cantidad de gestiones
Ordinaria	924
Extraordinaria o invalidez	28
Sucesiones	602
Revisiones	1.207
Anualidades	27
Períodos fiscales vencidos	1.497
RCC	3.814
Otros	206
TOTAL	8.305

Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2025.

- El personal del Departamento recibió la capacitación “Código de Familia”, fortaleciendo los criterios para resolver solicitudes de pensión por sobrevivencia y sucesión.
- Se cumplió íntegramente con el Informe de Auditoría sobre la Liquidación del Presupuesto de los Regímenes Especiales de Pensiones (2024), sin observaciones en el pago de planilla del RTR ni en la resolución de solicitudes, reafirmando la calidad y rigurosidad en la atención a la membresía.
- Se resolvieron 4.491 solicitudes del RTR y 3.814 del RCC, demostrando un alto nivel de gestión operativa.
- Se ejecutó el pago del costo de vida a:
 - 338 pensionados de la UNED (Ley No. 2248).
 - 16.870 pensionados bajo la Ley No. 7531.
- Se tramitaron 1.562 periodos fiscales vencidos para pago final, asegurando la atención oportuna de obligaciones pendientes.
- Población pensionada al cierre de 2025: 45.803 pensionados del RTR y 8.506 del RCC.

Cuadro 20. Distribución de pensionadas y jubiladas por ley en el Régimen Transitorio de Reparto 2025.

Tipo de Ley	Extraordinaria	Ordinaria	Sucesión	Vejez	Totales
2248	276	14.021	2.916	4.419	21.632
7268	127	5.088	395	641	6.251
7531	686	2.419	3.238	11.577	17.920
Total	1.089	21.528	6.549	16.637	45.803

Fuente: Concesión de Derechos con datos a diciembre 2025.

Principales retos afrontados en el 2025

- Incremento en los estudios socioeconómicos, lo que requirió trabajo adicional del equipo de trabajo social y la contratación externa de un profesional para mantener los tiempos de respuesta.
- La carga operativa adicional generada por el aumento de solicitudes exigió reorganización interna y trabajo extraordinario, con el fin de asegurar la continuidad del servicio y evitar atrasos que afectarían a los afiliados.



Compromisos para el 2026

- Contribuir al objetivo estratégico de impulsar la transformación digital, mediante la continuidad del proyecto de Automatización del Otorgamiento de Derechos de Pensión del RCC.
- Iniciar el proceso de automatización del cálculo de pensión del RTR, tarea que requiere levantamiento de requerimientos una vez se completen procesos previos relacionados.
- Fortalecer la eficiencia operativa y la calidad del servicio a través de herramientas tecnológicas más integradas y flujos de trabajo más ágiles.

Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- Implementación del expediente digital del RCC, eliminando tiempos muertos, permitiendo resolver solicitudes en paralelo y habilitando el teletrabajo para este proceso.
- Mejora en la calidad del servicio al agilizar la atención y ofrecer información inmediata a la persona afiliada.
- Contribución a la transformación institucional mediante la sustitución del expediente físico por un sistema digital seguro y eficiente.

Comisiones permanentes

Se realizaron 32 sesiones de la Comisión de Concesión de Derechos durante el 2025, con análisis y resolución continua de solicitudes del RTR y RCC, así como seguimiento a casos pendientes en JUPEMA y en la DNP.



Gestión de Comunicación y Mercadeo

Para el año 2025, 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 del primer pilar número uno de Costa Rica.

Principales actividades y logros en el 2025



Ejecución de campañas informativas y coordinaciones con organizaciones magisteriales para fortalecer la comunicación institucional y promover derechos y servicios.



Lanzamiento del boletín Pizarra, con 40% de tasa de apertura, consolidando la comunicación continua con las personas afiliadas.

Ilustración 14. Ediciones boletín Pizarra, 2025.



Desarrollo de 10 campañas externas (Salvatón, Conecte con JUPEMA, actualización de datos, campañas de sensibilización, etc.), además de la campaña institucional “El futuro lo trabajamos hoy”, dirigida a perfiles estratégicos.

Ilustración 15. Campañas externas, 2025.

Activá tus metas con

SALVATÓN

El Crédito libre de inversión

Esa meta que llevás tiempo posponiendo... hoy puede comenzar.

- Hasta €70 millones
- Tasa desde el 11.20%
- Hasta 30 años plazo

¡Actívalo hoy!

Whatsapp: (506) 8526 9729
jupema@juntadepensiones.cr
www.juntadepensiones.cr

JUPEMA solidez que garantiza su futuro

EL FUTURO LO TRABAJAMOS

HOY

JUPEMA

www.vamosbien.cr

Hoy y siempre:
RESPETÁ, RECONOCÉ Y CONECTÁ

Conectando GENERACIONES

JUPEMA solidez que garantiza su futuro

Fuente: Comunicación y Mercadeo (2026).

Organización del foro Pensiones 2030, cuyo contenido fue sistematizado y entregado a tomadores de decisión como insumo para la discusión nacional.

Ilustración 16. Foro Pensiones 2030.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2026).

Coordinación del debate presidencial, con 15 candidaturas, alcanzando más de 24.000 visualizaciones en su transmisión en vivo.

Ilustración 17. Debate presidencial 2025.



Fuente: Comunicación y Mercadeo (2026).



Fortalecimiento de canales digitales: apertura del Instagram institucional, crecimiento de 2.600 seguidores en Facebook y 61.400 interacciones durante el período.



Realización de auditorías de servicio en sucursales para verificar cumplimiento de protocolo de atención e identidad visual.



Obtención de la **Certificación Internacional AISS en Comunicación** y del Premio a las Buenas Prácticas en Publicidad por segundo año consecutivo.



Consolidación de la comunicación interna a través de un canal único, mejorando tasas de apertura y satisfacción del personal.



Ejecución de 108 actividades presenciales (visitas, congresos, asambleas), alcanzando 3.388 personas afiliadas con información sobre pensiones.



Generación de publicity valorado en **¢421.148.858** mediante gestiones en medios sin necesidad de pauta comercial.



Realización de 9 campañas internas orientadas a cumplimiento normativo, riesgos y cultura organizacional.



Atención de 236 afiliados por la Oficina de Servicio al Afiliado (OSA), con seguimiento a quejas, felicitaciones y sugerencias.



Auditorías en sucursales con altos niveles de cumplimiento en estándares de servicio e imagen institucional.

Principales retos afrontados en 2025

- Optimización del presupuesto para campañas, priorizando creatividad y gestiones sin pauta comercial para maximizar alcance.
- Elaboración de normativa institucional para cumplir con los requerimientos de la Certificación Internacional AISS.
- Adaptación constante a un entorno comunicacional altamente competitivo, manteniendo la efectividad pese a recursos limitados.

Compromisos para el 2026

- Implementación de dos iniciativas estratégicas clave en coordinación con TI:
 - APP institucional, para ampliar la autogestión.
 - Portal web institucional, enfocado en la mejora integral de la experiencia de servicio.
- Fortalecimiento de las campañas de comunicación orientadas a impulsar la colocación de créditos y apoyar el cumplimiento de metas actuariales institucionales.
- Seguimiento continuo a los indicadores del PAO y su alineación con las metas del PEI 2026–2030, reforzando el aporte del área a los objetivos estratégicos.

Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- Obtención de la Certificación en Comunicaciones de la Seguridad Social (AISS), acompañada de mejoras normativas y ajustes institucionales que elevaron la calidad del servicio.
- Participación durante tres años consecutivos en el Reconocimiento a las Buenas Prácticas Publicitarias, obteniendo las más altas distinciones en campañas relacionadas con la Ley No. 10267.
- Definición de Buyer persona y Buyer financiero, permitiendo una segmentación estratégica y efectiva para llegar a públicos clave.
- Organización de foros y espacios nacionales de discusión sobre pensiones, posicionando a JUPEMA como referente en sostenibilidad previsional y formulación de propuestas de política pública.



