



# **PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DEL FONDO DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PODER JUDICIAL**

**2026-2030**

**Diciembre 2025**

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
1. CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA .....	7
a. ANTECEDENTES .....	7
b. METODOLOGÍA PARA LA FOMULACIÓN DEL PEI JUNAFO 2026-2030 .....	8
c. PRINCIPIOS ORIENTADORES .....	9
2. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	10
a. Contexto nacional e internacional .....	10
b. Competencia .....	12
c. Mercado .....	12
d. Poblaciones usuarias.....	13
e. Stakeholder .....	14
f. Socios estratégicos.....	15
g. Análisis interno (Elaboración de matrices o análisis por vulnerabilidad).....	15
h. Análisis externo (Elaboración de matrices o análisis por vulnerabilidad).....	17
i. Análisis FODA.....	19
j. Principales hallazgos del diagnóstico. ....	21
3. CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026-2030 .....	21
a. MARCO FILOSÓFICO .....	21
i. MISIÓN .....	21
ii. VISIÓN .....	22
iii. VALORES .....	22
iv. POLÍTICAS INSTITUCIONES.....	22
PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 .....	23
v. TEMAS, OBJETIVOS, ACCIONES Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	23
vi. MATRIZ GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030.....	28
4. CAPÍTULO 4: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL.....	32
a. 4.1. SISTEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNAFO Y SU VINCULACIÓN CON EL SISTEMA PAO .....	33
5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	34
a. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	34
b. 5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026-2030 .....	35
6. CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.....	36
2. APÉNDICES.....	37



### PRESENTACIÓN

Con la promulgación de la Ley N.º 9544 en mayo de 2018, el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (FJPPJ) pasa de ser administrado por la Corte Suprema de Justicia del Poder Judicial (PJ) a la Junta Administradora del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (JUNAFO).

Conviene destacar que dadas las modificaciones establecidas en la Ley N.º 9544, que modificó la Ley Orgánica del Poder Judicial, según las atribuciones ahí dispuestas y para efectos de tratamiento contable y tributario independiente, resulta necesario la creación de figuras jurídicas distintas para la adecuada gestión y separación de sus patrimonios, es por ello que deja de existir un Plan Estratégico Institucional para todo el Poder Judicial y se vuelve necesario comprender las relaciones interorgánicas existentes, conforme se puede apreciar en el siguiente detalle:

#### Grupo de Interés Económico del Poder Judicial

NOMBRE DE FIGURA JURIDICA	IDENTIFICACIÓN	FECHA DE CREACIÓN
Corte Suprema de Justicia, Poder Judicial (PJ). Ley N.º 8	2-300-042155	01 de Octubre de 1826
Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (FJPPJ). Ley N.º 34	3-110-759688	09 de Junio de 1939 (Se crea figura jurídica independiente en el año 2018)
Junta Administradora del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (JUNAFO). Ley N.º 9544	3-007-792932	22 de Mayo de 2018 (Se juramenta el 27 de enero de 2020)

Mientras que el objetivo que persigue el Poder Judicial es la administración de justicia y el desarrollo de sus planes operativos y estratégicos se enfocan hacia la consecución de dicho objetivo, la razón de ser de la JUNAFO es la correcta gestión del régimen de jubilaciones y pensiones de dicho Poder de la República, por lo cual sus planes estratégicos difieren.

Así mismo, resulta de vital importancia destacar que, la JUNAFO es un órgano de desconcentración máxima del Poder Judicial con quien mantiene su relación interorgánica, pero posee independencia técnica, administrativa y funcional. La



## **PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030**

Dirección de la JUNAFO (oficina 1907) es el brazo administrativo de dicho órgano a quien obedece directamente y el régimen del FJPPJ es especial, básico y sustituto al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social (IVM – CCSS), que pertenecen al I Pilar del Sistema Nacional de Pensiones costarricense (SNP) por lo tanto el Plan Estratégico de la JUNAFO 2026 – 2030 circunscribe lo relacionado con su brazo administrativo y su régimen administrado.

Con el fin de contar con un instrumento de programación integral, continuo y de medición de las actividades significativas, las gestiones y los planes esenciales a corto y mediano plazo del FJPPJ, la JUNAFO como jerarca máximo de este régimen básico de jubilaciones y pensiones costarricense, presenta el Plan Estratégico JUNAFO (PEI) para el quinquenio 2026-2030.

Sobresale que, para el desarrollo de este plan estratégico se contó con el apoyo de las estimables personas que integran la JUNAFO y su Dirección y la metodología del plan estratégico institucional utilizada propiamente por el Poder Judicial. El documento está compuesto por seis capítulos, a saber:

- a. En el primer capítulo, se expone una descripción general y antecedentes relevantes del FJPPJ y la metodología utilizada para la formulación del PEI 2026-2030.
- b. En el segundo capítulo, se muestra el detalle del diagnóstico situacional del FJPPJ.
- c. En el tercer capítulo, se incorpora la propuesta del PEI 2026-2030. Se detalla la misión, la visión, los valores, y las políticas estratégicas del FJPPJ. Además, se presenta el planteamiento del mapa estratégico; compuesto por los ejes, temas, objetivos, acciones y metas estratégicas, así como el detalle de los indicadores y personas, áreas u oficinas responsables.
- d. En el cuarto capítulo, se define la vinculación del PEI con los Planes Anuales Operativos (PAO).
- e. En el quinto capítulo se detallan los riesgos y los factores críticos de éxito del Plan Estratégico.
- f. En el sexto capítulo, se emiten las recomendaciones finales requeridas para valoración de las partes involucradas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 constituye el instrumento rector para la administración del FJPPJ, régimen básico del primer pilar del Sistema Nacional de Pensiones costarricense.

Este plan surge como respuesta a la necesidad de garantizar la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión del Fondo, en un contexto marcado por retos demográficos, económicos y tecnológicos, así como por riesgos normativos y políticos.

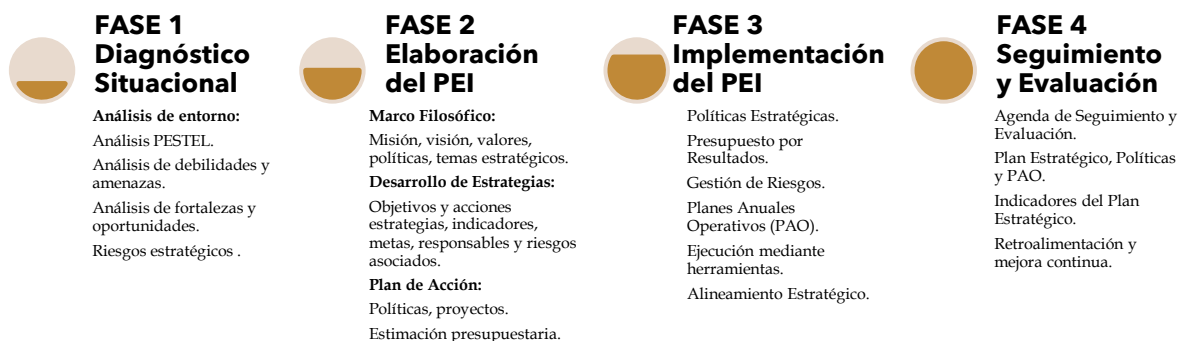
### Importancia y Alcance

La JUNAFO, órgano de desconcentración máxima del Poder Judicial, administra un fondo que a septiembre de 2025 supera los ₡899.023 millones en activos, con más de 19.000 personas cotizantes y beneficiarias, lo que lo posiciona como uno de los más sólidos del país.

El plan busca asegurar la correcta gestión de estos recursos, alineando a la estrategia de la entidad con principios orientadores de participación, innovación e integración.

### Metodología

El PEI se formula bajo un enfoque participativo y sistémico, basado en cuatro fases:



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

### Principales hallazgos del diagnóstico situacional:

- Se requiere de estrategias innovadoras y efectivas para buscar un crecimiento y la correcta administración del régimen del FJPPJ.
- El PEI JUNAFO 2026-2030 debe de considerar los siguientes ejes estratégicos: el eje estratégico financiero, la comunicación y transparencia, la tecnología, los procesos y la gestión del talento humano.
- El enfoque estratégico debe de considerar las actividades significativas de Gestión de Activos, Acumulación, Desacumulación, Comunicación, Tecnologías de Información y Actuarial.
- Las acciones se deben de priorizar hacia la población usuaria y comunicación con sus stakeholders y socios estratégicos.
- Se realizó un análisis interno y externo para el cumplimiento de la Misión y Visión. En general, se considera que la posición del FJPPJ es positiva.

### Marco Filosófico

#### Misión:

*"Administrar con probidad los recursos del régimen del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial para garantizar su sostenibilidad y la seguridad social de las personas afiliadas con la asignación de un beneficio económico digno, de conformidad con el ordenamiento jurídico aplicable y las mejores prácticas del mercado".*

#### Visión:

*"Para el periodo 2030, ser un Fondo de Jubilaciones y Pensiones donde se priorice la condición social de sus cotizantes y familias, siendo referente en el sector de pensiones en la atención de las necesidades de las personas afiliadas mediante la implementación de procesos y servicios con sensibilidad social, de alta calidad, bajo los más altos estándares de la industria y que contribuyan al bienestar de las personas beneficiarias".*

Valores	Innovación
	Compromiso
	Transparencia
	Integridad
	Excelencia

### Ejes, objetivos y acciones estratégicas

Ejes Estratégicos		Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
Eje Financiero	Estratégico	Optimizar la gestión de las inversiones del FJPPJ mediante la implementación de estrategias de inversión diversificadas, sostenibles y alineadas con el nivel de apetito de riesgo definido, con el fin de maximizar el rendimiento ajustado al riesgo, garantizar la preservación del capital en el largo plazo y fortalecer la sostenibilidad del portafolio en beneficio de las personas afiliadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política integral de inversiones.</li> <li>• Procesos de análisis y evaluación.</li> <li>• Mecanismos de monitoreo y control continuo.</li> <li>• Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).</li> <li>• Recomposición del portafolio de inversiones.</li> <li>• Evaluación constante de los riesgos de emisores y sus productos financieros.</li> </ul>
Eje de Comunicación y transparencia	Estratégico	Fortalecer los canales y prácticas de comunicación, información y educación de la JUNAFO para asegurar que las autoridades institucionales, población afiliada y beneficiaria reciba información clara, oportuna y confiable, fomentando la transparencia y la confianza en la JUNAFO, y que dispongan de los conocimientos básicos de interpretación y entendimiento de las labores especializadas de administración de un Fondo de Retiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Integral de Comunicación.</li> <li>• Protocolo de respuesta.</li> <li>• Campañas Educativas e Informativas.</li> <li>• Espacios de diálogo y retroalimentación.</li> <li>• Espacios socios estratégicos.</li> </ul>
Eje Tecnológico	Estratégico	Potenciar el desarrollo de soluciones tecnológicas que faciliten de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos desde un enfoque técnico, operativo y estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Gobierno y Gestión.</li> <li>• Cumplimiento Normativo.</li> </ul>
Eje de Procesos	Estratégico	Optimizar y estandarizar procesos significativos para la gestión de las diferentes actividades sustantivas y de apoyo para reducir tiempos, alcanzar el cumplimiento normativo y elevar la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento y priorización del portafolio de procesos.</li> <li>• Análisis de la estructura administrativa.</li> <li>• Implementación de control interno.</li> <li>• Continuidad del negocio.</li> <li>• Infraestructura física y equipo necesario.</li> </ul>
Eje estratégico: Gestión del Talento Humano		Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal de manera integral, con el fin de alcanzar la excelencia en la administración del régimen del FJPPJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Bienestar y salud.</li> <li>• Ambiente laboral positivo.</li> </ul>

### Estabilidad y compromiso para un futuro mejor

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: [direccion\\_junafo@poder-judicial.go.cr](mailto:direccion_junafo@poder-judicial.go.cr)



## 1. CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA

### a. ANTECEDENTES

El FJPPJ se crea mediante la Ley N.º 34 de 9 de junio de 1939, misma que modificó la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) (Ley N.º 8 de 29 de noviembre de 1937) para incluir el título XI denominado “*De las Jubilaciones y Pensiones Judiciales*” – que posteriormente se convertiría en el título IX.

