

SESIÓN ORDINARIA

No. 010-2024

Acta de la Sesión Ordinaria número Cero Diez dos mil veinticuatro de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual, mediante la plataforma Microsoft Teams, el miércoles veinticuatro de enero de dos mil veinticuatro, a las ocho horas y un minuto, con la siguiente asistencia:

- Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, presidente.
- Prof. Errol Pereira Torres, vicepresidente.
- M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A., secretario.
- M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, vocal 1.
- M.Sc. José Edgardo Morales Romero, M.B.A., vocal 2.
- Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, vocal 3.
- M.Sc. Hervey Badilla Rojas, vocal 4.
- M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo.

Ausentes con justificación: no hay.

Ausentes sin justificación: no hay.

Invitados: para el análisis de los artículos del primero al octavo: la Lcda. Kattia Rojas Leiva, directora de la División Financiera Administrativa. Para la discusión del artículo quinto: el M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina, jefe del Departamento Gestión de Talento Humano; la Lcda. Melissa Garbanzo Fallas, encargada de la Unidad de Atracción y Retención de Talento



Humano y la Lcda. Griselda Cascante Corrales, encargada de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano.

CAPÍTULO I. AGENDA

El Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, presidente de la Junta Directiva, saluda a las señoras y los señores miembros directivos y somete a votación el siguiente orden del día, el cual es aprobado:

ARTÍCULO PRIMERO:

Lectura y aprobación de la agenda.

ARTÍCULO SEGUNDO:

Correspondencia.

ARTÍCULO TERCERO:

Asuntos de los directivos.

ARTÍCULO CUARTO:

Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 002, 003 y 004-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Entrega y análisis de los oficios DE-0766-12-2023 y DE-0030-01-2024: propuesta de modificación del Manual de Perfiles de Puestos Institucional; para resolución final de la Junta Directiva.

ARTÍCULO SEXTO:

Entrega del oficio DE-0025-01-2024: informe correspondiente al cuarto trimestre de 2023, sobre las instituciones con arreglo de pago; para resolución final de la Junta Directiva.





ARTÍCULO SÉTIMO:

Mociones.

ARTÍCULO OCTAVO:

Asuntos varios.

CAPÍTULO II. CORRESPONDENCIA

ARTÍCULO II: Correspondencia.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** lee la siguiente correspondencia la cual se agrega como **anexo No. 1** de esta acta.

Inciso a) Oficios SP-66-2024 y SP-74-2024 suscritos por el Sr. José Ezequiel Arias González, jefe Área Comunicación y Servicios de la Superintendencia de Pensiones (Supén), en las que comunica el cobro por concepto de servicios de supervisión al Régimen Transitorio de Reparto (RTR) y al Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), para el periodo de enero a noviembre de 2024, el cual considera los ajustes establecidos en la Ley Reguladora del Mercado de Valores. Agrega que: *“si bien la Ley indicada aún no ha sido reglamentada, se está en presencia de una obligación legal de cobro, que debe ser aplicada, tal como lo exige el artículo 20 de la Ley General de la Administración Pública.”*. Finalmente indica que el primer cobro se debitará el 29 de enero de 2024, de la cuenta IBAN autorizada y para el periodo que va de febrero a noviembre se solicita tener presente el cronograma de pagos indicado en los oficios.

El Órgano Colegiado dispone trasladarlos a la Dirección Ejecutiva para su conocimiento.

El **Prof. Errol Pereira Torres** manifiesta: ayer no quise interrumpir en el Foro de Presidentes y Secretarios Generales porque eran demasiados asuntos, pero



cuando se habló de este tema, del pago para darle presupuesto a la Supén, del peculio que aporta nuestra afiliación, cosa que creo que aquí todos coincidimos y las dirigencias de nuestras organizaciones, que es un asunto de preocupación, aparte de eso es un maltrato a la seguridad social en general y en particular al presupuesto de nuestra institución. Quiero hacer notar aquí lo rápido y eficiente que es este Órgano regulador que viene a hacernos ese recordatorio del cobro, lo cual no deja uno de sentirlo como un acoso, una especie de agresión patrimonial a lo que es propio de nuestra afiliación y nosotros tenemos que decirlo como responsables del cuidado, tanto del Fondo del RCC, como del aporte de la Ley 5/1.000 que es para el sostenimiento de la institución, ojalá que así de rápidos sean para que nos permitan poder invertir en infraestructura, para reconocer todos los esfuerzos que se hacen para los ajustes que ellos solicitan una y otra vez; a veces viendo “la paja en el ojo nuestro y no la viga en el de ellos”; tengo que defender a la institución y a nuestra afiliación en este sentido y ser coherentes con lo que nuestras dirigencias han manifestado en el Foro en contra de este cobro totalmente desproporcional y en este sentido uno quisiera que más bien un órgano supervisor hiciera esfuerzos por manifestar que el presupuesto de ellos debería venir de la Hacienda Pública, de lo que recogen de impuestos a la ciudadanía y no de la seguridad social, quieren darnos a entender de alguna manera que tienen observaciones o a la Administración y vean ustedes, ellos son parte de que aquí los presupuestos sean golpeados.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** señala: creo que don Errol ha sido bastante claro en sus palabras sobre el sentir que tenemos con respecto al incremento en el cobro. Me voy a referir, don Jorge, básicamente a lo que es el