Capítulo IV

Gestión tecnológica y calidad

Gestión y Control de la calidad

Innovación y transformación

Tecnologías de la información

Seguridad de la información y ciberseguridad



Escanea para ver video



Gestión y Control 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 2025 los siguientes resultados:

- Evaluación con Alta Gerencia y Órgano de Dirección de alcance, resultados y oportunidades de mejora del Proyecto de Gestión por Procesos Internos; seguimiento a recomendaciones y cumplimiento del 96% del plan anual asociado.
- Acompañamiento técnico en procesos a iniciativas lideradas por la Oficina de Innovación y Transformación.
- Aplicación de rediseño a Recaudación y Liquidación de Fondos al RCC y Administración y Liquidación de Aportes en la Cuenta Individual para optimizar eficiencia y control.
- Ejecución de plan piloto con implementación parcial de requisitos propuestos en el Proyecto de Diseño del Modelo de Gestión de la Calidad como referencia para futura adopción.
- Revisión/actualización de 18 diagramas de flujo para fortalecer claridad operativa y estandarización.
- Consolidación de SharePoint como herramienta oficial para la administración de información documentada de procesos en la intranet, con plan de mejora continua.
- Cumplimiento del 100% de las revisiones normativas planificadas (451 revisiones) y atención en tiempo y forma de requerimientos de auditoría interna, auditorías externas y ente supervisor.
- Monitoreo y ejecución de revisiones del Marco de Gestión TI (Acuerdo CONASSIF 5-24) con 12 revisiones realizadas según rol asignado a la Unidad.
- Apoyo al proceso de Gestión de incidentes de SIGECA con registro, análisis y seguimiento de 189 incidentes, en coordinación con la Unidad Integral de Riesgos.





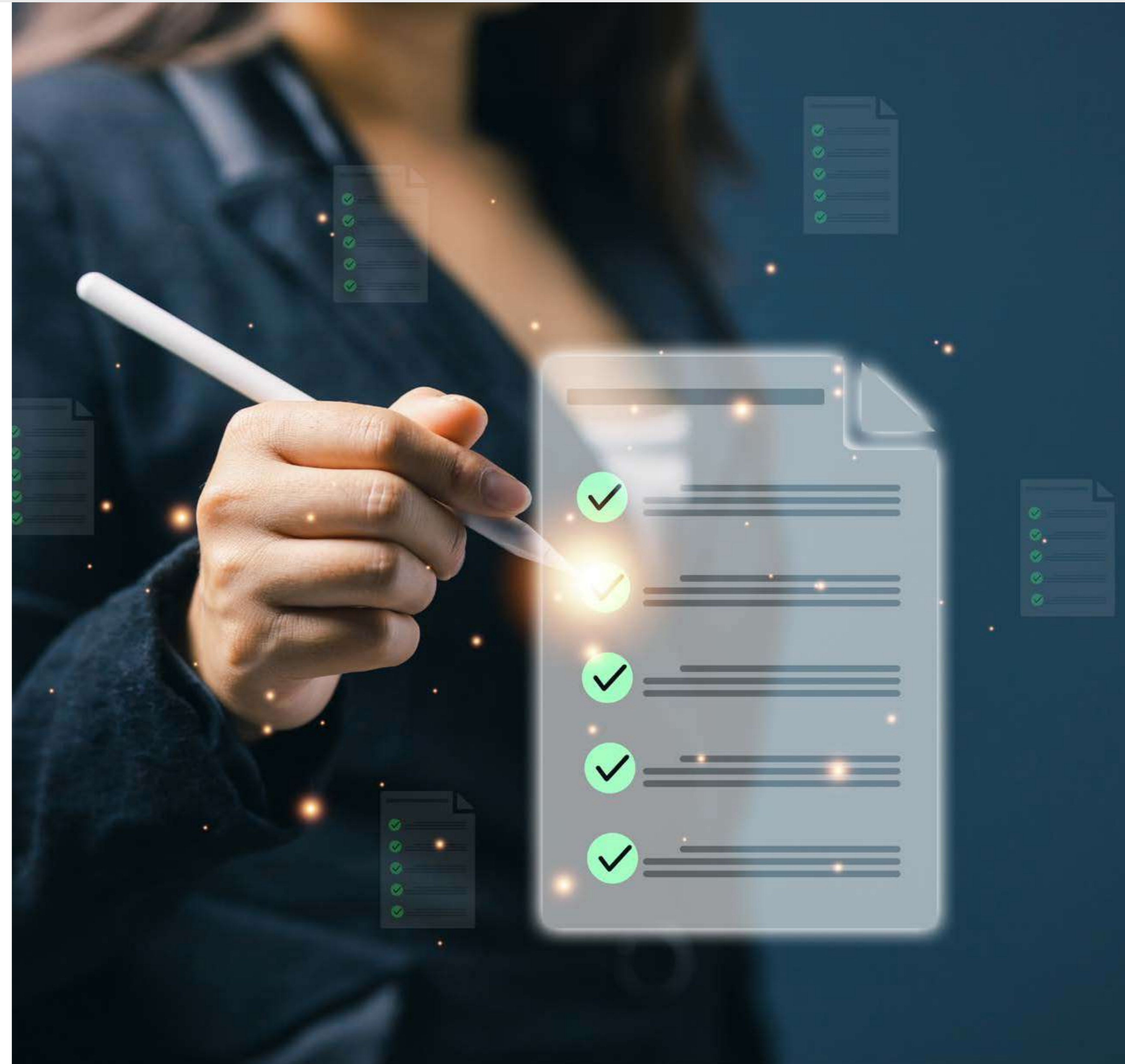
Principales retos afrontados en 2025

- **Gestión del cambio cultural:** resistencia al cambio derivada del Proyecto de Gestión por Procesos; necesidad de consolidar pensamiento por procesos para ganar eficiencia operativa.
- **Cultura por procesos de forma integral:** articulación de mejora continua con calidad, seguridad de la información, riesgos e innovación en todas las áreas.
- **Priorización y capacidad:** balance entre demandas estratégicas y recursos disponibles para cumplir funciones en las distintas dependencias.
- **Transversalidad y responsabilidades:** asegurar comprensión del enfoque por procesos por parte de dueños/gestores y concientizar a tomadores de decisión sobre ejecución oportuna de acciones.
- **Trabajo colaborativo integral:** promover apertura de todas las partes interesadas para operar bajo procesos y calidad, superando el enfoque funcional.
- **Mitigación formativa:** acompañamiento técnico continuo para reducir brechas de cultura y formación y habilitar la ejecución de proyectos institucionales.



Compromisos para el 2026

- Iniciar con la primera fase de la iniciativa estratégica del Marco de Gestión Integral.
- Apoyo técnico a 9 proyectos estratégicos bajo enfoque de procesos y calidad.
- Mejorar la gestión y control documental (incluido acceso tecnológico) de los procesos internos, de acuerdo con solicitudes de dueños y gestores.
- Mantener actualizado el Mapa de Procesos JUPEMA con enfoque transversal (procesos, riesgos y proyectos).
- Fortalecer la cultura institucional con enfoque integral de calidad, procesos, cumplimiento normativo y control interno, elevando la madurez operativa y la optimización de recursos.
- Implementar y documentar integralmente la gestión de un sistema de control interno, alineado a normativa y buenas prácticas.



Innovación y transformación

Desde la Oficina de Innovación y Transformación, se continuó trabajando durante el 2025 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.

Principales actividades y logros 2025

- 98% de calificación final en ejecución de iniciativas del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, con 22 iniciativas finalizadas y 2 que se trasladan al siguiente PEI.
- Administración del portafolio de iniciativas de JUPEMA (PEI y no PEI), recepción y revisión de casos de negocio, actualización normativa, mejora del mapeo de procesos, definición de riesgo operativo con la Unidad Integral de Riesgos, atención de auditorías (calidad, internas y externas) y participación en la Comisión del PEI 2026–2030.

Ilustración 18. Rendimiento final portafolio de iniciativas Plan Estratégico, 2025.



Fuente: Innovación y transformación (2025).

- Impartición del curso “Design Thinking como Dinamizador de la Innovación y Transformación Digital” con una participación del 98% de las personas trabajadoras.
- Actualización total de normativa de gestión de portafolio, programas y proyectos e innovación conforme a mejores prácticas; 27 documentos actualizados.
- Implementación de 7 mejoras al Proceso de Gestión de Innovación y Transformación indicadas por la Unidad de Gestión y Control de la Calidad.
- Identificación de riesgos del proceso de Innovación y Transformación; plan de acción vigente con tareas en curso para 15 riesgos priorizados.
- Auditoría de Calidad del proceso BAI11: Gestión de Proyectos con cero incumplimientos. Cumplimiento normativo según Acuerdo CONASSIF 5-24.
- Entrega de estudio de mercado sobre unidades de analítica de datos con mejores prácticas.

Ilustración 15. Ediciones boletín Pizarra, 2025

Ilustración 19. Rendimiento final portafolio de iniciativas Plan Estratégico Institucional, 2025.



Fuente: Innovación y Transformación (2025)

Fuente: Comunicación y Mercadeo (2026)

Ilustración 20. Semana de Innovación, 2025.

Realización de la Semana de Innovación y Transformación 2025: Más de 7 talleres/charlas en temas como IA, gestión del cambio, innovación y agilidad. Recopilación de ideas y retos mediante pizarras colaborativas.