Conviene destacar que este régimen básico del I pilar del Sistema Nacional de Pensiones costarricense (SNP) estuvo siendo administrado por un largo periodo bajo la tutela de la Corte Suprema de Justicia del Poder Judicial, siguiendo sus propias políticas, reglamentos y formas de operación y es sustituto al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) administrado por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), de beneficio definido<sup>1</sup>, de capitalización colectiva<sup>2</sup>, solidario y de adscripción obligatoria para las personas trabajadoras del Poder Judicial.

El 31 de marzo de mil novecientos noventa y tres, se modificó la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), mediante la ley N.º 7333, que comenzó a regir el 1 de enero de 1994. Creo el Consejo Superior del Poder Judicial y le traslado la administración del citado Fondo Básico del Primer Pilar.

Por otra parte, y como un hecho relevante en la historia del FJPPJ, con la promulgación de la Ley N.º 9544 del 22 de mayo de 2018 se crea la JUNAFO para la administración del régimen de jubilaciones y pensiones de todas las personas beneficiarias de este Poder de la República, dotado de personalidad jurídica instrumental para la gestión más eficiente de su propio presupuesto y de los recursos que componen el FJPPJ.

Sobresale que, desde entonces este Órgano de Máxima Decisión, implementa la planificación y programación de las actividades relevantes de este régimen de pensiones. Es consiente de implementar procesos de planificación estratégica que contribuyan a las actividades significativas, definir planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, además de cumplir con el sistema de control interno; para lo cual ha desarrollado el siguiente plan estratégico:

<sup>1</sup> El monto de la pensión que recibirá está predefinido y asegurado.

<sup>2</sup> Sistema de pensiones en el que las cotizaciones se acumulan en un fondo común para financiar las pensiones de las personas beneficiarias.



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

El Primer Plan Estratégico de la JUNAFO periodo 2020-2025 fue aprobado en diciembre del año 2020 y se establecieron los siguientes temas estratégicos:

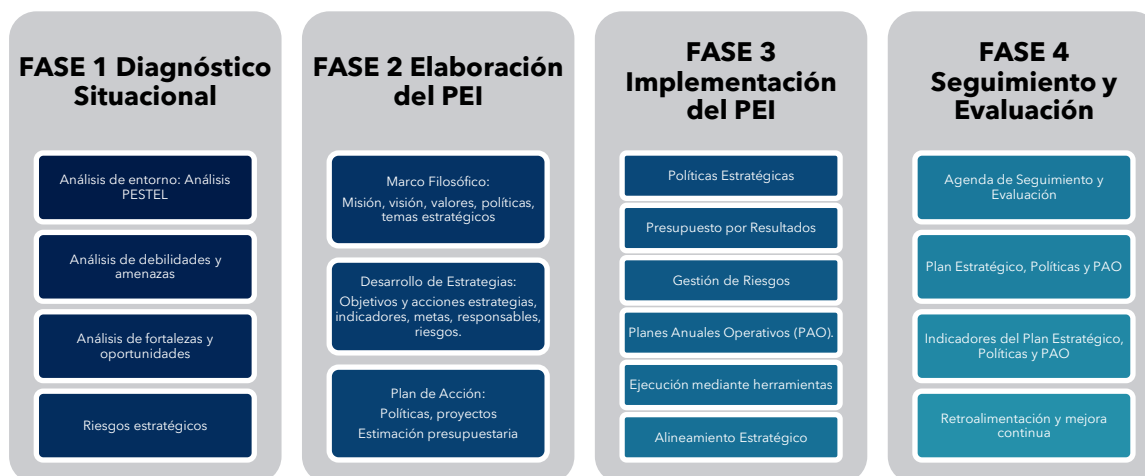
- Maximización de Rentabilidad.
- Mercadeo y Comunicación Eficaz.
- Estructura y Procesos Eficientes.
- Tecnología Óptima.

### b. METODOLOGÍA PARA LA FOMULACIÓN DEL PEI JUNAFO 2026-2030

Sobresale que, las personas que integran la JUNAFO en sesión ordinaria del 30 de abril de 2025 acordaron establecer como metodología base para la formulación del PEI JUNAFO 2026-2030 los métodos utilizados por el Poder Judicial, específicamente por la Dirección de Planificación, ajustado a la correcta administración de este régimen de jubilaciones y pensiones.

A continuación, se presenta el modelo de gestión para el proceso de la planeación estratégica:

**Figura N.º 1**  
**Modelo de Gestión para el Proceso de Planificación Estratégica con perspectiva de riesgos estratégicos de la JUNAFO 2026-2030**



Fuente: Poder Judicial y Dirección de la JUNAFO.

En la primera fase “*Diagnóstico Situacional*”, sobresale que, se revisó y se consideró elementos del documento “*DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA, PARA EL PERIODO 2025-2030*”, el cual, como referencia se adjunta en la sección de apéndices o anexos, pero



además, se realizó una revisión por parte de personas con experiencia en administrar desde diferentes áreas este régimen de jubilaciones y pensiones y así tener más insumos de la situación actual y futura del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial y la JUNAFO. Sobresale el análisis de los siguientes elementos:

- Análisis de entorno: Análisis PESTEL.
- Análisis de debilidades y amenazas.
- Análisis de fortalezas y oportunidades.
- Riesgos estratégicos.
- Análisis interno del Poder Judicial.
- Análisis de resultados obtenidos del Plan Estratégico 2020-2025 de la JUNAFO.

Como producto final de esa fase, se construyó el documento “**Diagnóstico Situacional del FJPPJ y la JUNAFO**”, el cual está contenido en el siguiente capítulo.

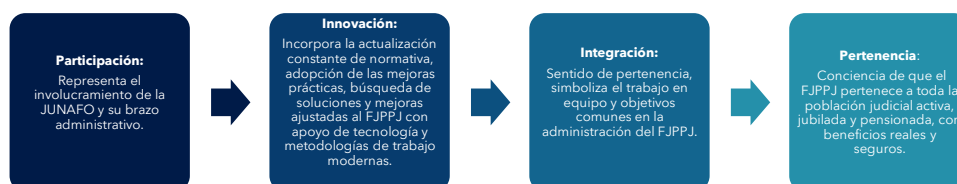
En la segunda fase, “**Elaboración del Plan Estratégico de la JUNAFO**”, como producto final se recolectaron, analizaron y se tomaron en cuenta las ideas planteadas en la anterior fase, que conllevaron a la construcción del marco filosófico y la matriz estratégica que guiará el accionar de la JUNAFO en los próximos cinco años, la cual se detalla en el capítulo 3.

Para la tercera fase “**Implementación del Plan Estratégico**” y cuarta fase “**Seguimiento y Evaluación**”, se cuenta con una propuesta estandarizada que contribuye al mejor control de la información y que apoya los procesos de implantación, seguimiento y evaluación de la estrategia. El detalle del abordaje de estas dos fases se incluye en el capítulo 4.

### c. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Al respecto, se indica que, los principios orientadores que contribuyeron en el desarrollo de un adecuado ejercicio de planificación estratégica son los siguientes:

Figura N.º 2  
Principios orientadores del Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030



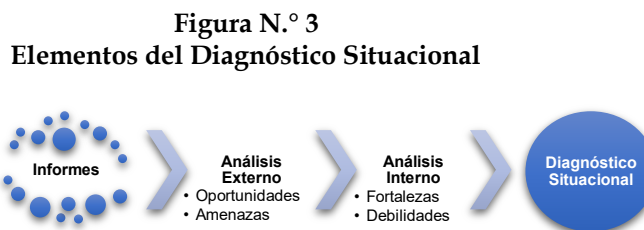
Fuente: Dirección de la JUNAFO.

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

### 2. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Como se indicó, a continuación, se ofrece de forma detallada un análisis exhaustivo del panorama actual del FJPPJ, con el objetivo que sirva de referencia para la formulación del Plan Estratégico (PEI) JUNAFO 2026-2030. El diagnóstico abarca tanto el entorno externo como interno que rodea al Fondo, identificando desafíos y oportunidades claves para la administración del régimen.

En la siguiente figura se desprenden los elementos a considerar en el diagnóstico situacional:



*Fuente: Subproceso de Planificación Estratégica del Poder Judicial.*

Sobresale que, para la elaboración de este diagnóstico específico del FJPPJ y la JUNAFO se realizó un proceso de recopilación de información a través de sesiones de trabajo que ayudaron a conocer el entorno externo e interno en el cual se encuentra el FJPPJ.

#### a. Contexto nacional e internacional

Para iniciar, es importante indicar que el FJPPJ es el régimen más longevo y referente del Sistema Nacional de Pensiones costarricense cumpliendo el 09 de junio de 2025 su 86vo aniversario. Sobresale que, el SNP costarricense está sostenido sobre la base de cuatro pilares que determinan la forma en como una persona recibirá su pensión y cómo se pueden tomar acciones anticipadas que procuren garantizar una mejor pensión.

Conviene destacar que este régimen básico del I pilar (Pensión contributiva básica) del SNP es sustituto al régimen del IVM (régimen considerado universal) y de adscripción obligatoria para las personas trabajadoras del Poder Judicial.



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Sobresale que, el FJPPJ, a septiembre de 2025, posee activos por más de 899,023 millones de colones, posee inversiones en el mercado local e internacional por más de 855.500 millones de colones, tiene alrededor de 19.035 personas cotizantes, de las cuales 14.761 son activas y 4.274 beneficiarias, datos que mantienen a este Fondo como de los más sólidos e importantes de Costa Rica, el cual presenta desafíos significativos que requieren de estrategias innovadoras y efectivas para buscar un crecimiento y su óptima administración (objetivo primordial para lo cual fue creada la JUNAFO).

Además, es importante indicar que la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) es el órgano encargado de la supervisión del Sistema Nacional de Pensiones. En este rol, le corresponde desarrollar e implementar un marco de supervisión, regulatorio y evaluación de riesgos, acorde con la naturaleza del FJPPJ y los riesgos asociados a esta Entidad.

De acuerdo con la International Organization of Pension Supervisors (IOPS)<sup>1</sup>, *“La supervisión basada en riesgos (SBR) es un enfoque estructurado que se centra en la identificación temprana de los riesgos potenciales que enfrentan los planes o fondos de pensiones y la evaluación de los factores financieros y operativos establecidos para minimizar y mitigar esos riesgos”*.

Enfoque que desde un punto de vista estratégico es importante analizar y aplicar. Sobresale que, la SUPEN ha establecido las siguientes actividades significativas para este régimen: la Gestión de Activos, Acumulación (incluye los procesos de afiliación, recaudación e imputación), Desacumulación (incluye los procesos de otorgamiento de beneficios, disfrute de beneficios y caducidad de beneficios), Comunicación, Tecnologías de Información y Actuarial (solo para los regímenes colectivos).

A nivel mundial, y específicamente en América Latina el cambio demográfico (bajas tasas de natalidad y creciente longevidad) está sucediendo en paralelo con otras tendencias que también impactan a los sistemas de pensiones. Entre esas tendencias se destacan: la transformación digital; la naturaleza cambiante de los mercados de trabajo en el marco del trabajo flexible y la economía de plataformas, economía informal, altas tasas de desempleo, el cambio climático; los menores rendimientos que se proyectan de las inversiones que financian muchos de los sistemas de pensiones en el largo plazo; y las tasas de crecimiento de la producción potencialmente reprimidas como resultado de concentración e inequidad en la distribución de la riqueza, que deriva en mayor pobreza y disminución de capacidad

## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

adquisitiva y acceso a los mercados, así como una menor incorporación de la población económicamente activa a la economía formal.

Es importante mencionar que, si bien esas tendencias plantean desafíos para los sistemas de pensiones, también representan oportunidades.