procedimiento, tal vez para hacer referencia de esta nota. Esto que nos llega es parte del procedimiento que ya hemos trabajado en años anteriores con la Superintendencia de Pensiones, ellos lo que hacen es determinar el monto estimado de enero a noviembre de 2024 que debemos tener disponible cada mes para que sea debitado de nuestras cuentas, entonces, ya con este comunicado que ellos nos hacen desde el Departamento Financiero Contable debemos tomar nota para que en las fechas en que ellos lo indican, por ejemplo, enero va a ser debitado el 29, ellos ponen un calendario, JUPEMA debe tener los recursos disponibles en la fecha que indican para que sea cobrado cada mes. Diciembre no viene acá porque obedece a una liquidación anual, luego ellos tienen que hacer todo un recuento de ingresos y de gastos, ahí nos van a decir si hay algún ajuste que hacer de los meses de enero a noviembre o, incluso, en años anteriores en algún momento ha sobrado algún dinero, en otros hemos tenido que pagar un poco más y eso se hace con la liquidación de diciembre. Básicamente con este oficio nos están haciendo el comunicado para que nosotros tomemos nota y tengamos los recursos disponibles cada mes, por estos 11 que nos están comunicando. Ese ha sido el procedimiento que se ha estilado y que se repite con esta nota.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** externa: esto en realidad es conocerlo, saber que debemos tener el disponible en las cuentas para esos rebajos mes a mes de aquí a noviembre y ya ellos hacen la estimación de cuánto es el recuso que tiene que estar ahí. El rebajo es automático y no hay necesidad de responder nada, ni hacer ninguna otra gestión.



CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los Directivos.

El Órgano Colegiado declara el análisis del inciso a) confidencial.

ACUERDO ÚNICO

“La Junta Directiva de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional acuerda: Declarar confidencial el inciso a) del Artículo Tercero del acta de la sesión ordinaria No. 010-2024 de este Cuerpo Colegiado, debido a que contiene información institucional de acceso restringido”.

Acuerdo unánime y en firme con siete votos.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** abandona la sesión virtual pues debe atender reunión con representantes de la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS).

Inciso b) El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** plantea: tenemos que conversar acerca de la cita que habíamos solicitado para conversar acerca de las deudas que tienen con JUPEMA por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP). La cita que habíamos solicitado con las autoridades ministeriales del MEP y del Ministerio de Hacienda, ellos nos están dando 2 opciones: el martes 30 de enero de 9:00 a.m. a 10:00 a.m. o el martes 13 de febrero de 1:30 p.m. a 2:30 p.m. Me parece conveniente aprovechar la fecha de 13 de febrero, en vista de que algunos tenemos compromisos para el martes 30 de enero. Para el martes 13 de febrero necesitaríamos definir quiénes vamos a asistir a esa audiencia por parte de la Junta Directiva, porque necesitamos reportar los nombres, hay que enviar los datos de cuáles son las personas que vamos a asistir por parte de esta Junta Directiva. Igual, canalizar y ver si nos parece que nos acompañen algunas otras



personas, por supuesto además de los funcionarios técnicos que corresponde para ese asunto.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** indica: con mucho gusto los puedo acompañar.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** señala: en mi caso, con mucho gusto puedo asistir.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** consulta: ¿cuál otro compañero desea asistir?, podemos asistir las personas que deseemos hacerlo; sin embargo, no se cuenta con parqueo, entonces, podemos llegar a la Junta y de ahí nos movilizamos en una buseta. Reporto que si Dios lo permite estaré participando.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** expresa: yo puedo acompañarlos, don Jorge.

El **M.Sc. José Edgardo Morales Romero, M.B.A.** enfatiza: por una situación que en su momento les voy a comentar, yo no podré acompañarlos.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** adiciona: yo me apunto, don Jorge.

El **Prof. Errol Pereira Torres** destaca: me parece un tema muy relevante y también quiero acompañarlos.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** puntualiza: excelente, tenemos una gran mayoría de la Junta Directiva, para que la Lcda. Ana Lucía Calderón Calvo, coordinadora de la Unidad Secretarial, lo tome en cuenta y reporte nuestros datos. Oportunamente doña Kattia le comunicará a doña Ana Lucía cuáles personas nos estarían acompañando de ustedes, para enriquecer este trabajo.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** manifiesta: sí señor, con mucho gusto.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** finaliza: creo que es una reunión trascendental por el seguimiento que le hemos venido dando a este tema y sé que ha creado mucha expectativa en nuestra afiliación y en nuestras organizaciones el abordaje de este asunto, son sumas millonarias las que se le adeudan al Fondo y esperemos que esa reunión sea muy productiva para poder tener respuestas contundentes y claras sobre este tema de saldar estas deudas. Este era un asunto que debíamos abordar, muchas gracias compañeras y compañeros.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ACTAS