Definición y ejecución de plan de acción por cambios del Acuerdo CONASSIF 5-24. Apoyo en funciones del Comité Estratégico de TI, revisión de roles y perfiles COBIT 2019 y guía para declarar el Marco de Gobierno y Gestión de TI.

Planificación Estratégica Institucional (PEI 2026–2030): Definición de la estructura del documento P02-FO-008 Plan Estratégico Institucional; apoyo en objetivos, programas, iniciativas y sus indicadores.

Auditorías internas y externas: Cierre 2025 sin recomendaciones ni hallazgos.



Fuente: Innovación y Transformación (2025).

Principales retos afrontados en 2025

- **Capacidad y continuidad operativa:** insuficiencia de recurso humano para liderar iniciativas y salida de un Especialista en Proyectos, que incrementaron la carga del encargado de la unidad.
- **Rotación en iniciativas:** cambios de personal en proyectos que generaron retrasos, reprocesos y mayor coordinación.
- **Contratación y tiempos de inicio:** procesos de contratación lentos, provocando inicio tardío de dos iniciativas.
- **Definición de procesos:** mapeos a alto nivel que demandaron más reuniones y coordinación para aterrizar soluciones correctas.

Compromisos para el 2026

- Propuesta de Reestructuración de la Unidad de Innovación y Transformación para fortalecer capacidades y gobernanza.
- Creación de agentes de inteligencia artificial para apoyar el cálculo de pensiones del RTR, orientando eficiencia, tiempos y calidad del servicio.
- Realización de Diagnóstico de Arquitectura Empresarial y Diagnóstico de Analítica de Datos como base para la transformación digital.
- Apoyo en la definición del ERP para procesos de apoyo (alineación de necesidades, alcance y priorización).
- Configuración de la plataforma para gestión y seguimiento del portafolio (visibilidad, trazabilidad y control).
- Elaboración de informes periódicos y conducción del portafolio de iniciativas con enfoque en valor y alineación estratégica.





Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- **Gobernanza y cumplimiento fortalecidos:** alineamiento entre portafolio–programas–proyectos, priorización por valor, adopción de COBIT 2019 y Acuerdo CONASSIF 5-24, y mejora de transparencia, control y trazabilidad sin perder agilidad.
- **Gestión de requerimientos y diseño centrado en el problema:** uso de empatía y definición clara del problema, prototipos tempranos, menos retrabajo, mejor alineación necesidad solución, priorización por valor y enfoque end to end.
- **Cultura y equipos autogestionados:** equipos multidisciplinarios con mayor autonomía; jefaturas que pasan de controlar a habilitar; mayor compromiso por resultados; usuarios finales incorporados como actores del cambio.
- **Entrega temprana de valor:** despliegue de entregas incrementales (MVPs), retroalimentación temprana, menor riesgo de soluciones no adoptadas, menor time to market y reutilización de sistemas/capacidades existentes.

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 proporciona soluciones y 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.

Principales actividades y logros 2025

Gestión estratégica y gobernanza

- Actualización y fortalecimiento de la normativa interna, alineándola con buenas prácticas y requerimientos regulatorios.
- Fortalecimiento de la gobernanza de Tecnologías de Información, con definición clara de roles, responsabilidades y lineamientos.
- Establecimiento de un marco integral de Gestión de Tecnologías de Información, impulsando la estandarización y mejora del control interno.
- Desarrollo del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), alineado con la estrategia institucional.





Gestión operativa y continuidad tecnológica

- Mantenimiento preventivo y correctivo de la plataforma tecnológica, garantizando estabilidad y disponibilidad.
- Modernización y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, incrementando capacidad, seguridad y desempeño.
- Renovación de garantías, licenciamiento y adquisición de equipo de cómputo, asegurando continuidad y actualización tecnológica.
- Mantenimiento, actualización y administración del sitio web institucional.

Soporte a la operación, innovación y cumplimiento

- Acompañamiento continuo al equipo de Innovación y a iniciativas estratégicas institucionales.
- Integración y soporte de APIs (Interfaz de programación de aplicaciones), incluido SCORE Crédito, mejorando la interoperabilidad de sistemas.
- Atención de ajustes y requerimientos establecidos por la SUPEN.
- Seguimiento a recomendaciones de auditorías internas y externas.
- Monitoreo de indicadores de gestión del área para la toma de decisiones.

Impulso a la transformación digital y analítica

- Inicio y desarrollo de una plataforma institucional de analítica de datos, fortaleciendo la capacidad de análisis estratégico.
- Apoyo a la digitalización de funciones institucionales, sentando bases para la modernización futura.
- Renovación del licenciamiento acorde con funciones y necesidades del personal.

Principales retos afrontados en el 2025

- Limitaciones en la planificación y disponibilidad para atender requerimientos inter-áreas y proyectos en simultáneo.
- Afectación en la continuidad operativa por la carga concurrente de solicitudes y proyectos.
- Retos en la integración de API's, especialmente en servicios de crédito y omnicanalidad.
- Limitaciones de recurso humano por incapacidades, disponibilidad y asignación a proyectos estratégicos.
- Dificultad en la priorización adecuada de necesidades tecnológicas institucionales.
- Restricciones presupuestarias para renovación de plataformas, licencias y equipos.
- Mapeo insuficiente de procesos internos, afectando la estandarización y mejora continua.
- Necesidad de fortalecer la retroalimentación de usuarios para mejorar niveles de servicio.
- Complejidades en la gestión de proyectos tecnológicos respecto a tiempo, costo, calidad y priorización.



Compromisos para el 2026

- Implementación del nuevo PETI 2026, estructurado en dos líneas principales:
 - Soporte a iniciativas del Plan Estratégico Institucional (PEI): asegurar que la tecnología funcione como un habilitador clave para el cumplimiento de objetivos estratégicos y la generación de valor para la institución.
 - Fortalecimiento de la operativa de TI: mantener y evolucionar la plataforma tecnológica, garantizando estabilidad, seguridad, eficiencia y capacidad de adaptación futura.
- El PETI 2026 asegurará una base tecnológica sólida, flexible y alineada con las necesidades estratégicas y operativas de la organización.

Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- Impulso a la analítica de datos como herramienta clave para la toma de decisiones institucionales.
- Modernización de la infraestructura de TI, mejorando disponibilidad, capacidad y continuidad de servicios.
- Actualización y versionamiento de bases de datos, fortaleciendo seguridad, rendimiento y estabilidad.
- Automatización de procesos RCC y RTR, mejorando eficiencia y mitigando riesgos operativos.
- Fortalecimiento de la arquitectura de seguridad tecnológica y gestión de riesgos de ciberseguridad.
- Acompañamiento integral a los componentes tecnológicos del PEI, asegurando coherencia estratégica según el valor sugerido.
- Implementación de un esquema robusto de continuidad del negocio, mediante mantenimiento preventivo, monitoreo, alarmas y atención correctiva inmediata.



Comisiones permanentes

Durante el año 2025 se realizaron 14 sesiones del Comité Estratégico de TI (13 ordinarias y 1 extraordinaria). En estas sesiones se abordaron de forma continua informes mensuales de seguridad de la información y del departamento de TI; avances y asignación de recursos para casos de negocio; seguimiento a proyectos estratégicos como analítica de datos, omnicanalidad y liquidación de cuotas; revisión del marco de gestión de TI; resultados de auditorías internas y externas; ejecución del plan de trabajo anual; simulacros de continuidad; análisis de riesgos tecnológicos; y presentación de lineamientos, políticas y documentos estratégicos clave para la función tecnológica institucional.

Seguridad de la Información y Ciberseguridad

El Área de Seguridad de la Información y ciberseguridad es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión institucional en materia de seguridad de la información, ciberseguridad y continuidad del negocio. Su labor se centra en la coordinación y ejecución de análisis especializados, la aplicación de controles y la realización de actividades administrativas propias de la disciplina, integrando principios teóricos y prácticos para garantizar una gestión sólida y conforme a estándares profesionales.

Para asegurar una ejecución eficaz y eficiente, el área utiliza diversas herramientas de monitoreo y aplica, configura y mejora de manera continua los 93 objetivos de control establecidos en la norma ISO 27001 del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. Este enfoque permite fortalecer la protección de los activos de información y asegurar operaciones más seguras y confiables para la institución y sus personas afiliadas.





Principales actividades y logros desarrollados en el 2025

Gestión operativa y aseguramiento de la información

- Planificación, organización y control de las funciones de seguridad de la información, ciberseguridad y continuidad del negocio.
- Aplicación, monitoreo y mejora continua de los 93 objetivos de control del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001).
- Uso de herramientas especializadas de monitoreo para garantizar una operación segura y confiable.
- Ejecución de actividades de concientización para personas afiliadas mediante plataformas institucionales (Facebook Live, programas de bienestar social, entre otros).