### b. Competencia

El FJPPJ se conforma de los aportes obligatorios que las personas trabajadoras del Poder Judicial realizan, así como los aportes de las personas beneficiarias (jubiladas y pensionadas), por lo cual deberá de enfocar sus estrategias en la población usuaria y sus stakeholders. Cabe destacar que, las personas funcionarias activas del Poder Judicial podrán cotizar únicamente a este régimen básico, por cuanto adscripción resulta obligatoria.

### c. Mercado

A continuación, un detalle de los pilares del SNP:

**Figura N.º 4**  
**Pilares SNP, Costa Rica**

**Pilar 1. Pensión contributiva básica:** se conforma de los aportes obligatorios que las personas trabajadoras (afiliadas al sistema nacional de pensiones) realizan y es de capitalización colectiva.  
Se ubica los regímenes de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), o en su defecto el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, y el Magisterio Nacional, que entre los tres acogen a la mayoría de las personas trabajadoras del país, adicionalmente, están el Fondo de Pensiones del Benemérito Cuerpo de Bomberos y el régimen a cargo del presupuesto nacional que corresponden a fondos cerrados.

**Pilar 2. Pensión complementaria obligatoria:** se conforma de los aportes obligatorios que las personas trabajadoras (afiliadas al sistema nacional de pensiones) realizan y es de capitalización individual. Estos aportes los registra y controla la CCSS y los administra la operadora de pensiones elegida por la persona trabajadora (ROP). Los montos que recibirá la persona pensionada por concepto de este pilar, dependen del aporte a lo largo del tiempo (que se calcula con base en el salario reportado ante la CCSS) y otros detalles como los rendimientos de las inversiones que haya logrado la operadora de pensiones.

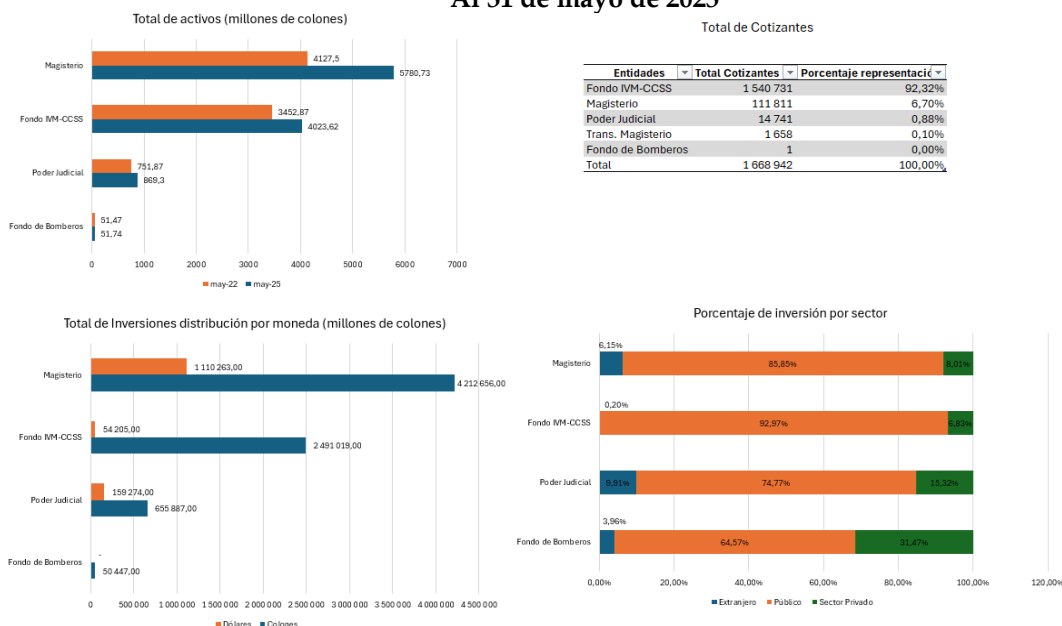
**Pilar 3. Pensión complementaria voluntaria:** consiste en realizar un ahorro voluntario con la operadora de la escogencia de la persona trabajadora y que busca mejorar su ingreso cuando se pensione.

**Pilar 4. Pensión no contributiva:** es una asistencia concedida por la seguridad social a aquellas personas que no han contribuido o cotizado a ningún régimen y cumplen con los requisitos para poder brindársela.

*Fuente: SUPEN.*

A continuación, se exponen datos relevantes de la industria, con corte a mayo de del año 2025, específicamente de los regímenes básicos de pensiones.

**Gráfico N.º 1**  
**Datos relevantes de los regímenes básicos de pensiones**  
**Al 31 de mayo de 2025**



Fuente primaria: SUPEN.

De los gráficos anteriores, se desprende que los regímenes del I pilar del SNP administran una gran cantidad de recursos económicos, los cuales han ido creciendo a través de los años en procura de sus personas afiliadas, invirtiendo en moneda local e internacional, en el sector público, privado y en el extranjero, factores que deben de ser analizados por las personas que administran los regímenes.

## d. Poblaciones usuarias

Las personas usuarias del FJPPJ lo constituyen:

- Activas: personas con nombramiento vigente en el Poder Judicial, que prestan sus servicios a la Institución y que reciben como contraprestación un salario.
- Jubiladas: personas con el derecho de percibir una asignación calculada según los años de servicio y la edad al retirarse libremente de la función judicial y que se adquiere con el cumplimiento de los requisitos fijados por la Ley, o jubiladas por haber sido declaradas en estado de invalidez.
- Pensionadas: personas beneficiarias a percibir una asignación mensual cuando fallece la persona servidora o jubilada judicial y que se adquiere con el cumplimiento de los requisitos fijados por la ley para la obtención de tal beneficio.

## e. Stakeholder

A continuación, se presentan los grupos de interés identificados:

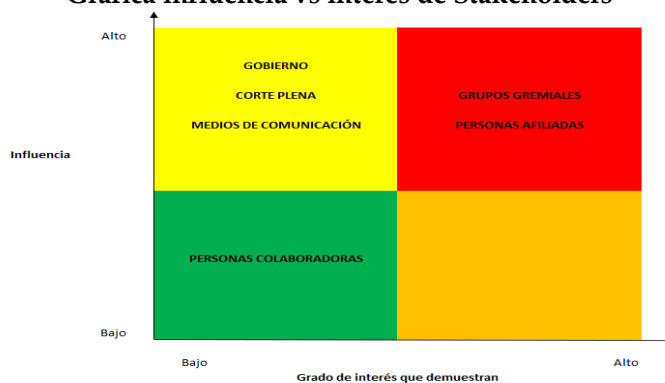
**Figura N.º 5**  
**Grupos de interés o stakeholders**



Fuente: Dirección de la JUNAFO.

Cabe mencionar que, cada uno de los grupos de interés citados anteriormente, representan un grado de influencia e interés en la reputación de la JUNAFO. Por lo cual, la siguiente gráfica se utiliza para entender las necesidades, intereses y niveles de influencia de los stakeholders, lo que podría facilitar la planificación de estrategias de comunicación y gestión adecuadas.

**Gráfico N.º 2**  
**Gráfica influencia vs interés de Stakeholders**



Fuente: Dirección de la JUNAFO.

## f. Socios estratégicos

Sobresale que, los primeros socios estratégicos son las diferentes oficinas del Poder Judicial que coadyuvan a la administración de este régimen de jubilaciones y pensiones. Por otra parte, se tienen convenios de cooperación con la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y la Caja Costarricense de Seguro Social con el fin de atender de la mejor forma a las personas usuarias.

A continuación, un mapa de los socios estratégicos:

Figura N.º 6  
Socios estratégicos



Fuente: Dirección de la JUNAFO

## g. Análisis interno (Elaboración de matrices o análisis por vulnerabilidad)

Se destaca que se realizó un análisis interno del FJPPJ, el cual permitió determinar **su posición interna**. Para ello, se aplicó un instrumento de diagnóstico, se analizaron los Factores Claves de Éxito (FCE), se les asignó una puntuación reflejando el peso, nivel o grado de importancia para la organización para el cumplimiento de la Misión y Visión, además, el factor desempeño (nivel de exigencia), en una escala de 10 a 100 se indica el nivel de desempeño para cada uno de los FCE, lo anterior, para determinar fortalezas y debilidades y una calificación que permita determinar la posición interna de la JUNAFO. A continuación, se presenta un detalle de las matrices utilizadas.



**Tabla N.º 1**  
**Diagnóstico interno ponderación de los Factores clave de éxito**

Factor clave de éxito	Puntos recibidos	Peso	Desempeño General	Subtotal (a)	Desempeño Debilidades	Subtotal (b)
1. Una gobernanza sólida para la adecuada toma de decisiones en apego a la normativa por parte del Órgano Máximo de Dirección.	100	12,25	85	10,42		10,42
2. Identificar las áreas críticas y evaluarlas con indicadores claves de una adecuada gestión.	70	8,58	95	8,15		8,15
3. Innovación en las actividades sustantivas de la organización.	80	9,80	70	6,86	70	2,94
4. Mantener un ambiente laboral óptimo para el equipo de trabajo que permita la selección, reclutamiento y retención del personal idóneo.	90	11,03	90	9,93		9,93
5. Refrescamiento y capacitación continua para su talento humano.	50	6,13	95	5,82		5,82
6. La adecuada gestión de las brechas normativas y la constante valoración de las mejores prácticas del mercado.	75	9,19	85	7,81		7,81
7. Pensamiento crítico y adecuado ambiente de control	88	10,78	85	9,17		9,17
8. Fomentar cambios normativos basados en factores técnicos que favorezcan la sostenibilidad, la operativa, la eficiencia del régimen y no por factores políticos	85	10,42	70	7,29	70	3,13
9. Respaldo de la Corte Plena en la administración del FJPPJ	95	11,64	80	9,31		9,31
10. Mejorar los canales de comunicación e información hacia las personas activas y beneficiarias del régimen	83	10,17	80	8,14		8,14
<b>Total de puntos recibidos</b>	<b>816</b>	<b>100%</b>		<b>82,90</b>		<b>74,81</b>

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

De acuerdo con la siguiente escala: se posee una posición interna positiva, con una puntuación de **8,09 (a-b)**. A continuación, un detalle de la interpretación del resultado de la escala posición interna.

**Tabla N.º 2**  
**Escala posición interna**

Criterio	Escala
Posición Interna sólida	más de 15 puntos
Posición Interna positiva	entre 5 y 14 puntos
Posición Interna peligrosa	menos de 5 puntos

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

## Posición interna conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presenta un detalle de las conclusiones y recomendaciones a las que se llega producto del análisis realizado.