ARTÍCULO IV: Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 002, 003 y 004-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** señala: para hoy tenemos el análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 002, 003 y 004-2024; sin embargo, una persona directora me hizo saber ayer que a raíz de que fue un día con una agenda tan cargada, estuvimos en sesión del Foro y llegamos a nuestros hogares muy tarde y cansados, entonces, era difícil la lectura de todas las actas. Comprendo bien la situación, consulté a la Unidad Secretarial acerca de los plazos que teníamos para esas actas y ver si era posible aprobarlas mañanas y no hoy, para los que no hemos podido darle lectura a todas las actas o el análisis apropiado podamos hacerlo hoy y me indican que estamos bien con el plazo, entonces, si les parece podemos dejarlas para mañana y así podamos hacer un mejor análisis. **SE TOMA NOTA.**



CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO V: Entrega y análisis de los oficios DE-0766-12-2023 y DE-0030-01-2024: propuesta de modificación del Manual de Perfiles de Puestos institucional; para resolución final de la Junta Directiva.

Con el aval de la Presidencia se incorporan a la sesión virtual el M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina, la Lcda. Melissa Garbanzo Fallas y la Lcda. Griselda Cascante Corrales, a quienes se les brinda una cordial bienvenida.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** expone el oficio DE-0030-01-2024 y sus adjuntos: el Manual de Perfiles de Puestos y la presentación titulada "Manual de Perfiles de Puestos, Departamento Gestión de Talento Humano, enero 2024", los cuales se agregan como **anexo No. 2** de esta acta.

Explica: esta es una presentación rápida para hacer un preámbulo y luego introducir la presentación de los ajustes que se le hicieron al Manual. Este proceso se llevó a cabo en el segundo semestre 2023 de manera intensiva, precisamente a partir de la necesidad de encontrarnos con perfiles, en algunos casos mal redactados que, incluso, recién incorporado a la institución viví un caso ahí de una interpretación que una persona trabajadora le dio al texto del requisito y tuvimos que volver a iniciar el proceso del concurso precisamente por una mala redacción y se prestaba a malas interpretaciones en algunos casos, que no vale la pena puntualizar porque para eso hicimos este trabajo.

Este alineamiento que fue incorporado tiene que ver precisamente, no solo con la actualización del Manual, que es lo que vamos a presentar hoy, sino que esto es un proceso y una herramienta que se requiere para la realización del estudio integral de salarios; ya hemos conversado en otras sesiones de



calidad de
los servicios



recaudación y
cobranza de
cotizaciones





esta Junta Directiva acerca de la necesidad de hacer un estudio integral y efectivamente la base de un estudio integral es tener un Manual de Perfil de Puestos debidamente revisado y actualizado, es parte de la necesidad de poder hacer este trabajo que hoy les presentamos. Otro gran elemento, no los únicos, pero los más relevantes que tienen que ver entre sí, se entrelazan, es la puesta en marcha precisamente de un trabajo que se desarrolló antes de mi llegada, doña Griselda y doña Kattia se involucraron en este proceso, así como la jefatura que estuvo antes. Lo que hicimos fue echar a andar en este segundo semestre la definición, la validación de los criterios para determinar el plan de desarrollo estratégico que esencialmente, para efectos estrictamente de ser más claros, es ofrecerle a JUPEMA, ofrecerle a la institución un plan de sucesión, o sea, que JUPEMA no se caiga si se nos va cualquier persona de las que están manejando procesos estratégicos dentro de la institución y lamentablemente en algunos puestos todavía nos sucede eso. Este plan precisamente tiene que ver con la necesidad de que los perfiles estén actualizados, que salarialmente tengamos una foto actualizada y clara de hacia dónde podemos ir para fortalecer esa área en algunos casos que tenemos y nos brinda una posibilidad, incluso, de acompañar algunas personas trabajadoras en ese proceso de irse acercando a ese perfil ideal, para que ojalá, en la medida de lo posible, la mayoría de los procesos puedan ser llenados, puedan ser promovidas personas a lo interno, porque se incorporaron en este proceso de desarrollo estratégico para el cierre de competencias, para la capacitación alineada a los objetivos estratégicos, etc., tiene que ver con esa ruta y por eso el punto No. 1 tiene que ver con lo que hoy vamos a presentarles.





La estructura del Manual cambió, lo que se muestra en la diapositiva No. 5 es una foto de lo que tenemos hoy posteado en la intranet, que incorpora algunos elementos que manejamos parcialmente, por ejemplo, en el cuadro que se muestra en la diapositiva No. 6, que es la imagen de un perfil de un puesto, tenemos factores y subfactores que están relacionados con temas de compensación, actualmente nosotros no manejamos un modelo que se haya puesto en algún momento a funcionar con grados y puntos, sino que se hace de manera diferente, se hace una homologación con mercado homólogo y se busca, por supuesto, cumplir con la Política Salarial que está definida, pero dentro del Manual tenemos cosas que no se están utilizando, que obedecen al pasado y es parte de lo que fuimos corrigiendo. Como podemos observar en la diapositiva No. 7, el perfil incorpora algunos elementos asociados a puntos y grados que, incluso, la mezcla de incluir funciones con temas de valoración no es técnicamente recomendable, por eso se elimina también y se hace un cambio.