Resultados y fortalecimiento de la seguridad institucional

- Gestión de más de 10.700 eventos relacionados con seguridad de la información y ciberseguridad.
- Bloqueo de más de 13.376 intentos de ataque contra JUPEMA.
- Intercepción de más de 1.000.000 de correos maliciosos dirigidos al personal.
- Atención de 214 tareas de gestión de sistemas de seguridad y aplicación de controles.
- Realización de 3 capacitaciones a las personas trabajadoras sobre seguridad de la información, ciberseguridad, clasificación de la información y uso de inteligencia artificial.
- Emisión de 12 comunicados de concientización para fortalecer la cultura interna en temas de seguridad.
- Gestión de 31 riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad.



Principales retos afrontados en el 2025

- Aumento significativo de solicitudes y atenciones vinculadas con seguridad de la información y ciberseguridad.
- Limitación de recurso humano para atender la demanda creciente del área.
- Necesidad de realizar jornadas laborales adicionales para cumplir con los requerimientos.
- Balance y redistribución de tareas entre el personal para asegurar la atención oportuna de las necesidades institucionales.

Compromisos para el 2026

- Realizar un diagnóstico de brechas tecnológicas y de seguridad entre el personal para promover una cultura de innovación y adopción tecnológica segura.
- Implementar una nueva herramienta para la selección de procesos críticos, fortaleciendo la continuidad de operaciones del negocio.
- Brindar apoyo técnico a los proyectos e iniciativas del Plan Estratégico Institucional.
- Avanzar en la madurez del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, impulsando la mejora continua.

Capítulo V

Promoción del Desarrollo Social

Programa de Prestaciones Sociales

Bienestar de nuestras de las personas trabajadoras

Asociaciones y Organizaciones de las personas trabajadoras de JUPEMA



Escanea para ver video

Programa de **Prestaciones Sociales**

Desde el Departamento de Prestaciones Sociales se implementan estrategias con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas afiliadas. 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.



Principales actividades y logros desarrollados en el 2025



Gestión programática y ejecución de actividades

- En 2025 se ejecutaron 865 actividades en 23 variantes de la oferta programática.
- Predominaron los talleres y charlas de bienestar y calidad de vida con 497 acciones (57,46%), asegurando amplia cobertura territorial.
- El Programa virtual Hablemos de Bienestar desarrolló 141 sesiones (16,30%), fortaleciendo el alcance digital institucional.
- El resto de la programación combinó intervenciones presenciales y virtuales, con énfasis en acompañamiento psicosocial, hábitos saludables, bienestar escolar y actividades recreativas y culturales.
- La estrategia general integró intervenciones masivas, formatos virtuales estables y líneas de acompañamiento especializado que robustecen un enfoque integral de bienestar.

Las actividades desarrolladas se describen en el cuadro 21.

Cuadro 21. Actividades Promoción de Calidad de Vida, 2025.

Actividades	Cantidad
Talleres y charlas de bienestar y calidad de vida	497
Programa hablemos de bienestar	141 transmisiones
Grupos de apoyo y focales	31 grupos
Actividades recreativas en centros educativos	29
Programa "Atención es un momento de pausa"	23 acciones
Visitas saludables	22
Contenido para YouTube JUPEMA	20 piezas digitales
Encuentros de Bienestar	19 actividades
Actividades sociales y culturales	16 eventos
Programa "Primero yo al cuidado de mi salud mental"	13 acciones
Graduaciones Sensibilización Escolar	10 actos
Facebook Live	9 transmisiones
Mes de la persona adulta mayor	7 actividades
Voluntariado Brigada Anti-soledad	6 acciones
Festivales gastronómicos	5 eventos
Cursos de Finanzas Saludables	5 cursos
Foros	3 espacios de diálogo
Cursos de preparación para la jubilación	3
Cursos "El arte de cuidar con amor"	2
JUPEMA Emprende	1 acción formativa
Programa virtual de ejercitadores	1 instancia nacional
Programa presencial de ejercitadores	1 instancia nacional
Concurso Prof. Carlos Luis Sáenz Elizondo	1 edición

Fuente: Prestaciones Sociales con datos a diciembre 2025.

Ilustración 21. Taller Auto Cuidado, SEC, abril 2025.



Ilustración 22. Programa Primero yo al cuidado de mi salud mental, noviembre 2025.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).

Ilustración 23. Graduación Programa Sensibilización Escolar, noviembre 2025.



Ilustración 24. Premio Carlos Luis Sáenz Elizondo, diciembre 2025.



Fuente: Prestaciones Sociales (2025).



Principales logros institucionales

- Cumplimiento del 108% de la planificación anual.
- Participación total de 48.985 personas en las actividades y programas.
- Fortalecimiento de la estrategia formativa, digital y de acompañamiento psicosocial.
- Ejecución de 55 actividades en centros educativos en riesgo, mediante coordinación con Salud Ocupacional del MEP.
- Obtención del “Reconocimiento a las Buenas Prácticas Publicitarias 2025”, por la campaña contra la violencia hacia la persona adulta mayor.
- Avances consolidados en JUPEMA Emprende, con un programa de capacitación diversificado y tres ferias de emprendedores (dos en sede central y una en COLYPRO Desamparados).

Principales retos afrontados en el 2025

- Restricciones del MEP que limitaron la ejecución de actividades en centros educativos.
- Necesidad de gestionar autorizaciones con Direcciones Regionales y Salud Ocupacional del MEP.
- Desafíos para sostener la oferta en contextos con acceso restringido.

Compromisos para el 2026

- Ampliación de la oferta programática con nuevas actividades.
- Desarrollo de un proyecto innovador orientado al mejoramiento de la calidad de vida, especialmente en educación financiera.
- Incremento de actividades de promoción para participantes de JUPEMA Emprende, apoyando sus iniciativas productivas.

Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- Puesta en marcha del programa JUPEMA Emprende, como componente clave del PEI 2021–2025.
- Acompañamiento a personas afiliadas para fortalecer proyectos productivos.
- Proyección de nuevas alianzas estratégicas para ampliar la visibilidad de emprendimientos en la siguiente etapa quinquenal.

Comisiones permanentes

En el 2025 se realizaron 12 sesiones ordinarias de la comisión de Prestaciones Sociales, en las cuales se revisaron las programaciones mensuales de actividades solicitadas por las Organizaciones Magisteriales, así como las coordinaciones internas del departamento. Además, se analizaron temas como el plan anual de trabajo, campañas promocionales, nuevas propuestas para voluntariados, avances en la ejecución presupuestaria, el desarrollo del Premio Carlos Luis Sáenz Elizondo y el informe anual de gestión. Paralelamente, se llevaron a cabo 4 comisiones de Economía Social Solidaria, convocadas de manera especial para revisar los avances de la propuesta anual de trabajo vinculada a este eje.



Bienestar de nuestras personas trabajadoras

A través del Departamento de Gestión de Talento Humano, JUPEMA impulsó durante el 2025 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 las personas trabajadoras de la institución.