**Tabla N.º 3**  
**Conclusiones y recomendaciones relacionados con la posición interna**

Valor obtenido en la posición interna =>		8,09
Interpretación el valor obtenido =>		Se tiene una posición interna positiva, con una gobernanza cada vez más sólida, con un área administrativa que acumula experiencia en beneficio del FJPPJ, pero con oportunidades de mejora, las cuales se deben de trabajar para lograr los objetivos del Fondo.
Nº	¿Qué concluye, o bien, a qué conclusiones llega?	¿Qué recomienda para cada conclusión?
1	Se posee una gobernanza sólida por parte del Órgano Máximo de Dirección, para la adecuada administración del régimen en apego a la normativa vigente por parte del Ente Regulador.	1-Instar a los órganos competentes, realizar las acciones o seguimiento respectivo para ocupar todas las plazas vacantes del Órgano Máximo de Dirección y mejorar su desempeño en general.
2	Se tienen identificadas las áreas críticas y son evaluadas con indicadores claves que permiten una adecuada gestión.	1- Continuar fortaleciendo con un pensamiento crítico y adecuado las áreas críticas de la Dirección de la JUNAFO y evaluarlas con indicadores claves. 2-Analizar e identificar los procesos de las actividades significativas y de apoyo que vendrían a reducir tiempos, alcanzar el cumplimiento normativo y elevar la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.
3	Se concluye que, se tiene oportunidades de mejora aplicando innovación en las actividades sustantivas de la organización.	1- Desarrollar soluciones tecnológicas de vanguardia que permitan la ejecución de las actividades operativas y faciliten la toma de decisiones gerenciales. 2- Analizar e implementar planes de actualización de los sistemas existentes, en línea con las mejores prácticas de estándares de mercado y arquitectura de sistemas.
4	Se posee un ambiente laboral óptimo para el equipo de trabajo de Dirección de la JUNAFO.	1-Realizar las acciones respectivas para mantener un ambiente laboral óptimo para el equipo de trabajo de la Dirección de la JUNAFO.
5	El refrescamiento y capacitación continua es un elemento clave de éxito en la organización permitiendo la incorporación de mejores prácticas del mercado	1-Continuar con un plan de capacitación, la adecuada gestión de las brechas normativas, la constante valoración de las mejores prácticas del mercado y planes de sucesión que permitan con éxito la administración del régimen en línea con lo que establece el Ente Regulador.
6	Se concluye que, no tenemos injerencia en los cambios normativos que se deberían de basar en factores técnicos que favorezcan la sostenibilidad, la operativa, la eficiencia del régimen y no por factores políticos u otros intereses.	1-Continuar incentivando que los cambios normativos se deben de basar con factores técnicos que favorezcan la sostenibilidad, la operativa, la eficiencia del régimen y no por factores políticos procurando un acercamiento con las instancias superiores y coordinaciones técnicas que se requieran.
7	Se resalta la importancia de poseer un respaldo de la Corte Plena en la administración del FJPPJ	1-Continuar con un acercamiento con la Corte Plena del Poder Judicial que permita concientizar sobre la importancia y su correcta administración del FJPPJ.
8	Mejorar los canales de comunicación e información hacia las personas activas y beneficiarias del régimen	1-Mejorar los canales de comunicación e información hacia las personas activas y beneficiarias del régimen. 2-Diseñar e implementar un Plan Integral de Comunicación, de forma proactiva, que contemple tanto medios presenciales, digitales, así como escritos adaptados para cada necesidad, según le sea más fácil de informarse a cada afiliado, para lo cual se establecerán equipos de trabajo atendiendo esta necesidad.

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

#### **h. Análisis externo (Elaboración de matrices o análisis por vulnerabilidad)**

Por otra parte, se realizó un análisis externo del Fondo, el cual permitió determinar su **posición externa**. Para ello, se analizaron las oportunidades y amenazas que enfrenta la JUNAFO (las más relevantes). Dado lo anterior, se le asignó un “Peso relativo” (criterio grupal), en el caso de las oportunidades un nivel de

## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030



aprovechamiento, es decir, de 10 a 100 que tanto ha aprovechado la organización las oportunidades.

En el lado de las amenazas, de igual manera que con las “Oportunidades”, se asignó “Pesos relativos” con base en el criterio obtenido por un grupo focal. Para cada “Amenaza” se asignó en una escala de 10 a 100, un nivel de “Neutralización”, el cual mide el grado de esfuerzo que ha realizado la organización para enfrentar y neutralizar cada amenaza. Se califica en forma inversa. En caso de que no se han realizado esfuerzos, se otorgue una calificación alta.

**Tabla N.º 4**  
**Diagnóstico externo ponderación oportunidades y amenazas.**

Oportunidades	Peso relativo	Aprovechamiento	Subtotal (a)	Amenazas	Peso relativo	Neutralización	Subtotal (b)
Reformas que favorezcan la sostenibilidad, la operativa y la eficiencia del régimen de acuerdo con la experiencia que van adquiriendo las personas que integran el Órgano Máximo de Dirección y su brazo administrativo.	100	70	70	Fuerzas políticas con intereses en contra del régimen de pensiones.	100	70	70
Crecimiento financiero mediante diversificación y asignación estratégica de activos.	90	80	72	Existencia de factores políticos que priven sobre aspectos técnicos en la correcta gestión del régimen del FJPPJ	80	50	40
Incorporar las mejores prácticas del mercado que posibiliten una gestión operativa más efectiva del régimen administrado.	100	75	75	La incorporación de nuevas tecnologías afecte las tasas de contratación del nuevo personal del Poder Judicial que puede afectar niveles de aportación.	60	50	30
Participar en organismos internacionales de seguridad social que permitan posicionar al FJPPJ e incorporar los estándares de calidad en los diferentes temas que competen a la JUNAFO	80	50	40	Aumento indiscriminado de beneficios jubilatorios de índole anticipado	25	80	20
Programas de educación financiera, salud y bienestar físico social y mental de la población afiliada.	25	25	6,25	La transición de la pirámide generacional de las personas afiliadas al régimen	50	50	25
Migración de la infraestructura y servicios tecnológicos alineados con las mejores prácticas del mercado costarricense.	50	50	25	Riesgo de materialización de riesgos financieros y no financieros que perjudique el perfil de los emisores de instrumentos financieros en los mercados bursátiles.	60	50	30
Nuevas tecnologías y herramientas que permitan apoyar las labores operativas para mejorar el quehacer del régimen, administración de personas, proyecciones, estadísticas y datos actuariales.	60	50	30	Alta exposición del Fondo a litigios judiciales	60	90	54
Consideración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en inversiones, que permitan mejorar el perfil del Fondo	25	50	12,5	Afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones	70	70	49
<b>Total, de puntos recibidos</b>	<b>530</b>		<b>330,8</b>		<b>505</b>		<b>318,00</b>

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

De acuerdo con la siguiente escala: se posee una posición externa positiva con una puntuación de 12,75 (a-b). A continuación, un detalle de la interpretación del resultado de la escala posición externa.

### Estabilidad y compromiso para un futuro mejor

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: direccion\_junafo@poder-judicial.go.cr

**Tabla N.º 5**  
**Escala posición externa**

Criterio	Escala
Posición Externa sólida	más de 15 puntos
Posición Externa positiva	entre 5 y 14 puntos
Posición Externa comprometida	menos de 5 puntos

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

## Posición externa conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presenta un detalle de las conclusiones y recomendaciones a las que se llega producto del análisis realizado.

**Tabla N.º 6**  
**Conclusiones y recomendaciones relacionados con la posición externa**

Valor obtenido en la posición externa =>		12,75
Interprete el valor obtenido =>		Esto significa que, considerando una relación entre las oportunidades y amenazas se posee una posición externa positiva; no obstante, resulta importante brindarle un seguimiento a las principales amenazas que podrían afectar los objetivos del FJPPJ.
Nº	¿Qué concluye, o bien, a qué conclusiones llega?	¿Qué recomienda para cada conclusión?
1	Se debe de prestar atención a las oportunidades y amenazas que inciden con la administración del FJPPJ las cuales tienen un peso importante para conseguir los objetivos del Fondo.	1-Se debe de prestar atención de una forma estratégica a las oportunidades y amenazas que actualmente están relacionadas con la administración del FJPPJ.
2	La aprobación de Leyes y Reformas de Ley sin criterios técnicos asociados con fuerzas políticas con intereses en contra del régimen de pensiones pueden afectar significativamente el FJPPJ.	1-Designar un equipo de trabajo que analice Leyes y Reformas de Ley sin criterios técnicos asociados. 2-Implementar programas de capacitación y actualización técnica para los equipos técnicos.
3	El análisis de las diferentes variables económicas es vital para el crecimiento del portafolio de inversiones del FJPPJ.	1-Fortalecer los procesos de análisis y evaluación de emisores, sectores y mercados, incorporando metodologías cuantitativas y cualitativas que permitan una toma de decisiones informada y orientada a la maximización del rendimiento ajustado al riesgo.
4	Valorar la incorporación de programas de educación financiera, salud y bienestar físico social y mental	1-Incorporar de programas de educación financiera, salud y bienestar físico social y mental dirigidos hacia la población afiliada.
5	Se debe de estudiar el mercado con el fin de obtener nuevas oportunidades que permitan apoyar las labores operativas para mejorar el quehacer del régimen.	1- Desarrollar soluciones de vanguardia que permitan la ejecución de las actividades operativas y faciliten para la toma de decisiones gerenciales
6	Formular una estrategia para consideración de nuevos criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en inversiones, que permitan mejorar el perfil del Fon	1-Mantener criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la gestión de inversiones, con el fin de fortalecer la sostenibilidad financiera del Fondo y mitigar riesgos asociados a factores no tradicionales del mercado.
7	Alta exposición del Fondo a litigios judiciales	1-Dar seguimiento en coordinación con la Asesoría Legal de la JUNAFO la exposición del Fondo a litigios judiciales.
8	Afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones	1-Establecer un protocolo de respuesta y seguimiento a las consultas realizadas o noticias publicadas, minimizando la afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones

Fuente: Dirección de la JUNAFO.

### **i. Análisis FODA.**

A través de diferentes análisis y lluvias de ideas se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la JUNAFO y su Dirección. A continuación, se presenta un detalle:

**Tabla N.º 7**  
**Análisis FODA**

Factores internos	
Fortalezas:	Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos económicos de forma estable y oportuna con una fuente de financiamiento propia.</li> <li>Contenido presupuestario robusto para capacitación y actualización del personal.</li> <li>Recurso humano comprometido y con fuerte sentido de pertenencia que coadyuva la consecución de los objetivos y la adecuada gestión del régimen de acuerdo con la normativa del legislador.</li> <li>Adecuada separación de funciones en apego de los principios de control interno.</li> <li>Ejecución presupuestaria eficiente.</li> <li>Con un ambiente laboral propicio que permite la retención y baja rotación del personal.</li> <li>Mapeo de procesos actualizado y clasificado de acuerdo con su grado de riesgo.</li> <li>Como parte de los beneficios laborales y que propician un ambiente laboral sano se cuenta con la modalidad mixta de trabajo presencial y teletrabajo que permite balancear la vida laboral y personal de las personas funcionarias.</li> <li>Se cuenta con un sistema de calidad certificado con la Norma GICA (CEGECA) que procura que se realice de la mejor manera y bajo un proceso estandarizado y que beneficie a la persona usuaria de los servicios de la JUNAFO.</li> <li>Existencia de la estructura organizacional, las líneas de defensa y Comités técnicos que permiten la correcta ejecución de las actividades y procesos encomendados por la LOPJ.</li> <li>Capacidad de adaptación y ejecución de los ajustes necesarios para el cumplimiento normativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Limitada capacidad de modificación presupuestaria por rigidez legal y normativa interna.</li> <li>Poca flexibilidad que existe para atender cambios en la estructura administrativa.</li> <li>Falta de definición de una metodología ajustada a la normativa aplicable para la evaluación del desempeño del Órgano Máximo de Dirección y sus Comités Técnicos.</li> <li>Carencia de incentivos para conformar tanto la Junta como los Comités Técnicos en comparación con la industria del sector pensiones costarricense.</li> <li>Ausencia de un plan de gestión del conocimiento que permita preparar a personas que sustituyan a otras en el mismo rango de acción.</li> <li>Existencia de algunos procesos con oportunidades de mejora en automatización y trazabilidad.</li> <li>Falta de un medio de comunicación idóneo para que las personas de acuerdo con su ubicación puedan presentar las gestiones al FJPPJ de forma oportuna.</li> <li>Alta dependencia de los tiempos, criterios y relación exigidos por la Ley de Contratación Pública lo que resulta en procesos lentos y muy complejos.</li> <li>La velocidad de adopción o adaptación de nuevas tecnologías para el mejoramiento de operación y comunicación podría aumentarse.</li> <li>Riesgo de fuga de información sensible.</li> </ol>

Factores externos	
Oportunidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> <li>Reformas que favorezcan la sostenibilidad, la operativa y la eficiencia del régimen de acuerdo con la experiencia que van adquiriendo las personas que integran el Órgano Máximo de Dirección y su brazo administrativo.</li> <li>Programas de educación financiera, salud y bienestar físico social y mental de la población afiliada.</li> <li>Migración de la infraestructura y servicios tecnológicos alineados con las mejores prácticas del mercado costarricense.</li> <li>Nuevas tecnologías y herramientas que permitan apoyar las labores operativas para mejorar el quehacer del régimen, administración de personas, proyecciones, estadísticas y datos actuariales.</li> <li>Consideración de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en inversiones, que permitan mejorar el perfil del Fondo.</li> <li>Crecimiento financiero mediante diversificación y asignación estratégica de activos.</li> <li>Incorporar las mejores prácticas del mercado que posibiliten una gestión operativa más efectiva del régimen administrado.</li> <li>Participar en organismos internacionales de seguridad social que permitan posicionar al FJPPJ e incorporar los estándares de calidad en los diferentes temas que competen a la JUNAFO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fuerzas políticas con intereses en contra del régimen de pensiones.</li> <li>Existencia de factores políticos que priven sobre aspectos técnicos en la correcta gestión del régimen del FJPPJ</li> <li>La transición de la pirámide generacional de las personas afiliadas al régimen.</li> <li>Aumento de beneficios jubilatorios de índole anticipado.</li> <li>La incorporación de nuevas tecnologías afecte las tasas de contratación del nuevo personal del Poder Judicial que puede afectar niveles de aportación.</li> <li>Afectación o limitación en las políticas de ejecución presupuestaria en la JUNAFO.</li> <li>Exposición de activos y/o del personal a desastres naturales y/o situaciones de alteración social</li> <li>Afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones</li> <li>Alta exposición del Fondo a litigios judiciales</li> <li>Riesgo de materialización de riesgos financieros y no financieros que perjudique el perfil de los emisores de instrumentos financieros en los mercados bursátiles.</li> </ol>

Fuente: Dirección de la JUNAFO.