¿Cuál es ese cambio?, ese cambio tiene que ver con estas 2 fronteras; en la estructura actual teníamos: naturaleza del puesto, descripción de funciones, requisito legal, supervisión, experiencia, descripción de factores, competencias blandas, competencias técnicas y nivel Strata, que es el sistema de valoración de puestos, de la parte de compensación. ¿Qué traemos hoy?, traemos una propuesta de un modelo muchísimo más apegado a la realidad, no solo de JUPEMA, sino de las buenas prácticas en materia de Talento Humano, que tiene también: naturaleza del puesto, descripción de funciones, y dentro de responsabilidades, la responsabilidad van a ver que es un tema muy interesante porque lo que hicimos fue definir todos aquellos elementos que no puedo esquivar, por ejemplo,





responsabilidad por atención de informes de Auditoría Interna, responsabilidad por el tema del Sistema de Gestión de la Calidad (Sigeca), todo aquello que efectivamente es nuestra responsabilidad como funcionarios de JUPEMA está vaciado en cada uno de los perfiles, entonces, si bien es cierto cuando ingreso a la institución y soy parte de ella estoy obligado a cumplirlo, quisimos reforzar en el nuevo Manual el hecho de que estén descritos. En los últimos apartados tenemos: supervisión y requisitos que se nutre de todos los elementos asociados a requisitos duros, que tienen que ver con la parte de formación académica y experiencia, así como la parte de competencias blandas y técnicas esencialmente; qué es lo que realmente se requiere y se necesita para un Manual de Puestos.

En el modelo actual teníamos 16 competencias, realmente un problema para gestionarlas, señoras y señores miembros de Junta Directiva, en Talento Humano uno no tiene competencias solo por tener, se supone que uno gestiona las competencias y la gestión es: yo las evalúo y trabajo en el cierre de la brecha, para que la persona trabajadora cada vez esté más cerca del nivel que necesito como institución; en realidad aquí no se estaba haciendo eso, nada más se hacía una medición y decíamos: *“está muy cerca, está bien, ingresa o se gana el puesto”*, pero hasta ahí, como un elemento estrictamente de reclutamiento y en realidad esa no es la forma correcta de gestionar competencias, ni mucho menos un modelo tan grande permite en tiempo, ni en recursos, poderlos cerrar de manera correcta; eso también lo cambiamos.

En resumen: hicimos ajustes en las nomenclaturas, eliminamos la Tabla Strata que es la parte de valoración, factores, subfactores que estaban incluidos, grados y la reducción de competencias, pasamos de 16 a 5.





Ese rediseño del Manual encuentra una nueva estructura, la que les acabo de resumir en el actual y en el propuesto; encuentra actualización de funciones y hasta cambios en algunos nombres de puestos que consideramos junto con las jefaturas cuando se hizo la revisión; a veces solo un cambio de palabra o una adecuación al nombre relacionado estrictamente con la naturaleza del puesto, fue necesario hacerlo.

El modelo de competencias que les menciono, que en realidad hay 5 competencias y le llamamos "ADN JUPEMA" porque son un estrato o una derivación de la visión, misión y Plan Estratégico de JUPEMA, entonces, ahí debo ver como quien habla del apellido de cada uno de nosotros, veo un Camacho ahí, veo un JUPEMA, entonces, ahí precisamente con esas 5 me garantizo de que las personas que ingresan a la institución, como los que estamos adentro, vamos a estar cada vez más cerca gestionando solo 5 competencias.

La incorporación del organigrama, que nos gustó el hecho de poderlo incorporar en el Manual, el organigrama de cada una de las áreas, de cada uno de los departamentos, que si bien es cierto tenemos un organigrama autorizado y aprobado por Junta, los pequeños de cada Dirección o de cada Departamento hacen parte ahora de ese Manual.

¿Qué teníamos antes?, abríamos el Manual y me encontraba solo la lista de puestos, era como un índice de puestos nada más; hoy tenemos una estructura que incluso se trabaja en Word, hay una herramienta que permite generar una especie de pirámide, en donde, por ejemplo, como se muestra en la diapositiva No. 13, en esa zona sombreada que dice: "Estructura del Departamento de Auditoría Interna" me encuentro el perfil del auditor, abajo el sub auditor, le sigue la secretaria, como si estuviera viendo lo que



ustedes tienen a la derecha, que es el organigrama de la Auditoría Interna; así para cada departamento. Esto no solo visiblemente es mejor, es más fácil de entender, más fácil de explicar, incluso, nos permitimos agregar el número de plazas que hay en cada una de las casillas, eso nos permite a nivel de gestión una herramienta muchísimo más eficiente que la que teníamos antes.

La actualización de las funciones, ahorita doña Melissa nos va a hacer un repaso por el Manual, esencialmente todo lo que está marcado o rayado es lo que se fue cambiando, pero, por ejemplo, esta de responsabilidades que les mencionaba está todo rayado porque en realidad se incorporó, esto no existía en el Manual anterior y por eso les decía, se incorporó porque consideramos que es sumamente importante que se recuerde a cada una de las personas que trabajamos acá, la responsabilidad con Auditoría Interna, con la Gestión Integral de Riesgos, con el Marco de Gestión de TI; a nivel de la Auditoría Externa hay un pronunciamiento acerca de la necesidad de cumplir esos roles que se le asignen a cada persona en la institución; el marco normativo interno, cada una de estas lo vimos con los encargados; la seguridad de la información que también es fundamental y hace parte de ese nivel de responsabilidad, que ahora es parte del nuevo Manual.