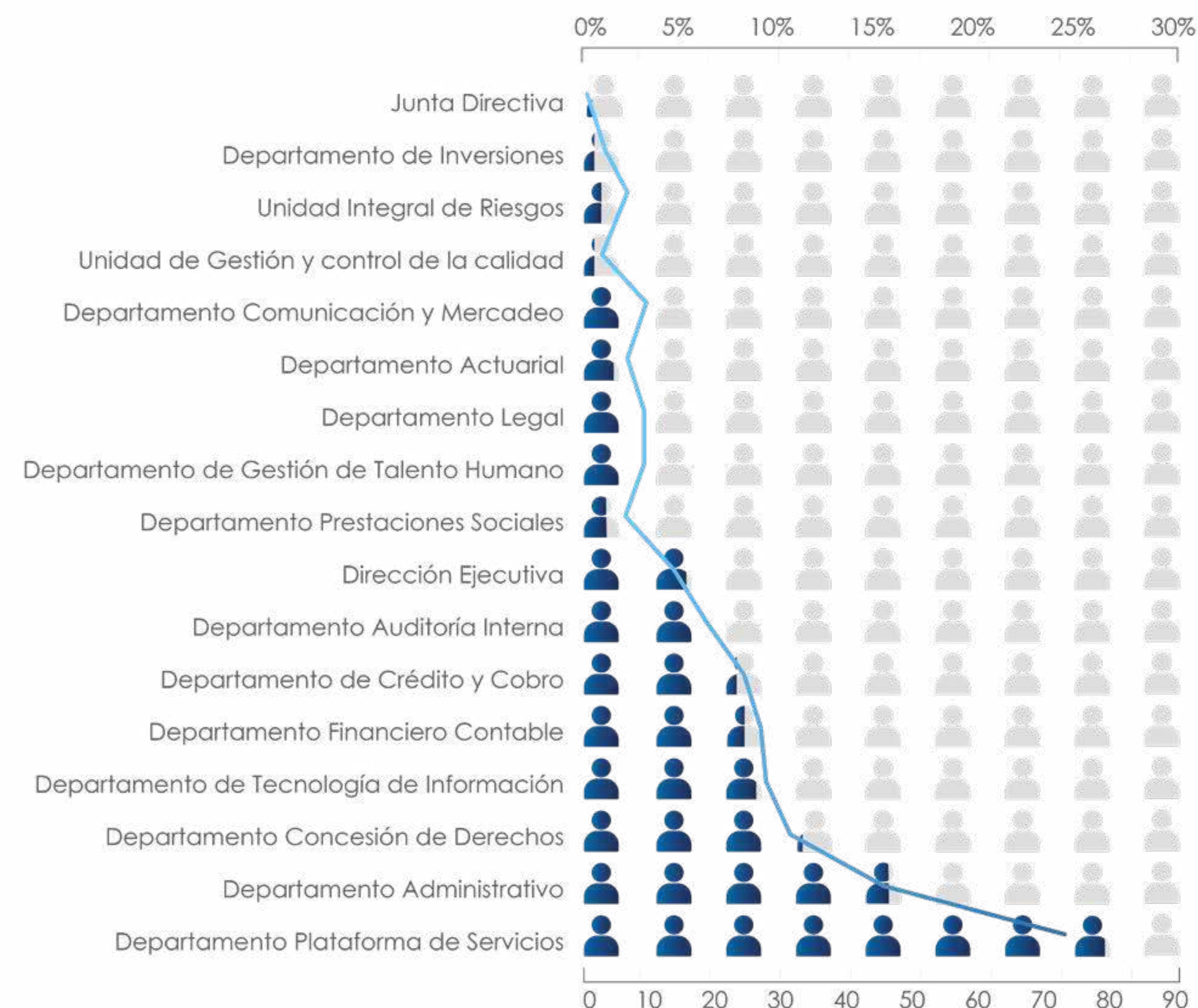
La comunicación interna se gestionó mediante un buzón de correo institucional denominado “Comunicaciones JUPEMA” y a través de reuniones generales presenciales. Estos canales facilitaron la difusión de información relevante proporcionada por la Dirección Ejecutiva, así como detalles sobre actividades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

Nuestras personas trabajadoras

Al cierre del 2025, JUPEMA contabiliza un total de 324 personas trabajadoras. Todas contratadas a jornada completa. De este total, 320 se encuentran bajo la modalidad de contrato permanente (por tiempo indefinido) y 4 por contrato a tiempo definido.

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

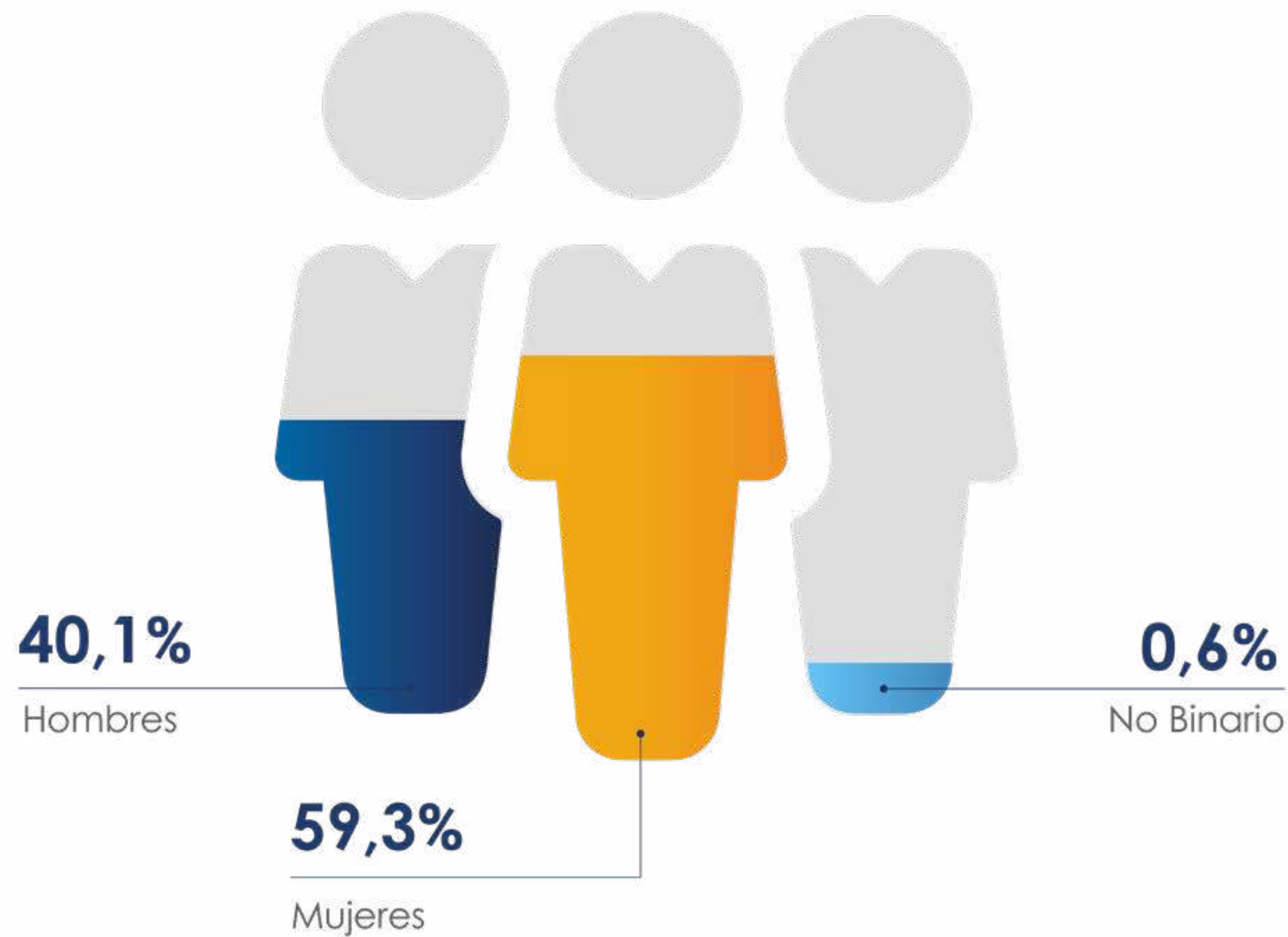
Gráfico 14. Total de personas trabajadoras por departamento o unidad, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.

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 2025.