### j. Principales hallazgos del diagnóstico.

Dados los elementos anteriores, a continuación, se enumeran los principales hallazgos del diagnóstico.

- El Fondo requiere de estrategias innovadoras y efectivas para buscar un crecimiento y la correcta administración del régimen del FJPPJ.
- El PEI JUNAFO 2026-2030 debe de considerar al menos los siguientes ejes estratégicos: el eje estratégico financiero, la comunicación y transparencia, la tecnología, los procesos y la gestión del talento humano.
- Por otra parte, el enfoque estratégico debe de considerar al menos las actividades significativas de Gestión de Activos, Acumulación, Desacumulación, Comunicación, Tecnologías de Información y Actuarial.
- Se acciones se deben de priorizar hacia la población usuaria y comunicación con sus stakeholders y socios estratégicos.
- Se realizó un análisis interno, se identificaron y analizaron los factores de éxito que debe de considerar la JUNAFO para el cumplimiento de la Misión y Visión. En general, se considera que, la posición interna es positiva.
- Se ejecutó un análisis externo, se identificaron posibles oportunidades y amenazas, las cuales se deberán de aprovechar o neutralizar para cumplir con los objetivos del Fondo. De acuerdo con lo anterior se considerará que el FJPPJ tiene una posición externa positiva.
- Existe dependencia de Corte Plena para atender amenazas en reforma de ley.
- Se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la JUNAFO y su Dirección las cuales se exponen en la tabla N.º 7.
- Sobresale que, la información anterior será considerada en la propuesta de los temas, objetivos y acciones estratégicos del Plan Estratégico de la JUNAFO 2026-2030.

## 3. CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026-2030

### a. MARCO FILOSÓFICO

El marco filosófico está compuesto por la Misión, Visión, Valores y Políticas de la JUNAFO.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de estos elementos.

### i. MISIÓN

*“Administrar con probidad los recursos del régimen del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial para garantizar su sostenibilidad y la seguridad social de las personas afiliadas con la asignación de un beneficio económico digno, de conformidad con el ordenamiento jurídico aplicable y las mejores prácticas del mercado”.*

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

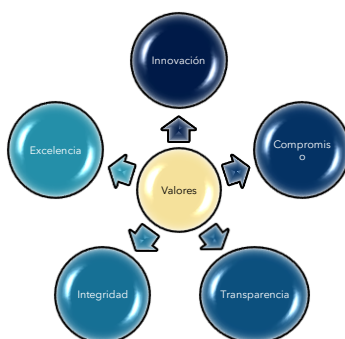
## ii. VISIÓN

“Para el periodo 2030, ser un Fondo de Jubilaciones y Pensiones dónde se priorice la condición social de sus cotizantes y familias, siendo referente en el sector de pensiones en la atención de las necesidades de las personas afiliadas mediante la implementación de procesos y servicios con sensibilidad social, de alta calidad, bajo los más altos estándares de la industria y que contribuyan al bienestar de las personas beneficiarias”.

## iii. VALORES

A continuación, se presentan los valores aprobados por la JUNAFO que orientan la toma de decisiones e inspira mejores prácticas éticas:

**Figura N.º 7**  
**Detalle de valores.**



Fuente: Dirección de la JUNAFO.

## iv. POLÍTICAS INSTITUCIONES

Al respecto se indica que, la JUNAFO acoge las políticas instituciones del Poder Judicial que coadyuven a la correcta administración del Fondo. Además, por otra parte, integra la aplicación de políticas específicas destacándose las siguientes:

**Tabla N.º 8**  
**Detalle de políticas**

Código	Nombre del documento
PL-1907-JUN-01	Política de Inversión FJPPJ
PL-1907-JUN-02	Política Administración de Riesgos FJPPJ
PL-1907-JUN-03	Política de Liquidez FJPPJ
PL-1907-JUN-04	Política de Inversión mercados internaciones FJPPJ
PL-1907-JUN-05	Políticas Contables FJPPJ
PL-1907-JUN-06	Política Contable JUNAFO
PL-1907-JUN-07	Política para el Servicio de Deducciones Automáticas
PL-1907-JUN-08	Política Personas Estudiantes Pensionadas
PL-1907-JUN-09	Política de Riesgos en Inversiones Internacionales
PL-1907-JUN-10	Política de Riesgos Factores Ambientales, Sociales y Gobierno Corporativo (ASG)
PL-1907-JUN-11	Política de Solvencia FJPPJ

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Código	Nombre del documento
PL-1907-JUN-12	Política de Estimaciones de Créditos FJPPJ
PL-1907-JUN-13	Planificación Estratégica de las Inversiones del FJPPJ
PL-1907-JUN-14	Política de Evaluación del Desempeño
PL-1907-JUN-16	Política de Idoneidad JUNAFO y la Alta Gerencia
PL-1907-JUN-17	Política para el Otorgamiento de Beneficios de Pensión
PL-1907-JUN-18	Política para gestionar solicitudes de estudios a la Auditoría Interna de la JUNAFO.
PL-1907-JUN-19	Política para la revaloración de beneficios económicos
PL-1907-JUN-20	Política General de Cumplimiento
PL-1907-JUN-21	Estrategia de Comunicación y Protocolo de Actuación

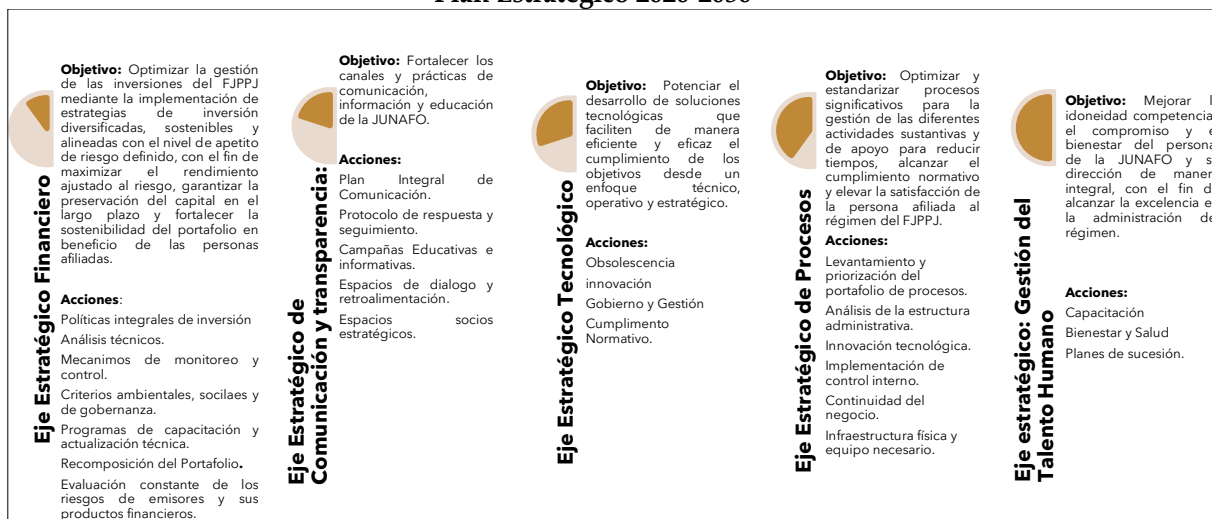
Fuente: Dirección de la JUNAFO.

## PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

### v. TEMAS, OBJETIVOS, ACCIONES Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se presentan las propuestas de los temas, objetivos y acciones estratégicos del Plan Estratégico 2026-2030:

Figura N.º 8 Temas, objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico 2026-2030



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico situacional; talleres realizados con participación de la JUNAFO y su Dirección.

Ahora bien, de forma más detallada, a continuación, se presenta los temas estratégicos, los objetivos y las acciones estratégicas; así como los resultados con grado estratégico esperado, que será el referente o indicador, que permitirá evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia y el riesgo que puede afectar su cumplimiento.



Tabla N.º 9  
Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 – Tema Estratégico 1

Eje Estratégico Financiero: maximización del rendimiento dado el nivel de apetito de riesgo definido.
<p><b>Objetivo Estratégico 1:</b> Optimizar la gestión de las inversiones del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial mediante la implementación de estrategias de inversión diversificadas, sostenibles y alineadas con el nivel de apetito de riesgo definido, con el fin de maximizar el rendimiento ajustado al riesgo, garantizar la preservación del capital en el largo plazo y fortalecer la sostenibilidad del portafolio en beneficio de las personas afiliadas.</p>
<p><b>Acciones Estratégicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Política integral de inversiones:</b> mantener una política integral de inversiones que contemple lineamientos claros de diversificación, límites de exposición y criterios de selección de activos en concordancia con el nivel de apetito de riesgo definido.</li> <li><b>Procesos de análisis y evaluación:</b> fortalecer los procesos de análisis y evaluación de emisores, sectores y mercados, incorporando metodologías cuantitativas y cualitativas que permitan una toma de decisiones informada y orientada a la maximización del rendimiento ajustado al riesgo.</li> <li><b>Mecanismos de monitoreo y control continuo:</b> desarrollar mecanismos de monitoreo y control continuo del portafolio de inversiones, mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) y alertas tempranas, que faciliten la identificación de desviaciones respecto a los objetivos establecidos.</li> <li><b>Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG):</b> mantener criterios (ASG) en la gestión de inversiones, con el fin de fortalecer la sostenibilidad financiera del Fondo y mitigar riesgos asociados a factores no tradicionales del mercado.</li> <li><b>Recomposición del portafolio de inversiones:</b> rebalanceo del portafolio de inversiones administrado en instrumentos distintos del sector público conforme a la normativa CONASSIF-SUPEN.</li> <li><b>Evaluación constante de los riesgos de emisores y sus productos financieros</b> que integran nuestro portafolio, a fin de minimizar riesgos a través de una administración activa y previsional del portafolio.</li> </ol>
<p><b>Resultados Estratégicos Esperados (Indicadores de Impacto):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultado 1:</b> Alcanzar una rentabilidad neta superior al rendimiento objetivo establecido para el Fondo, asegurando que los resultados se mantengan alineados con el nivel de apetito de riesgo aprobado y con las condiciones de sostenibilidad financiera definidas.</li> <li><b>Resultado 2:</b> Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera del Fondo, lograr una mejora sostenida en el nivel de cobertura actuarial y en la estabilidad del portafolio de inversiones, evidenciada en el incremento del ratio de solvencia en el mediano y largo plazo.</li> <li><b>Resultado 3:</b> Minimización de los indicadores de los riesgos financieros y no financieros.</li> </ul>
<p><b>Riesgo Estratégico</b></p> <p><b>A: Riesgo de mercado:</b> Posibles fluctuaciones adversas en las tasas de interés, tipo de cambio o precios de los activos financieros que impacten negativamente el rendimiento esperado del portafolio.</p> <p><b>B: Riesgo de concentración:</b> Excesiva exposición a determinados emisores, sectores o instrumentos de inversión que limite la diversificación y aumente la vulnerabilidad del Fondo frente a eventos adversos.</p> <p><b>C: Riesgo de liquidez:</b> Eventuales dificultades para convertir activos en efectivo de manera oportuna y a precios de mercado razonables, afectando la capacidad de cumplir con las obligaciones del Fondo.</p> <p><b>D: Riesgo Legal y normativo:</b> Cambios en la normativa aplicable o incumplimientos en los lineamientos establecidos que generen sanciones, restricciones de inversión o limitaciones en la estrategia financiera.</p>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*