Las competencias, tal como se muestra en la diapositiva No. 15, antes no tenían este cuadrículado que está a la izquierda, que son los niveles de escala conductual. ¿Esto qué significa?, antes se tenía la definición de las 16 competencias, pero no decía qué necesitaba JUPEMA, en qué nivel lo quiero, entonces, uno podía estimar que, si alguien le sale en la evaluación de competencias en el nivel 2 o 3, de alguna manera era aceptable o

cumplía lo que nosotros andábamos buscando, pero no había una definición de cuál era el grado que se requería como institución. En este gráfico de colores que se sitúa a la derecha tenemos: las 5 competencias que hacen parte de las 16, nosotros como equipo hicimos una extracción de esas 16 y dijimos: ¿cuáles realmente son ADN JUPEMA? y determinamos: 1) planificación y organización; 2) servicio al cliente, tanto interno como externo; 3) trabajo en equipo que, incluso, es una recomendación del Índice de Gestión que la Contraloría General de la República mide todos los años y aquí incorporamos este elemento que también estaba dentro de las 16, pero lo elegimos por esa razón; 4) innovación y creatividad definitivamente porque hace parte de nuestra visión como institución y 5) orientación a resultados porque tenemos que lograr las metas que nos planteamos. Bajo este modelo de 5 competencias, ADN puro JUPEMA es lo que vamos a seguir gestionando a partir del momento en que se apruebe esta propuesta.

El dimensionamiento, que es la forma en que se determina el nivel, lo definimos tal cual se muestra en el cuadro inferior que se presenta en la diapositiva No. 15, dice que para directores y jefaturas vamos a pedir el grado máximo, eso significa que usted tiene que ser JUPEMA, JUPEMA, tiene que ser de la familia porque es director y es jefe, entonces, de alguna manera eso le dice que está en la obligación de modelar siendo una persona que planifica, que sea bueno en servicio, que sea bueno trabajando en equipo, que haga propuestas de innovación y creatividad, que logre resultados como jefe y como director; estamos en la necesidad de que todos estemos en nivel superior. Eso en otras literaturas de esta materia se habla de nivel experto, ahí requerimos que los jefes y los directores seamos espejo para nuestras personas trabajadoras y por eso al resto del



personal, por estar hablando de competencias ADN puro JUPEMA, le estamos pidiendo y exigiendo un grado 3. Vean qué interesante, aquí estamos hablando de un modelo de gestión, porque si en el momento en que estamos evaluando las competencias de todo el personal, que precisamente en este momento estamos evaluando las competencias del personal, si alguien me quede en nivel 2 y es un director o una jefatura, tengo una brecha que debemos cerrar, tengo que tratar de alinear lo antes posible a ese nivel. Vean que ahora hace sentido que nosotros manejemos solo 5 competencias, que son ADN JUPEMA y que ya tengamos el nivel de escala conductual definido.

Terminando el Manual, tenemos: la incorporación del organigrama por Departamento; la incorporación de competencias, tanto técnicas, como organizacionales que son las que acabo de presentarles. ¿Por qué en el gráfico visible en la diapositiva 16 se habla de integración?, porque resulta que, primero, el organigrama no estaba en el Manual y segundo, las competencias tanto técnicas como organizacionales no estaban incorporadas en el Manual. Si ustedes abren el Manual de hoy no tiene competencias, es otro documento separado, entonces, tiene sentido que lo hayamos integrado y que podamos lograr este proceso.

Antes de pasar a la exposición del Manual, le voy a pedir a doña Griselda que por favor nos resuma la experiencia de trabajo que iniciamos a principios del segundo semestre 2023 con todas las jefaturas. Esto es relevante, primero, porque el Departamento Gestión de Talento Humano esto no lo puede hacer solo, tiene que ser con cada uno de los expertos de las áreas, entonces, con cada jefatura hicimos reuniones que fueron de muchas horas, de mucho análisis; reafirmo y confirmo el nivel de





compromiso de todas las jefaturas y encargados en este trabajo, porque realmente solo así pudimos haber llegado a una herramienta, no solo novedosa, ya apegada a buenas prácticas, sino que nos garantiza que todas las jefaturas y todos los encargados de unidad van a estar tranquilos desde el punto de vista de que la definición de los puestos y de los perfiles que tienen a cargo, realmente cumplen con lo que se hace hoy y hacia dónde va JUPEMA.