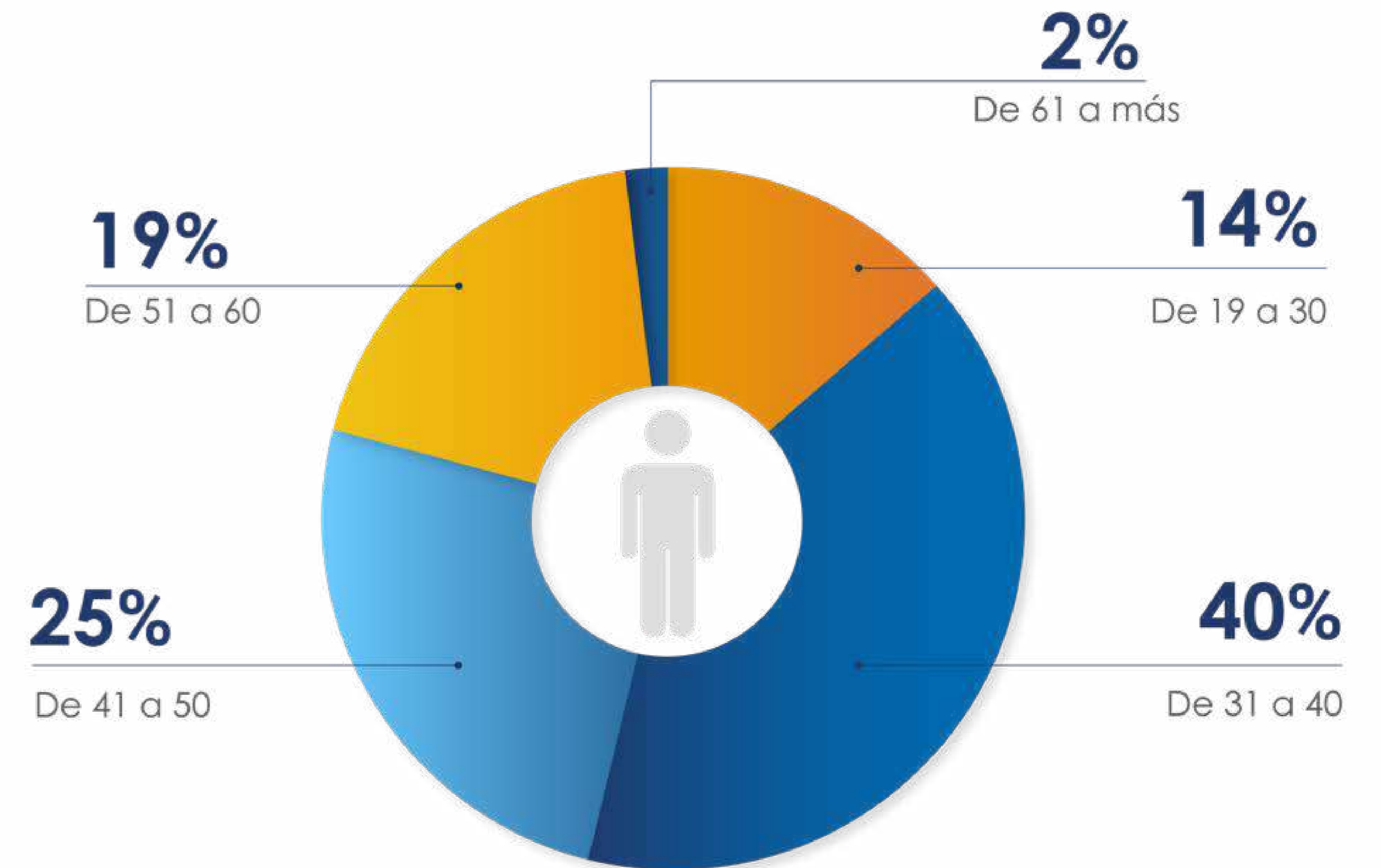
Gráfico 15. Porcentaje de personas trabajadoras por género, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.

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

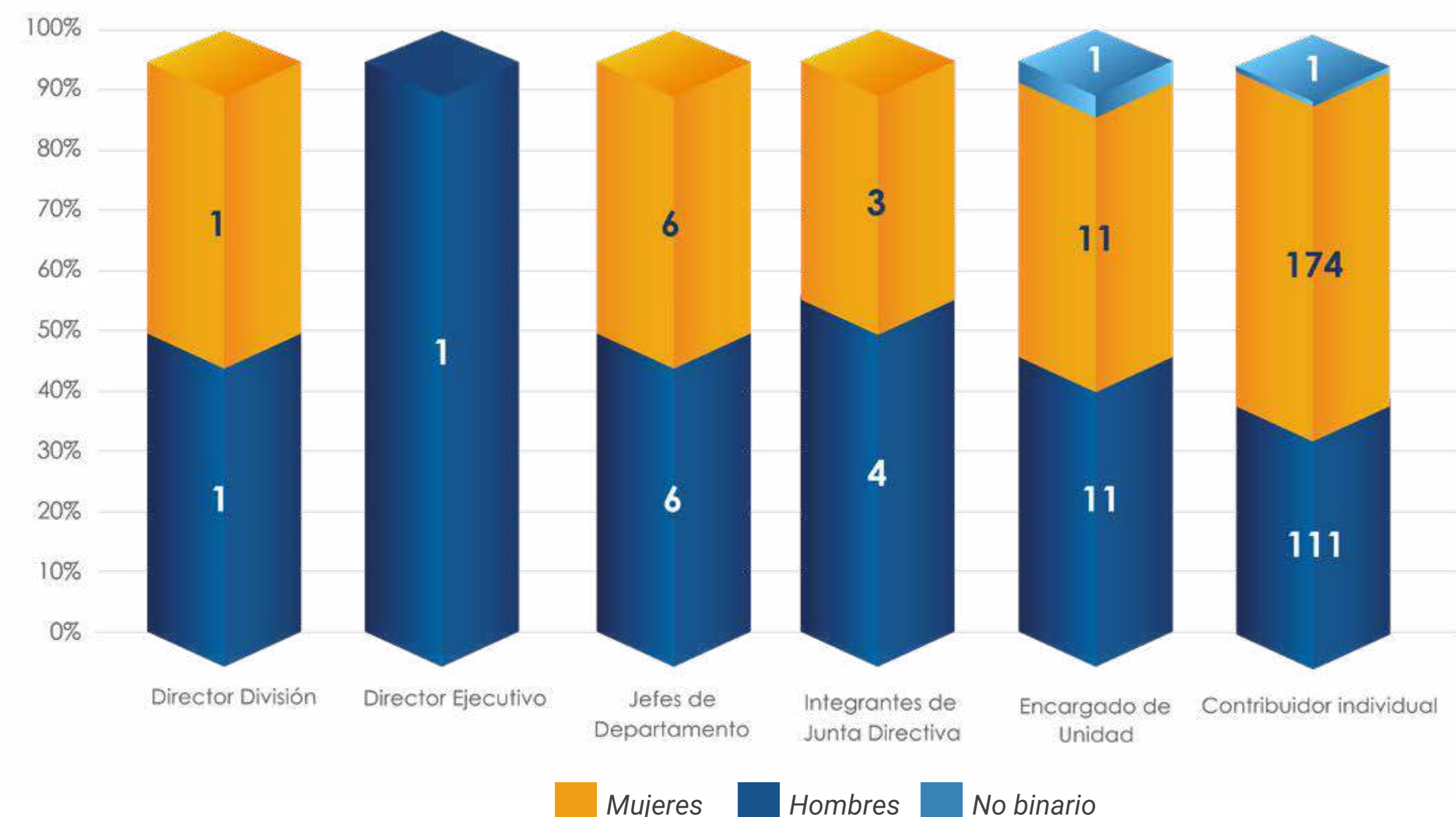
Gráfico 16. Porcentaje de personas trabajadoras por rango de edad, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.

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 17. Cantidad de personas trabajadoras por género y categoría laboral, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.



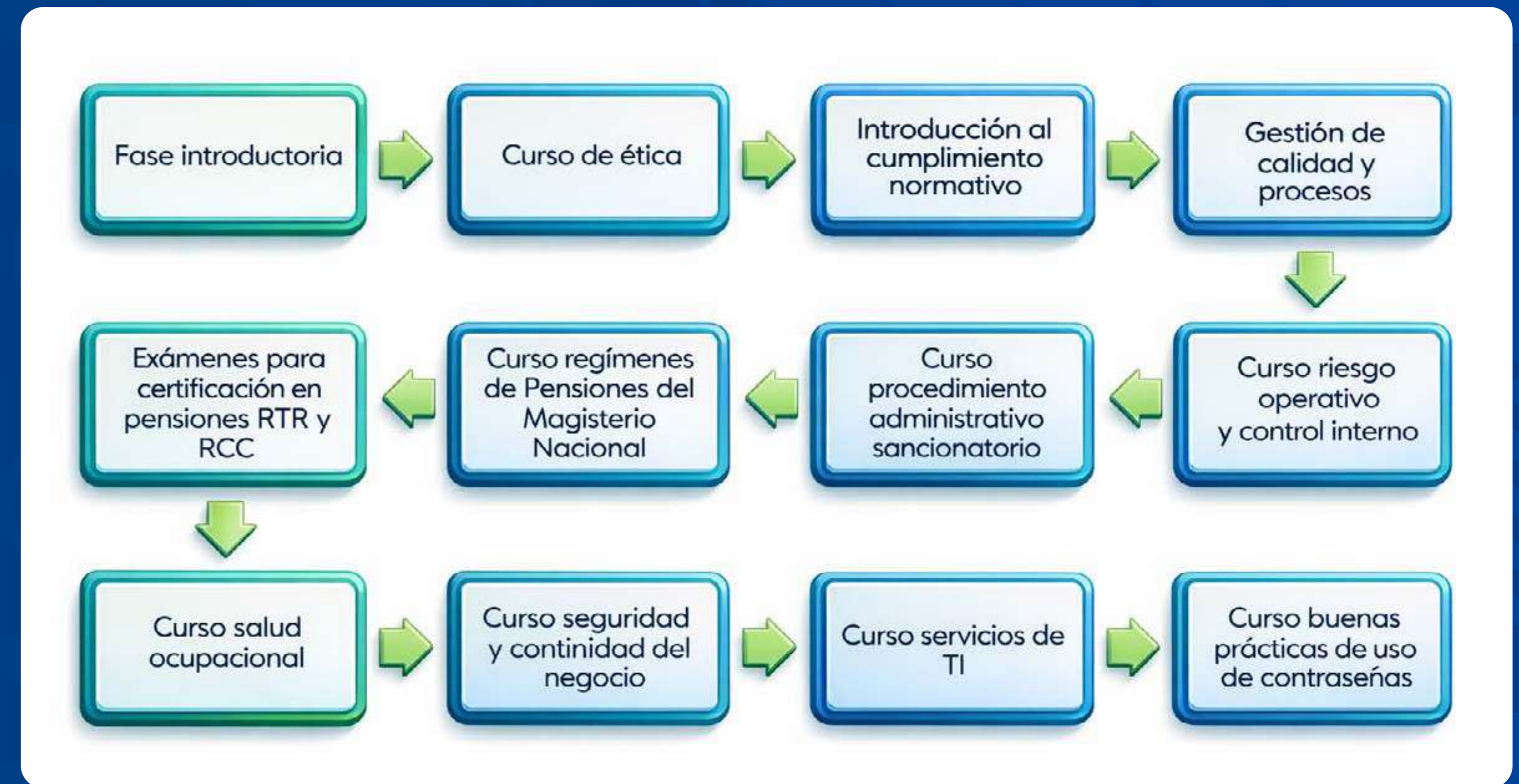
Atracción y Retención del Talento Humano