Tabla N.º 10  
Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 – Tema Estratégico 2

Eje Estratégico de Comunicación y transparencia: Realizar una comunicación efectiva que genere confianza y facilite el conocimiento de la población afiliada.
<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Fortalecer los canales y prácticas de comunicación, información y educación de la JUNAFO para asegurar que las autoridades institucionales, población afiliada y beneficiaria reciba información clara, oportuna y confiable, fomentando la transparencia y la confianza en la JUNAFO, y que dispongan de los conocimientos básicos de interpretación y entendimiento de las labores especializadas de administración de un Fondo de Retiro.</p>
<p><b>Acciones Estratégicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Plan Integral de Comunicación:</b> diseñar e implementar un Plan Integral de Comunicación que contemple tanto medios presenciales, digitales, así como escritos adaptados para cada necesidad, según le sea más fácil de informarse a cada afiliado.</li> <li><b>Protocolo de respuesta:</b> establecer un protocolo de respuesta y seguimiento a las consultas realizadas por las personas usuarias, garantizándoles tiempos máximos definidos y calidad en la atención por parte de la Dirección de la JUNAFO.</li> <li><b>Campañas Educativas e Informativas:</b> desarrollar campañas informativas periódicas sobre los requisitos de jubilación y pensión, trámites que realiza la JUNAFO y su brazo administrativo, así como los derechos y deberes que tienen las personas afiliadas al FJPPJ, comunicando toda la información utilizando un lenguaje claro y accesible para toda la población relacionada con el Fondo.</li> <li><b>Espacios de diálogo y retroalimentación:</b> crear espacios de diálogo y retroalimentación tales como foros virtuales, encuestas de percepción, canales informativos (chat, correo, teléfono), entre otros para conocer las inquietudes, propuestas y desacuerdos de la población.</li> <li><b>Espacios socios estratégicos:</b> crear un acercamiento con los socios estratégicos (internos y externos) que coadyuvan a la administración de este régimen de jubilaciones y pensiones con el fin de atender de la mejor forma a las personas usuarias y fortalecer la gobernanza de la JUNAFO.</li> </ol>
<p><b>Resultados Estratégicos Esperados (Indicadores de Impacto):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultado 1:</b> Plan Integral de Comunicación aprobado por la JUNAFO.</li> <li><b>Resultado 2:</b> Protocolo de respuesta y seguimiento aprobado por la JUNAFO.</li> <li><b>Resultado 3:</b> Desarrollo de campañas informativas y espacios de diálogo y retroalimentación.</li> <li><b>Resultado 4:</b> Incremento del nivel de confianza y aumento del nivel de conocimiento en la población sobre los servicios brindados por la Junta Administradora del FJPPJ, medido mediante encuestas de satisfacción.</li> <li><b>Resultado 4:</b> reuniones o espacios de dialogo con socios estratégicos como la Corte Plena, SUPEN, Operadoras de Pensiones, entre otros.</li> <li><b>Resultado 5:</b> Reducción del número de consultas presenciales, además de tener un cumplimiento de al menos el 95% en los tiempos establecidos en el protocolo de respuesta a consultas.</li> </ul>
<p><b>Riesgo Estratégico</b></p> <p>A: Baja participación de las personas afiliadas y beneficiarias en los canales de comunicación por desconocimiento o desinterés.</p> <p>B: Alteración o desinformación por fuentes no oficiales que afectan la percepción de la Junta Administradora del FJPPJ para desacreditar o dañar la imagen de la Institución.</p> <p>C: Resistencia al cambio en los procesos de comunicación y atención en el servicio que brinda la Junta Administradora del FJPPJ, tanto en las personas afiliadas y beneficiarias, así como de las personas colaboradoras de la Dirección de la JUNAFO, que afecte los resultados.</p>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*



Tabla N.º 11  
Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 – Tema Estratégico 3

<b>Eje Estratégico Tecnológico: Desarrollar la estructura tecnológica para el cumplimiento de la misión de la organización.</b>
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Potenciar el desarrollo de soluciones tecnológicas que faciliten de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos desde un enfoque técnico, operativo y estratégico.
<b>Acciones Estratégicas:</b>
12. <b>A: Obsolescencia:</b> Analizar e implementar planes de actualización de los sistemas existentes, en línea con las mejores prácticas de estándares de mercado y arquitectura de sistemas.
13. <b>B: Innovación:</b> Desarrollar soluciones tecnológicas que permitan la ejecución de las actividades operativas y faciliten para la toma de decisiones gerenciales.
14. <b>C: Gobierno y Gestión:</b> Fortalecer el sistema de gobierno y gestión de tecnologías de la JUNAFO, buscando una solidez en su propósito normativo.
15. <b>D: Cumplimiento Normativo:</b> Finalizar el cierre de brechas identificadas en la normativa vigente de tecnologías.
<b>Resultados Estratégicos Esperados (Indicadores de impacto):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultado 1:</b> Obtener una plataforma tecnológica idónea para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos de la JUNAFO.</li> <li><b>Resultado 2:</b> Evitar la obsolescencia tecnológica y una mayor disponibilidad de información para el análisis y toma de decisiones.</li> <li><b>Resultado 3:</b> Obtención de un alto cumplimiento normativo en materia tecnológica, a lineada a las mejores prácticas de mercado.</li> <li><b>Resultado 4:</b> Un nivel elevado de satisfacción de la persona usuaria interna y externa de la JUNAFO, con respecto a los servicios de TI brindados.</li> <li><b>Resultado 5:</b> Una mayor madurez en el sistema de gobierno y gestión de TI, aliado a la experiencia interinstitucional con el Poder Judicial.</li> </ul>
<b>Riesgo Estratégico</b>
<p>A. Limitaciones presupuestarias que dificulten la ejecución de proyectos propuestos.</p> <p>B. Cambios en la normativa de tecnología que provoquen cambios bruscos a los lineamientos vigentes.</p> <p>C. Un debilitamiento en el apoyo por parte del Poder Judicial en materia tecnológica.</p> <p>D. Resistencia al cambio por parte de los diferentes actores del negocio.</p>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*

Tabla N.º 12

Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 – Tema Estratégico 4

<b>Eje Estratégico de Procesos: Gestionar procesos eficaces y eficientes para el desarrollo de las actividades estratégicas, sustantivas y de apoyo propias de la naturaleza de sus funciones.</b>	
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Optimizar y estandarizar procesos significativos para la gestión de las diferentes actividades sustantivas y de apoyo para reducir tiempos, alcanzar el cumplimiento normativo y elevar la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.	
<b>Acciones Estratégicas:</b>	
16.	<b>Levantamiento y priorización del portafolio de procesos:</b> Analizar e identificar los procesos de las actividades significativas y de apoyo que vendrían a reducir tiempos, alcanzar el cumplimiento normativo y elevar la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.
17.	<b>Análisis de la estructura administrativa:</b> Dada la experiencia adquirida por parte del Órgano Máximo de Dirección, se examinará la necesidad de modernización de la estructura administrativa de la Dirección de la JUNAFO con el fin de contribuir a la reducción de tiempos y satisfacción de la persona usuaria.
18.	<b>Implementación de control interno:</b> garantizar una madurez en la implementación de riesgo operativo, segregación de funciones, pruebas de control y auditorías internas periódicas.
19.	<b>Continuidad del negocio:</b> continuar con el análisis de impacto por proceso crítico, procesos de continuidad y contingencia definidos y la implementación de pruebas anuales.
20.	<b>Infraestructura física y equipo necesario:</b> realizar las acciones para que se cuente con la infraestructura física necesaria, condiciones óptimas y equipo necesario para la correcta administración del FJPPJ.
<b>Resultados Estratégicos Esperados (Indicadores de Impacto):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultado 1:</b> Inventario actualizado de procesos de las actividades significativas y de apoyo.</li> <li><b>Resultado 2:</b> Informe actualizado de la estructura administrativa de la JUNAFO de acuerdo con sus necesidades actuales y las mejores prácticas del mercado.</li> <li><b>Resultado 4:</b> Informe periódicos de las líneas de defensa que contribuyan a gestionar procesos eficaces y eficientes (Auditoría Interna, Función de Cumplimiento, Proceso de Riesgos, entre otros).</li> <li><b>Resultado 5:</b> Cumplimiento normativo y de plazos. Indicador: % de reportes y actuaciones en plazo y forma. Meta: 100%.</li> <li><b>Resultado 6:</b> Inventario actualizado de los procesos críticos y planes de continuidad y contingencia. Además, un indicador de pruebas anuales de acuerdo con las actividades críticas.</li> <li><b>Resultado 7:</b> Contar con una infraestructura con condiciones óptimas en las cercanías del primer circuito de San José.</li> </ul>	
<b>Riesgo Estratégico</b>	
A: Resistencia al cambio por parte de algunas personas colaboradoras.	
B: Limitaciones presupuestarias que dificulten la ejecución de las acciones	
C: Errores humanos y rotación de personal.	
D: Fallas en automatización. reglas mal definidas.	
E: Incumplimiento normativo: Cambios regulatorios, trazabilidad débil.	

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*

Tabla N.º 13

## Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030 – Tema Estratégico 5

<b>Eje estratégico: Gestión del Talento Humano Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal de la JUNAFO y su dirección de manera integral, con el fin de alcanzar la excelencia en la administración del régimen.</b>
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial de manera integral, con el fin de alcanzar la excelencia en la administración del régimen del FJPPJ.
<b>Acciones Estratégicas:</b>
21. <b>Capacitación:</b> Implementar estrategias de capacitación, formación y actualización técnica para mejorar las competencias y los conocimientos del personal y equipos técnicos en el desempeño de sus funciones, acorde a las necesidades, valores y ejes estratégicos.
22. <b>Bienestar y salud:</b> Mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por medio de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del personal.
23. <b>Ambiente laboral positivo:</b> continuar con las acciones para mantener un entorno de trabajo que promueva el bienestar, la colaboración y la satisfacción de las personas trabajadoras.
<b>Resultados Estratégicos Esperados (Indicadores de Impacto):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultado 1:</b> Personal idóneo, capacitado, ético y comprometido, que cuente con herramientas que le permitan lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal, contribuyendo en el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales a través del desempeño de las funciones.</li> </ul>
<b>Riesgo Estratégico</b>
A: Desviación de la política institucional del Poder Judicial orientada al mejoramiento del talento humano: Problemas como la rotación, la falta de capacitación, el ausentismo afecta el desempeño del personal y la eficiencia del sistema.
B: Limitaciones en los recursos o en la implementación de las estrategias propuestas, lo que podría afectar la retención del talento, el desarrollo de competencias y el bienestar del personal, comprometiendo el desempeño de la JUNAFO y su Dirección.
C: Fuga de talento humano: Debido al desmejoramiento de las condiciones laborales

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*

## vi. MATRIZ GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

Relacionado con lo anterior, a continuación, se da a conocer la matriz general del Plan Estratégico 2026-2030, que será el instrumento de planificación que guiará la articulación y el trabajo en equipo del accionar para los próximos años.