La **Lcda. Griselda Cascante Corrales** señala: como parte del resumen que les traigo hoy precisamente en hilo conductual de lo que decía don Juan Carlos, durante el año pasado tuvimos reuniones muy enriquecedoras con este proceso alineado también al plan de desarrollo estratégico; la intención básicamente es, como decía don Juan Carlos, conocer cuáles son esos puestos críticos y puestos claves institucionales para asegurarnos la continuidad de la operativa de JUPEMA y la estrategia de JUPEMA. Nos dimos a la tarea entre las jefaturas y esta servidora de analizar las responsabilidades, pero también analizar por qué un puesto es clave y por qué un puesto es crítico, para interiorizar y plasmar en temas de Manual de Puestos y perfiles de puestos esa importancia de mapear esos puestos claves y críticos, para generar un plan estratégico con el fin de desarrollar a esas personas y que dentro del Manual de Perfiles de Puestos se identifique cuáles puestos son claves y críticos, alineado también a estas necesidades.

Durante el 2023 parte de esas responsabilidades que tuvimos en las reuniones con jefaturas fue validar todo el mapeo de los puestos y de esas reuniones lo que sacamos adelante fue lo siguiente: analizamos todos los puestos institucionales, pudimos identificar 45 puestos de alto impacto institucional, hablese de puestos de validación crítica en cuanto a





responsabilidades; el ejercicio de la labor, específicamente de si una persona tiene una incapacidad extensa o sale de vacaciones que no se preocupe porque la operativa vaya a quedar varada, por decirlo de alguna manera, sino que exista alguien que pueda subsanar o sacar adelante esas tareas y responsabilidades. Luego de ese análisis pudimos identificar que hay cerca de 60 puestos con una criticidad morada, no quiere decir que exista una afectación directa, si una persona eventualmente se incapacita o sale de la institución, ya sea por vacaciones o demás, pero sí podemos desarrollarlas a mediano y largo plazo.

Parte de ese análisis que hicimos fue precisamente identificar esos puestos clave, para luego incorporarlos al Manual de Perfil de Puestos y entender que existen puestos que podemos darle un desarrollo para precisamente darle continuidad a la operativa y a la estrategia, sin que exista una afectación de por medio.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** agrega: la intención era ir encuadrando cómo generamos el resultado de esto que presentamos hoy y que definitivamente, no es que en años anteriores no se haya hecho de esta manera, pero consideramos que la forma en que se hizo, que es lo más importante, fue la forma correcta de participación de todas las personas involucradas y de todos los responsables de los departamentos, que son los que entendemos bien hacia dónde va la empresa y qué necesitamos revisar en los perfiles.

La compañera Melissa nos va a presentar el documento que, de la forma en que lo presenta la versión de Word ahora ya no es un color, sino un subrayado donde se pueden mostrar las modificaciones que se le hicieron al Manual.





La **Licda. Melissa Garbanzo Fallas** menciona: vamos a iniciar con la exposición del “Manual de Perfiles de Puestos”, el cual forma parte del **anexo No. 2** de esta acta.

Refiere: de la página ii a la página v tenemos la tabla de contenido, que es lo mismo que se visualiza en el panel de navegación del documento, el cual podemos ver al costado izquierdo. Tanto desde la tabla de contenido, como desde el panel podemos movernos a diferentes lugares del Manual; acá están todas las Divisiones, los puestos que responden a cada División, las jefaturas, las áreas, entonces, tiene un orden jerárquico bastante amigable que va a permitir, no solo a la gestión de talento, sino también a las jefaturas el poder tener integrado todos los perfiles de cada departamento para poder revisarlos y tener reuniones con sus equipos.

Seguidamente, tenemos el capítulo I que son las disposiciones generales, acá establecemos el propósito del Manual, que es: *“Establecer un Manual de Perfiles de Puestos actualizado, que abarque toda la estructura organizacional, acorde con las necesidades institucionales, que permita servir de guía para la persona trabajadora y pueda ser permeado a todos los procesos de gestión de talento.”*.

El alcance del documento: nos aplica a lo interno, todas las posiciones.

Las definiciones: acá se incorpora la definición de competencias organizaciones, damos la definición de cada una de esas competencias, para que, de esta manera se permita una facilidad de evaluación. Estas competencias van a ser permeadas tanto al proceso de reclutamiento, evaluación del periodo de prueba, evaluación del desempeño, el plan de desarrollo estratégico, por lo tanto, debe quedar muy claro cuál es esa definición, cuál es esa competencia que quiero ver reflejada en cada uno





de los trabajadores a los que voy a evaluar. Por acá tenemos: planificación y organización, servicio al cliente, trabajo en equipo, innovación y creatividad y orientación a resultados.

Posteriormente vemos la definición de qué es una competencia técnica, que es: *“El conjunto de conocimientos técnicos necesarios requeridos para la ejecución de un puesto y establecidas de acuerdo con la estrategia institucional. Se definen a través de sus niveles según la exigencia de cada posición.”*.

Tenemos la descripción de qué es una función, qué es una macro tarea, una tarea; cada Manual de puestos en sus funciones la forma de describirla es: “su tarea principal o macro tarea” y a partir de esa cómo se segmenta para su ejecución, que son las tareas o actividades.

Después, tenemos la definición de escala conductual y los niveles con los que se van a medir las competencias, según les expuso don Juan Carlos anteriormente.

Agregamos qué es inglés técnico, porque algunas posiciones lo requieren, más que todo las de Tecnologías de Información.