Desde la Unidad de Atracción y Retención del Talento Humano se gestiona integralmente el ciclo de vida del talento —desde la atracción e inducción hasta la permanencia—, asegurando procesos meritocráticos, el alineamiento normativo y el fortalecimiento de la propuesta de valor a las personas trabajadoras para consolidar una marca empleadora sólida.

Principales actividades y logros desarrollados en el 2025

- Mejora del reclutamiento, selección e inducción; optimización del período de prueba; priorización de procesos vinculados al core institucional.
- Revisión y estructuración de la Plataforma ADN JUPEMA, garantizando inducción desde el primer día de ingreso.
- Durante el 2025 se brindó 26 planes de formación para el personal de nuevo ingreso, a través del programa “ADN JUPEMA”, el cual abarca conocimientos en (ver ilustración 25).

Ilustración 25. Plan de desarrollo para nuevo personal.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

- Actualización integral del Manual de Perfiles de Puestos y propuesta de ajustes en la estructura organizacional.
- Actualización de la Política Salarial con base en la Encuesta PWC – I semestre 2025.
- Revisión/actualización de procedimientos: inducción, período de prueba, atracción y selección, teletrabajo, estudios técnicos, roles y responsabilidades en TI, y Reglamento de Teletrabajo en el Exterior.
- Adecuaciones conforme a Auditoría Interna, Calidad y requerimientos actuales de JUPEMA.
- Creación del Programa de Bienestar con enfoque nutricional, mental y físico, fortaleciendo la marca empleadora.

Resultados de selección



I semestre: 21 **procesos de atracción** realizados
100% dentro del plazo.

II semestre:
19 **procesos de atracción,**
95% dentro del plazo (18/19).



Consolidado anual:
97,5% de cumplimiento.



Índice de rotación anual: 6.3%



Programa de Marca Empleador: 36 actividades desarrolladas de 38 programadas para un 95% de efectividad.





Evaluación del desempeño

En 2025 se aplicó la evaluación de desempeño de medio período, complementando el seguimiento de indicadores institucionales.

La evaluación anual se realizó a todas las personas trabajadoras con más de ocho meses de antigüedad, abarcando todos los niveles organizacionales: Órgano de Dirección, Dirección Ejecutiva, Direcciones de División, Jefaturas, Encargados de Unidad y personal operativo.

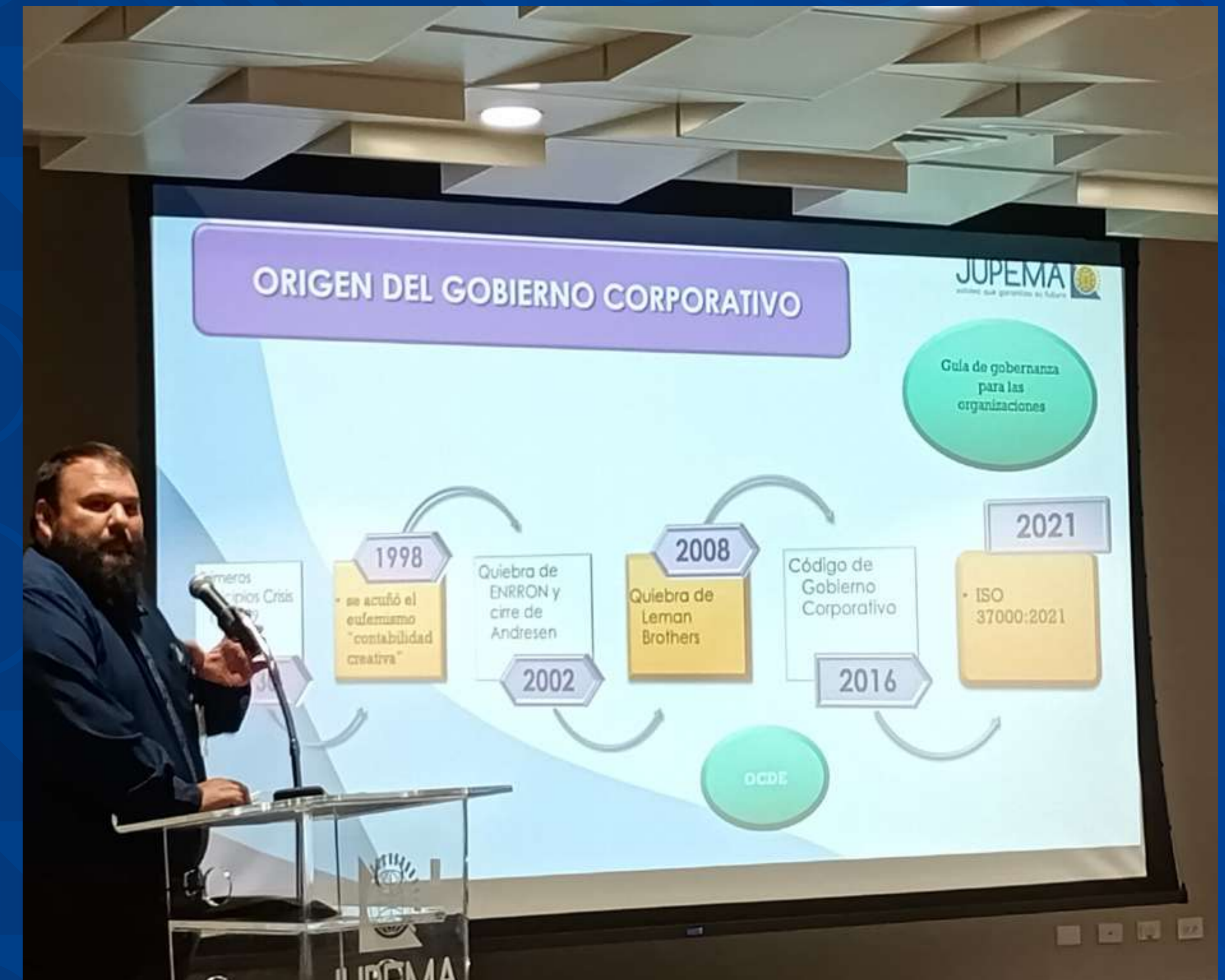
Asimismo, se efectuó la evaluación de idoneidad según la normativa Acuerdo CONASSIF 15-22, dirigida al Órgano de Dirección, Alta Gerencia y Comités, como parte del cumplimiento regulatorio obligatorio.

Capacitación y desarrollo

JUPEMA impulsa el aprendizaje organizacional, la gestión del desempeño y el cambio cultural, alineando la formación, la idoneidad y el liderazgo con las prioridades estratégicas y regulatorias institucionales. El 2025 fue un año en el que este enfoque se fortaleció significativamente, reflejándose en la consecución de resultados destacados.

- Implementación de planes de clima, cultura y gestión del cambio; lanzamiento de la campaña institucional “Nuestro ADN” y acompañamiento a jefaturas.
- Ejecución del Proyecto Institucional de Gestión del Cambio, con evaluación de liderazgo en la Alta Gerencia. El proyecto tuvo alcance institucional, abarcando todas las áreas, niveles jerárquicos y procesos clave de la institución. Involucró la participación del 100% de la Alta Gerencia en la evaluación de liderazgo, así como la colaboración transversal de todas las personas trabajadoras. La cobertura de este proyecto permitió obtener un diagnóstico integral sobre liderazgo y cultura organizacional.
- Mejora del proceso de gestión del desempeño (evaluación de medio período y asesoría a jefaturas).
- Procesos de idoneidad y habilidades directivas para Alta Gerencia y Órgano de Dirección.
- Nueva propuesta de Plan de Desarrollo Estratégico incorporando procesos críticos y puestos sensibles/claves.