Tabla N.º 14

## Matriz general del PEI 2026-2030

<b>Tema estratégico</b>	<b>Eje Estratégico Financiero: maximización del rendimiento dado el nivel de apetito de riesgo definido.</b>	
<b>Acción estratégica</b>	<b>Política integral de inversiones</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio periodo 2026-2030 se haya gestionado la aprobación de una política integral de inversiones que contemple lineamientos claros de diversificación, límites de exposición y criterios de selección de activos en concordancia con el nivel de apetito de riesgo definido.	Proceso de Inversiones	Proceso de Riesgos Comité de Riesgos Comité de Inversiones. JUNAFO.
<b>Acción estratégica</b>	<b>Procesos de análisis y evaluación</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar <u>el periodo 2030</u> se presenten actualizaciones y/o informes sobre los procesos de análisis y evaluación de emisores, sectores y mercados, incorporando metodologías cuantitativas y cualitativas que permitan una toma de decisiones informada y orientada a la maximización del rendimiento ajustado al riesgo.	Proceso de Riesgos	Proceso de Inversiones. Alta Gerencia Comité de Riesgos Comité de Inversiones. JUNAFO.

## Estabilidad y compromiso para un futuro mejor



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Acción estratégica		Mecanismos de monitoreo y control continuo	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio periodo 2026-2030 se desarrolle y evidencie la aplicación de mecanismos de monitoreo y control continuo del portafolio de inversiones, mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) y alertas tempranas, que faciliten la identificación de desviaciones respecto a los objetivos establecidos	Proceso de Inversiones	Proceso de Riesgos Comité de Riesgos Comité de Inversiones. JUNAFO.	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio periodo 2026-2030 se haya presentado un informe sobre la rentabilidad y su comportamiento en comparación con el rendimiento objetivo establecido para los portafolios administrados.	Proceso de Inversiones	Proceso de Riesgos Alta Gerencia Comité de Inversiones. JUNAFO.	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio periodo 2026-2030 se haya presentado un informe que evidencie el impacto del portafolio de inversiones a nivel de cobertura actuarial y solvencia del Fondo.	Alta Gerencia	Proveedor experto en materia actuarial. Dirección de la JUNAFO JUNAFO. SUPEN.	
Acción estratégica		Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG):	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que a más tardar en el periodo 2030 se evidencien las acciones respectivas para mantener criterios (ASG) en la gestión de inversiones, con el fin de fortalecer la sostenibilidad financiera del Fondo y mitigar riesgos asociados a factores no tradicionales del mercado.	Proceso de Inversiones	Alta Gerencia Proceso de Riesgos Comité de Riesgos Comité de Inversiones. JUNAFO.	
Acción estratégica		Recomposición del Portafolio	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que a más tardar en el periodo 2030 se haya realizado la variación en la asignación estratégica de activos del portafolio de inversiones administrado en instrumentos distintos del sector público en al menos un 28% conforme a la normativa CONASSIF-SUPEN.	Proceso de Inversiones	Alta Gerencia Proceso de Riesgos Comité de Riesgos Comité de Inversiones. JUNAFO.	
Tema estratégico		Eje Estratégico de Comunicación y transparencia.	
Acción estratégica		Plan Integral de Comunicación:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que al finalizar el periodo 2026 se diseñe y/o actualice un Plan Integral de Comunicación.	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Departamento de Prensa del Poder Judicial Alta Gerencia JUNAFO	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio 2026-2030 se implemente e informe de los resultados del Plan Integral de Comunicación que contemple tanto medios presenciales, digitales, así como escritos adaptados para cada necesidad, según le sea más fácil de informarse a cada afiliado.	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Departamento de Prensa del Poder Judicial Despacho de la Presidencia Alta Gerencia JUNAFO	
Acción estratégica		Protocolo de respuesta:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que al finalizar el periodo 2026 se establezca un protocolo de respuesta y seguimiento y se haya gestionado su aprobación por parte del Órgano Máximo de Decisión.	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Alta Gerencia JUNAFO	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio 2026-2030 se haya presentado a la JUNAFO al menos un informe anual sobre el cumplimiento del protocolo de respuesta resaltando el porcentaje de cumplimiento de los tiempos establecidos para la atención de consultas.	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Alta Gerencia JUNAFO	
Acción estratégica		Campañas informativas:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta	
Que al finalizar <u>cada año</u> del quinquenio periodo 2026-2030 se haya evidenciado el desarrollo de campañas informativas periódicas sobre los requisitos de jubilación y pensión, trámites que realiza la JUNAFO y su brazo administrativo, así como los derechos y deberes que tienen las personas afiliadas al FJPPJ, comunicando toda la información utilizando un lenguaje claro y accesible para toda la población relacionada con el Fondo.	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Alta Gerencia JUNAFO	

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: [direccion\\_junafo@poder-judicial.go.cr](mailto:direccion_junafo@poder-judicial.go.cr)





## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Espacios de diálogo y retroalimentación		
Acción estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
<b>Meta Estratégica</b>		
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se hayan creado espacios de diálogo y retroalimentación para conocer las inquietudes, propuestas y desacuerdos de la población. Adicionalmente, se implemente e informe de los resultados de encuestas de satisfacción (anuales) para medir el nivel de confianza y aumento del nivel de conocimiento en la población sobre los servicios brindados por la Junta Administradora del FJPPJ	Subproceso de Jubilaciones y Pensiones	Alta Gerencia JUNAFO
Acción estratégica	Espacios socios estratégicos:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que al finalizar el periodo 2030 se hayan presentado reuniones con los socios estratégicos que coadyuvan a la administración de este régimen de jubilaciones y pensiones con el fin de atender de la mejor forma a las personas usuarias y fortalecer la gobernanza de la JUNAFO.	JUNAFO	Corte Plena del Poder Judicial Consejo Superior del Poder Judicial Alta Gerencia Oficinas del Poder Judicial SUPEN CCSS Operadoras de Pensiones Entre otras.
Tema estratégico	Eje Estratégico Tecnológico.	
Acción estratégica	Obsolescencia:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que al finalizar el periodo 2026 se presente a la JUNAFO un informe con las acciones respectivas para evitar al mediano plazo la obsolescencia tecnológica y una mayor disponibilidad de información para el análisis y toma de decisiones.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Acción estratégica	Innovación:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que al finalizar el periodo 2026 se presente a la JUNAFO y Alta Gerencia soluciones tecnológicas que permitan la ejecución de las actividades operativas y faciliten para la toma de decisiones gerenciales.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2030 se cuente con una plataforma tecnológica idónea para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Acción estratégica	Gobierno y Gestión	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que al finalizar el 2030, se haya definido, propuesto e implementado los controles necesarios para atender la ciberseguridad.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia DTIC-Poder Judicial Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Que al periodo 2030 se tenga un gobierno y gestión al cumplimiento normativo completo e integral en materia tecnológica, a lineada a la normativa vigente.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2030 la Unidad de Tecnología de Información se consolide como un socio estratégico con las áreas de la Dirección.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO
Acción estratégica	Cumplimiento Normativo:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que para el periodo 2030 se haya desarrollado e implantado las acciones respectivas para ajustarse a las prácticas de estándares del sistema nacional de pensiones costarricense de acuerdo con la normativa aplicable.	Unidad de Tecnología de la Información de la Dirección de la JUNAFO	Alta Gerencia DTIC-Poder Judicial Comité de T.I. de la JUNAFO JUNAFO SUPEN
Tema estratégico	Eje Estratégico de Procesos	
Acción estratégica	Levantamiento y priorización del portafolio de procesos:	
Meta Estratégica	Responsable estratégico	Oficinas o áreas de coordinación de meta
Que al finalizar el periodo 2027 se cuente con un inventario actualizado y revisado de los procesos claves de las actividades significativas y de apoyo que se realizan en la Dirección de la JUNAFO.	Unidad de Apoyo y Control Administrativo	Alta Gerencia Proceso de Riesgos JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2028 se presente a la JUNAFO planes de acción para reducir tiempos de ejecución, continuar con el cumplimiento normativo y	Unidad de Apoyo y Control Administrativo	Alta Gerencia Función de Cumplimiento JUNAFO

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: [direccion\\_junafo@poder-judicial.go.cr](mailto:direccion_junafo@poder-judicial.go.cr)



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

elevar el nivel de la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.		
Que al finalizar el periodo 2030 se implementen las actividades definidas en los planes de acción para reducir tiempos de ejecución, continuar con el cumplimiento normativo y elevar el nivel de la satisfacción de la persona afiliada al régimen del FJPPJ.	Función de Cumplimiento	Alta Gerencia Unidad de Apoyo y Control Administrativo JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Análisis de la estructura administrativa</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar el periodo 2027 se presente un informe donde se examine la necesidad de modernización de la estructura administrativa de la Dirección de la JUNAFO.	Alta Gerencia	Oficinas del Poder Judicial Unidad de Apoyo y Control Administrativo JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Implementación de control interno:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar el periodo 2026 se haya aplicado la metodología de un sistema adecuado de riesgo operativo para toda la Dirección de la JUNAFO.	Proceso de Riesgos	Dirección de la JUNAFO Comité de Riesgos JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2027 se realice un análisis benchmark donde adopte las mejores prácticas y mediciones de riesgos financieros.	Proceso de Riesgos	Comité de Riesgos JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2030 se haya alcanzado un nivel de maduración alto en la medición y control de riesgo operativo.	Proceso de Riesgos	Dirección de la JUNAFO Comité de Riesgos JUNAFO
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se cumpla con las actividades del plan de trabajo de la auditoría interna.	Auditoría de la JUNAFO	Dirección de la JUNAFO Comité de Auditoría JUNAFO
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se cumpla con al menos el 80% de las actividades del plan de trabajo de la Función de Cumplimiento.	Función de Cumplimiento	Dirección de la JUNAFO JUNAFO
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se hayan presentado y brindado seguimiento a los planes operativos anuales, SEVRI y Proceso de Autoevaluación Institucional (PAI).	Unidad de Apoyo y Control Administrativo	Alta Gerencia Función de Cumplimiento Dirección de la JUNAFO
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se evidencie y documente la utilización de un sistema de calidad para los procesos y áreas de la Dirección de la JUNAFO.	Alta Gerencia	Dirección de la JUNAFO JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Continuidad del negocio:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar el periodo 2026 se tenga debidamente inventariado los procesos críticos, sustantivos y de apoyo desarrollados a la Dirección de la JUNAFO.	Alta Gerencia	Dirección de la JUNAFO JUNAFO
Que al finalizar el periodo 2027 se desarrollen y prueben los planes de continuidad y contingencia para aquellos procesos determinados como críticos.	Alta Gerencia	Dirección de la JUNAFO JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Infraestructura física y equipo necesario:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar el periodo 2030 se tengan los estudios de factibilidad necesarios para el establecimiento de una sede propia que cuente con las condiciones óptimas para un adecuado servicio a la población afiliada.	Alta Gerencia	Oficinas del Poder Judicial Unidad de Apoyo y Control Administrativo JUNAFO
<b>Tema estratégico</b>	<b>Eje Estratégico Gestión del Talento Humano</b>	
<b>Acción estratégica</b>	<b>Capacitación:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se tenga formulado y se evidencie el seguimiento oportuno al plan de capacitación especializado diseñado para la JUNAFO y su brazo administrativo.	Unidad de Apoyo y Control Administrativo	Alta Gerencia Dirección de la JUNAFO JUNAFO
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se tengan planes de sucesión asociados a un proceso continuo de capacitación basado en competencias, que garantice el desarrollo integral de jefaturas de la Dirección de la JUNAFO.	Alta Gerencia	JUNAFO Unidad de Apoyo y Control Administrativo/ Dirección de la JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Bienestar y salud:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: direccion\_junafo@poder-judicial.go.cr



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se evidencie la promoción de medidas organizacionales que promuevan el bienestar y salud del personal de la Dirección de la JUNAFO.	Alta Gerencia	Dirección de la JUNAFO JUNAFO
<b>Acción estratégica</b>	<b>Ambiente laboral positivo:</b>	
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Responsable estratégico</b>	<b>Oficinas o áreas de coordinación de meta</b>
Que al finalizar cada año del quinquenio periodo 2026-2030 se evidencie la promoción de acciones orientadas para promover y/o mantener un ambiente laboral positivo.	Alta Gerencia	JUNAFO Dirección de la JUNAFO

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los diagnósticos y talleres realizados.*

### 4. CAPÍTULO 4: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL

Sobresale que para lograr la efectiva implementación del Plan Estratégico (PEI) JUNAFO 2026-2030, se define el modelo de gestión estratégica que tiene como finalidad proveer los instrumentos, la información y los procesos relevantes para el apoyo en la toma de decisiones para la efectiva ejecución del PEI y las políticas propias de la JUNAFO.