Definimos los términos: modelo de competencias y su escala conductual, naturaleza del puesto, niveles de estudio universitario; por lo general acá se utilizaba 50%, 75% de avance en la carrera, pero lo cambiamos y lo modelamos a indicar: nivel básico en la carrera “x”, entonces, definimos cuál es ese nivel básico, que es contar con un avance del plan de estudios de al menos un 30%. Nivel intermedio que es contar con un avance del plan de estudios de al menos un 50%. Nivel avanzado: contar con un avance del plan de estudios de al menos un 80% del plan de estudios.



Se incluye el término: “Responsabilidad por”, que es la es etapa que les comentaba don Juan Carlos; esta etapa se incluye en el perfil de puestos de cada director, jefatura, los encargados de unidad y los que tienen a cargo procesos de control normativo; esos son los únicos que tienen esta parte de responsabilidades.

En la página No. 5 se muestra la introducción, que es básicamente lo que les expuso don Juan Carlos, cómo está compuesto cada perfil de puesto, contiene: su nombre, naturaleza, descripción de funciones, responsabilidad por, supervisión tanto recibida como ejercida, requisitos, el modelo de competencias y su escala.

Posteriormente, tenemos algunas generalidades que contenía el Manual anteriormente, tal como: responsabilidades que se establecen para todos los puestos, habla sobre la responsabilidad por funciones, por relaciones de trabajo, por activos y seguridad de la información, condiciones de trabajo, características personales para ejecutarlo.

En el punto 1.6 se incluyen generalidades que son como normas, cosas que tal vez anteriormente la Junta Directiva había solicitado y acá quedan plasmadas dentro de la generalidad y la norma del documento.

Continuamos con el Capítulo II, que es el “Desarrollo del Manual de Perfiles de Puestos”, en la página No. 9 observamos la primera estructura que va a empezar a desglosar este Manual, a segregarlo. Tenemos la Junta Directiva y los puestos que le responden directamente: la Auditoría Interna, el Oficial de Cumplimiento y la Dirección Ejecutiva.

Después de la estructura continuamos con el Oficial de Cumplimiento Normativo, donde se incluye: la naturaleza del puesto, la descripción de



funciones, eso no sufrió cambios. Los cambios o ajustes que se incorporan son los que están subrayados.

Algo muy importante, el Manual anterior tenía su macrotarea y viñetas con puntos en cada una de las actividades y nosotros lo que hicimos fue agregarles una numeración para que se vea un poco más ordenado y se pueda visualizar qué cantidad de macrotareas tiene cada puesto.

En la página No. 14 observamos la parte de “responsabilidad por” que se incorpora en este perfil y en la página No. 15 iniciamos con la nueva plantilla de requisitos, agregamos la parte de título y es muy importante que se establezca que se requiere que la persona ya tenga el título, que esté titulado en la carrera de Licenciatura en Administración, por ejemplo.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** complementa: nada más una aclaración, se podría interpretar que sobra el término “título” y en una buena cantidad de manuales de puestos que he podido conocer resulta que se presta para confusión cuando una persona ya está egresada, cumplió todos los requisitos y está a punto de recibir el título, nada más está a la espera de que se dé el acto de graduación, entonces, hay una certificación que el centro educativo extiende donde dice que: “Juan Carlos Camacho ha cumplido con todos los requisitos, es egresado y solo está a la espera del requisito de entrega del título”. Hay interpretaciones, incluso, que han hecho algunos colegios y fiscalías de colegios en donde ellos mismos en algunas ocasiones han aceptado la inscripción de una persona profesional con esa certificación y no con el título; esencialmente por esa razón nosotros agregamos algo que podría verse como accesorio, pero no lo es, el término de “título de licenciatura”, o sea, usted me tiene que traer la copia y el original para nosotros confrontar contra eso y es parte de lo que fuimos

analizando en cada una de las reuniones. Nada más quería hacer el comentario relacionado con ese tema en particular.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** pregunta: aprovechando ese paréntesis, cuando se dan situaciones de concursos, algunas personas ya han concluido su carrera y el centro universitario les extiende esa certificación que usted bien menciona; no obstante, a veces la graduación como tal en donde se entrega el título en físico quizás va a ser algunos meses después; los centros de enseñanza superior normalmente hacen graduaciones 1 o 2 veces al año, entonces, considero que se pone este requisito del título y esto inhibe de participar a personas que ya han terminado su carrera, pero que no necesariamente han ido al acto de graduación, a la juramentación y a recibir el título en físico, sino que lo que tienen es una certificación que acredita que ya terminó su carrera y que ha ostentado o cuenta con los requisitos para graduarse. No sé en qué medida, pienso que eso afecta también, a veces tenemos concursos en dónde no son tantos los oferentes o cuesta conseguir personas en esas especialidades. En concreto mi pregunta ¿no será eso como perjudicarnos nosotros en esos procesos de selección de personal?