Ilustración 26. Formación Gobierno Corporativo, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

Diseño y ejecución del Plan de Capacitación, alineado a Acuerdo CONASSIF 5-24 y 15-22

Cuadro 22. Capacitación Acuerdo CONASSIF 5-24 y 15-22

Capacitación Acuerdo CONASSIF 5-24	Personal capacitado	Capacitación Acuerdo CONASSIF 15-22	Personal capacitado
Arquitectura Empresarial TOGAF	10	Gestión de la estrategia y planificación	24
COBIT 2019	7	Gestión de riesgos	24
Inteligencia Artificial y Tecnologías Emergentes	9	Análisis del modelo financiero	24
Resiliencia Operativa	26	Derecho de protección al consumidor financiero	24
Seguridad Cibernética	26	Modelos articulados del ecosistema de ESS	24
Seguridad de la Información	26	Gestión de inversiones	24
SharePoint Administradores	24	Generalidades sobre la administración de fondos públicos	En proceso
SharePoint Técnicos	4	Fraude Organizacional	En proceso
Total general	57	Sistema de pensiones: perspectivas nacionales e internacionales	En proceso
		Dirección de proyectos	En proceso

Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.

Resultados y logros clave

Clima y cultura: 81% de resultados satisfactorios y 95% de participación; certificación Great Place to Work (GPTW).

Ilustración 27. Reconocimiento Great Place to Work, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

- **Gestión del cambio:** 100% de cumplimiento del proyecto PEI; evaluación de liderazgo a toda la Alta Gerencia.
- **Desempeño:** mejora de herramienta, cumplimiento de plazos y alineación con indicadores estratégicos.
- **Capacitación y regulación:** +300 personas trabajadoras capacitadas; 148 conforme a Acuerdo CONASSIF 5-24; ejecución de idoneidad según Acuerdo CONASSIF 15-22.
- **UCID y conocimiento:** Especialización en Design Thinking con 293 personas certificadas; página de Gestión del Conocimiento en SharePoint.
- **Capacitación y regulación:** +300 personas capacitadas en diferentes temas de alineamiento e interés institucional.

Cuadro 23. Capacitación temas institucionales, 2025.

Capacitación Institucional	Personal capacitado
Gestión de Calidad y Procesos	332
Más allá del Cumplimiento Normativo	328
Políticas de Seguridad de la Información	322
Especialización: Design Thinking como Dinamizador de la Innovación y Transformación	316
La Fuerza de los Datos Abiertos	315
Capacitación Cultura de Riesgos 2025	263
Correcto uso del sistema de supervisión, correcto uso del sistema digitalización y procesos de inspección y prevención	77
Pantalla cierre de sesiones - Sistema Centralizado	44
Temas de Crédito	42
Proceso Sancionatorio	37
Uso correcto del libro de imagen institucional en los comunicados internos	29
Análisis de Datos con Microsoft Excel	1
Total general	347

Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.

Capacitación Técnica

Personal capacitado

Uso del CRM	95
Primeros Auxilios Básicos	41
Código de Familia	32
Mercados Internacionales	31
Manejo defensivo, manejo del estrés y fatiga al conducir	29
Resiliencia Operativa (Acuerdo CONASSIF 5-24)	26
Seguridad Cibernética (Acuerdo CONASSIF 5-24)	26
Seguridad de la Información (Acuerdo CONASSIF 5-24)	26
Inversiones en el mercado de valores internacional	26
Programa Desarrollo Habilidades Gerenciales e Idoneidad para una Gestión Estratégica Efectiva (Acuerdo CONASSIF 15-22)	25
Vocería institucional y gestión de crisis	24
SharePoint Administradores (Acuerdo CONASSIF 5-25)	24
Taller de Innovación Crédito y Cobro	22
Gestión de Emergencias: Plan de Preparativos y respuesta ante emergencias	20
5 eses: Pilares de la mejora continua en las organizacionales y gestión segura en el uso de productos químicos de limpieza	17
Total general	224

Fuente: Gestión de Talento Humano con datos a diciembre 2025.



Principales retos afrontados en 2025

- **Alta demanda formativa y regulatoria.**
- **Cumplimiento de nuevas disposiciones de CONASSIF y SUPEN.**
- **Gestión del cambio cultural a nivel institucional.**

Compromisos para el 2026

Objetivo estratégico: garantizar cumplimiento normativo en desempeño, idoneidad y formación.

Acciones prioritarias:

- Segunda fase del Programa de Habilidades Directivas.
- Implementación del Plan de Capacitación 2026, con énfasis en competencias digitales, gestión por procesos y mejora continua.

Indicadores: ejecución del Plan de Capacitación; cumplimiento CONASSIF y SUPEN.

Avances estratégicos del quinquenio (2021–2025)

- Mejora sostenida del clima y cultura; certificación GPTW.
- Implementación efectiva del Proyecto de Gestión del Cambio y fortalecimiento del liderazgo.
- Consolidación de desempeño e idoneidad alineados a normativa vigente.
- Actualización normativa y diseño estratégico incorporando procesos y puestos clave.



Beneficios

Además de promover la capacitación de las personas trabajadoras 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 28. Beneficios a los trabajadores de JUPEMA.



Salario bisemanal



Universidad Corporativa



Teletrabajo



Médico de empresa



Permisos de estudio



Promoción interna del personal



Planes de capacitación nacional e internacional



Asociación Solidarista



Uniforme institucional



Licencias con goce de salario



Actividades de integración departamental e institucional

Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

Salud ocupacional y ambiente

JUPEMA promueve un ambiente de trabajo seguro, saludable y sostenible, integrando acciones de prevención, ergonomía, atención médica laboral y cumplimiento ambiental para proteger tanto a las personas como a los recursos institucionales. En el 2025, este compromiso se fortaleció y permitió alcanzar resultados relevantes en esta área.

Principales actividades y logros desarrollados en el 2025

Gestión preventiva y bienestar laboral

- Instalación de brazos ergonómicos para personal con equipo portátil, optimizando estaciones de trabajo según principios ergonómicos.
- Desarrollo y actualización de procedimientos de trabajo para fortalecer la gestión integral de salud ocupacional y ambiente.
- Continuidad del consultorio médico institucional con atención oportuna y ágil.
- Apoyo logístico al Programa de Bienestar con impacto positivo en grupo piloto y participantes.

Ilustración 29. Talleres de Salud Ocupacional, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

Ilustración 30. Limpieza Playa Jacó, 2025.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2025).

Capacitación y cultura preventiva

- Capacitaciones en respuesta ante emergencias en sucursales.
- Fortalecimiento de la Brigada de Emergencias.
- Capacitaciones en ergonomía al Departamento Financiero Contable.

Logros institucionales

- Tercer año consecutivo con calificación “Verde +” en el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI).
- Voluntariado de limpieza de Playa Jacó en coordinación con la Municipalidad de Garabito.
- Semana de la Salud y dos campañas de donación de sangre con más de 50 donantes.
- Habilitación del consultorio como Consultorio Médico Laboral INS.
- Registro de un solo accidente laboral en la póliza de Riesgos del Trabajo, atendido prioritariamente por el consultorio médico laboral.

Principales retos afrontados en el 2025

- Fortalecer la conciencia sobre el balance entre la vida y el trabajo.
- Priorización adecuada de necesidades ergonómicas ante diversidad de puestos y modalidades laborales.

Asociaciones y organizaciones de trabajadores de 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:

Cuadro 25. Asociaciones y Organizaciones de Trabajadores en JUPEMA, 2025

Organización	Año de constitución	Afiliación a diciembre 2025	Enfoque / Beneficios clave
ASFUJUPEMA Asociación Solidarista	1992	255 afiliados	Ahorro, créditos, APP, convenios, ferias
SITRAJUNTA	2007	109 afiliados	Defensa laboral, sindical y de la institución
Seccional UNT	2012	14 afiliados	Defensa laboral, sindical y de la institución
SITRAJUPEMA	2019	No indicado	Sindicato interno inscrito MTSS

Fuente: JUPEMA (2026).

ANEXOS

**Informe Anual Auditado
Régimen de Capitalización
Colectiva 2025**

**Informe Anual Auditado
Consolidado Fondo Especial
de Administración (FEO y FEA)
2025**