De esta manera, el modelo integra las siguientes herramientas:

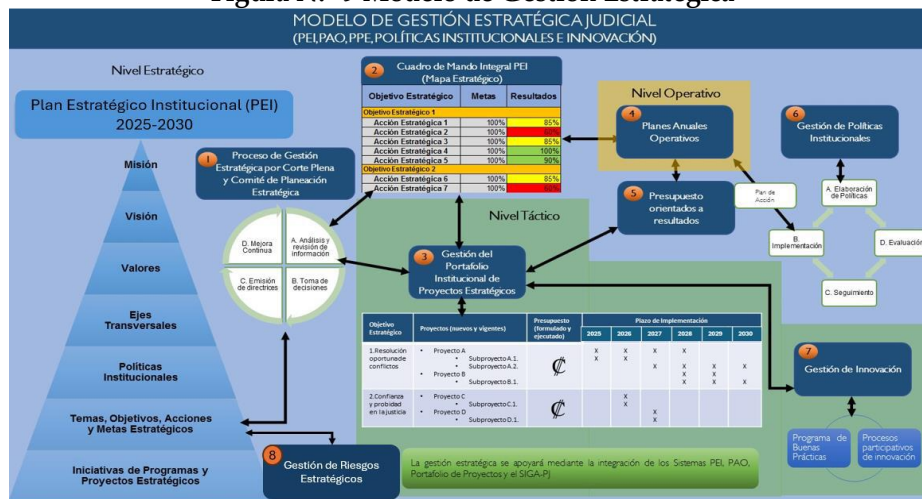
- Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico).
- Planes Anuales Operativos (PAO)
- Presupuesto orientado a resultados.
- Gestión de Políticas.
- Gestión de Innovación.
- Gestión de Riesgos Estratégicos.

Es importante destacar, que la aplicación de este modelo es de naturaleza sistémica, que se refiere a la combinación de las distintas herramientas de manera simultánea para la toma de decisiones estratégicas, por tanto, no es un proceso lineal, sino multidimensional, asimismo se destaca que dada la naturaleza del Poder Judicial distinta de la de la JUNAFO este modelo debe ajustarse para alinearse a la correcta gestión y objetivos definidos.

En la siguiente figura se muestra el Modelo de Gestión Estratégica, que permite visualizar la integración de los niveles estratégicos (Plan Estratégico, la Gestión de Políticas y el Presupuesto), tácticos (Gestión del Portafolio de Proyectos Estratégicos

y Gestión de la Innovación) y operativos de la institución (Planes Anuales Operativos).

**Figura N.º 9 Modelo de Gestión Estratégica**



Fuente: Subproceso de Planificación Estratégica.

## a. 4.1. SISTEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNAFO Y SU VINCULACIÓN CON EL SISTEMA PAO

La Dirección de la JUNAFO prioriza sus Planes Anuales Operativos (PAO) de acuerdo con su Plan Estratégico (PEI), permitiendo llevar con los sistemas del Poder Judicial un registro actualizado tanto de la estrategia, como de la operativa del Fondo. Este sistema informático está diseñado para formular, dar seguimiento y control sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos; asimismo, son un importante insumo para realizar el proceso de evaluación de los resultados.

Además, a través de la Unidad de Apoyo y Control Administrativo de la Dirección de la JUNAFO se brinda el seguimiento respectivo, lo que permite tener claridad de cuales son aquellos compromisos estratégicos y la manera de cómo realizar la formulación y seguimiento de los Planes Anuales Operativos (PAO). De esta manera, es posible también, realizar la asignación de las áreas o personas responsables y las coordinaciones que se encargarán de dar seguimiento, coordinación y cumplimiento a cada uno de esos compromisos adquiridos tanto en el PEI como en el PAO de la JUNAFO.



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Una vez implementadas y aprobadas todas las acciones del PEI JUNAFO 2026-2030, las áreas a cargo de los avances de las metas contenidas en el Sistema de Formulación y Seguimiento de los Planes Anuales Operativos (PAO), reportarán los avances correspondientes según las acciones establecidas año con año, hasta dar por completado la totalidad de vigencia del Plan Estratégico.

### 5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

#### a. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El análisis de riesgos del PEI JUNAFO 2026-2030 se enmarca como los riesgos asociados específicamente con el proceso de elaboración e implementación del Plan Estratégico, que refieren a aquellos factores que pueden dificultar o impedir la ejecución efectiva de este plan.

Cabe aclarar que, el alcance de este apartado no involucra los riesgos estratégicos de cada tema estratégico.

De esta manera, conforme las competencias de la Dirección de la JUNAFO se procedieron a identificar los riesgos del plan, es decir aquellos que pueden afectar la ejecución de los planes diseñados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados.

Dentro del proceso de implementación, se identifican los posibles riesgos asociados al cumplimiento del Plan Estratégico, el objetivo de esta identificación consiste en definir de manera oportuna los planes de contingencia para la prevención y mitigación del impacto, en los casos que puedan materializarse los riesgos. Ver el siguiente cuadro.

Tabla N.º 15  
Análisis de Riesgos  
Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030

Descripción del Riesgo	Respuesta del Riesgo
Desintegración o integración parcial del Órgano Máximo de Decisión	Instar a los órganos competentes, realizar las acciones o seguimiento respectivo para ocupar todas las plazas vacantes del Órgano Máximo de Dirección y mejorar su desempeño en general.
Resistencia al cambio en la aplicación e implementación de nuevas tecnologías, lo que provocaría no alcanzar los resultados y objetivos deseados en los proyectos.	De manera oportuna se debe coordinar con las áreas técnicas de la Dirección de JUNAFO dueños de los procesos de cambio que lleva implícito su ejecución.

**Estabilidad y compromiso para un futuro mejor**

Teléfonos: 2549-1519

Fax: 2549-1591

Correo electrónico: [direccion\\_junafo@poder-judicial.go.cr](mailto:direccion_junafo@poder-judicial.go.cr)



## PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026 – 2030

Descripción del Riesgo	Respuesta del Riesgo
Aprobación de Leyes y Reformas de Ley sin criterios técnicos	Designar un equipo de trabajo que analice Leyes y Reformas de Ley sin criterios técnicos asociados. Implementar programas de capacitación y actualización técnica para los equipos técnicos. Debe gestionarse ante la Asamblea Legislativa el impacto generado por la aprobación de nuevas leyes, de manera que debe prever los recursos necesarios en caso de aprobación.
Fuerzas políticas con intereses en contra del régimen de pensiones.	Designar un equipo de trabajo que los temas relacionados con Fuerzas políticas con intereses en contra del régimen de pensiones.
Alta exposición del Fondo a litigios judiciales	Dar seguimiento en coordinación con la Asesoría Legal de la JUNAFO la exposición del Fondo a litigios judiciales.
Afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones	Establecer un protocolo de respuesta y seguimiento a las consultas realizadas o noticias publicadas, minimizando la afectación a la imagen tanto de la JUNAFO como del Poder Judicial por acciones u omisiones
Limitaciones presupuestarias en los próximos años, lo cual puede ocasionar la falta de recursos para la ejecución de los proyectos operativos.	Se debe continuar trabajando en los anteproyectos de los presupuestos.
Atraso en la programación y aprobación del Plan Estratégico 2026-2030, que afecte los procesos de PAO, SEVRI, Presupuestos programados a partir del 2026.	Realizar los ajustes necesarios en el cronograma del proyecto "Elaboración del Plan Estratégico 2026-2030", que permita presentar oportunamente el informe final para aprobación de la JUNAFO

### b. 5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO JUNAFO 2026-2030

Es importante destacar que, para lograr el cumplimiento exitoso del Plan Estratégico, dentro del Modelo de Gestión Estratégica, se deben considerar los siguientes aspectos como factores críticos de éxito:

Tabla N.º 16  
Factores clave de éxito.

Factor clave de éxito
1. Una gobernanza sólida para la adecuada toma de decisiones en apego a la normativa por parte del Órgano Máximo de Dirección.
2. Identificar las áreas críticas y evaluarlas con indicadores claves de una adecuada gestión.
3. Innovación en las actividades sustantivas de la organización.
4. Mantener un ambiente laboral óptimo para el equipo de trabajo que permita la selección, reclutamiento y retención del personal idóneo.
5. Refrescamiento y capacitación continua para su talento humano.
6. La adecuada gestión de las brechas normativas y la constante valoración de las mejores prácticas del mercado.
7. Pensamiento crítico y adecuado ambiente de control
8. Fomentar cambios normativos basados en factores técnicos que favorezcan la sostenibilidad, la operativa, la eficiencia del régimen y no por factores políticos
9. Respaldo de la Corte Plena en la administración del FJPPJ
10. Mejorar los canales de comunicación e información hacia las personas activas y beneficiarias del régimen
<b>Total, de puntos recibidos</b>

Fuente: Dirección de la JUNAFO.





## **6. CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES**

### **A la Junta Administradora del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial.**

1. Analizar y aprobar la propuesta del Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030, que incluye:
  - *Marco Filosófico: Misión, Visión, Valores y las Políticas estratégicas.*
  - *Plan Estratégico: Temas, Objetivos, Acciones y Resultados; así como la Matriz General del Plan Estratégico 2026-2030.*
2. Aprobar el Modelo de Gestión Estratégica y sus componentes, como mecanismo que facilita la implementación del Plan Estratégico JUNAFO 2026-2030; que incluye los siguientes componentes:
  - a. Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico).
  - b. Planes Anuales Operativos (PAO).
  - c. Presupuesto orientado a resultados.
  - d. Gestión de Políticas Estratégicas.
  - e. Gestión de Innovación.
  - f. Gestión de Riesgos.

### **Al Proceso de Riesgos:**



1. Validar, evaluar y recomendar lo correspondiente con la gestión de los riesgos estratégicos que pueden afectar la estrategia general de la JUNAFO, es decir, los eventos, factores o incertidumbres que pueden impactar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

### **A la Dirección de la JUNAFO:**

1. Gestionar a partir de la aprobación del nuevo PEI JUNAFO 2026-2030, en coordinación con las instancias consignadas como responsables estratégicos; el inicio con la implementación de este, que comienza a regir a partir del 1 de enero de 2026 y hasta el 31 de diciembre de 2030.



## 2. APÉNDICES

APÉNDICE 1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA, PARA EL PERIODO 2025-2030"	 APENDICE 1 - DIAGNOSTICO (1).pdf
PLANTILLA DE VALORACIÓN	 Plantilla Valoración FCE-FODA FJPPJ FIN

Control de Documento				
	Código único	Nombre del documento	Versión	Tipo documento
	PE-1907- JUNAFO-01	PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DEL FONDO DE JUBILACIONES Y PENSIONES DEL PODER JUDICIAL 2026-2030	N.º 01	Plan Estratégico JUNAFO
Detalle	Unidad Organizacional		Persona responsable	
Elaborado por:	Unidad de Apoyo y Control Administrativo - Dirección de la JUNAFO		MBA. Rodolfo Román Taylor	
Revisado por:	Alta Gerencia -Dirección de la JUNAFO		Licda. Ingrid Moya Aguilar MPM. Oslean Mora Valdez	
Aprobación:	Por la JUNAFO. Sesión N.º 054-2025, artículo XXIII celebrada el 03 de diciembre del 2025.		Máster Mauricio Villalta Fallas	
Detalle de Publicación			Justificación	
¿Es requerida?	Medio de Publicación	Página Web del FJPPJ	Por ser un documento de carácter estratégico y de relevancia para la correcta administración del FJPPJ.	
Si (X)      No ( )				
Rige a partir de:		01 de enero de 2025	Periodicidad de revisión:	Anual
Historial de revisiones				
Fecha		Medio de revisión		