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** contesta: vieras que no y no lo menciono por el hecho de que el mercado está saturado de personas, no solo profesionales, pero particularmente en este ejemplo que estamos analizando, cuando a una persona se le solicita título profesional y está vinculado a la incorporación en el colegio respectivo, ahí no podríamos hacer absolutamente nada, porque un colegio en su mayoría exige que le presente el título para que se dé el acto de aceptación del profesional como colegiado, entonces, automáticamente no podría como institución,



aun sabiendo que tengo una oferta importante de participantes, hacer una excepción. De hecho, el ejemplo que le mencioné cuando inicié la presentación, que tuvimos que volver a realizar el concurso, precisamente sucedió por el hecho de interpretar que el proceso de incorporación estaba pronto a darse, porque la persona todavía estaba pendiente de que se le diera el título y otra persona participante del concurso apeló, porque se le adjudicó a una persona que estaba en ese proceso o a las puertas de ser colegiado por la entrega del título precisamente, que es el ejemplo que usted está dando. Como está clarísimo de que es: título de licenciatura o título de bachillerato y estar incorporado, ese es el requisito, la otra persona apeló y tuvimos que dejar sin efecto el concurso y volverlo a iniciar, porque la interpretación que se dio tratando, no de beneficiar a una persona en particular, sino efectivamente buscando ese objetivo que usted está mencionando y se nos complicó. En esto más bien saber que, tanto a lo interno de la institución, como cuando vamos afuera, hay bastante oferta en términos estrictamente de personas profesionales, consideramos más necesario que la persona sí tenga que presentar el título académico, porque ya Costa Rica dichosamente es un país con gente muy formada y a lo interno pues también; más bien lo terminamos de corroborar a partir de la experiencia que hemos tenido en concursos internos.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** consulta: el título es un requisito ¿pero también puede ser válida la certificación?, porque a veces la persona no tiene el título, pero la universidad, en vista de que todavía no tiene el acto de graduación, certifica que ya la persona ha concluido y que tiene la titulación, ¿o no?



El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** responde: no señora, precisamente lo que estaba mencionando tiene que ver con que, en los casos en donde se pide como requisito legal la incorporación, automáticamente la persona sí o sí debe tener el título porque no habría forma distinta de poderse afiliar al colegio, si no es presentando el título correspondiente. Lo que mencionaba es que supimos de una excepción que sucedió en el 2002-2003 en el Colegio de Psicólogos particularmente, que luego se les presentó un problema ante la Fiscalía porque hubo personas que anteriormente habían intentado que se les inscribiera en el Colegio para poder ejercer como profesionales en Psicología y aceptaron a una persona con una certificación, no con el título y eso se les cayó. Finalmente es necesario que cuando yo tengo como requisito ser licenciado o bachiller universitario en cierta carrera, deba tener el título, o sea, ya tuvo que haber superado todo el proceso de graduación, porque no solo es requisito estar colegiado, sino que tiene que presentar el documento original y la certificación no sería un documento que lo puede sustituir.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** pregunta: por ejemplo, si la persona tiene una Licenciatura en Administración que todavía no ha sido titulada y ya era Bachiller, ya el colegio la admitió como miembro, estoy hablando específicamente del Colegio de Ciencias Económicas, ya la admitió como colegiada en grado Bachiller, en ese caso ya está incorporada, entonces, ¿no sé si eso también está considerado?, porque podría ser que ya tenga una incorporación, tenga un certificado, que tenga un bachillerato y que además haya hecho una licenciatura, pero esté a la espera del acto final de graduación. ¿Esas consideraciones me imagino que se hacen ahí?



El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** contesta: efectivamente cuando estamos en concursos, doña Seidy y que rica la pregunta en términos de cosas prácticas que se nos dan en el día a día cuando tenemos al frente un concurso y un participante bajo esas condiciones. Digamos que haríamos *check* a incorporación, pero esa condición de estar colegiado como bachiller, de hecho, así se especifica en los colegios, yo también estoy en el de Ciencias Económica, incluso, viene en la certificación detallado: si la persona solo está a la espera de la graduación para la entrega del título de licenciatura, pero ya viene incorporado como bachiller, nosotros a esa persona lo damos por cumplido el requisito, teniendo un documento que el colegio certifique que en marzo próximo ya se le entrega el título, entonces, como ya cumple con el tema de incorporación, digamos que podríamos decir: *“cumple el requisito académico y cumple el requisito legal”*; efectivamente así se hace.

La **Licda. Melissa Garbanzo Fallas** continúa: retomamos la parte de requisitos: en la parte de experiencia agregamos la palabra *“mínimo”*; muchos de estos ajustes es un reacomodo en la redacción de los requisitos para una mejor interpretación.

En el requisito legal adicionamos: *“1. Incorporación al Colegio Profesional respectivo, con las obligaciones al día y estatus activo.”*; nos ha pasado que de pronto sí están colegiados, pero tienen cuotas pendientes y demás, entonces, de esta forma podemos cerrar ese portillo de incumplimiento a la incorporación. También agregamos *“2. Adquirir la Póliza de Fidelidad, aquellos colaboradores que según el Art. 13 de la Ley de Administración Financiera cumplan con los requisitos mencionados en este artículo.”*, esto es para las posiciones de jefaturas y encargados de Unidad, que

básicamente va a cubrir cierto porcentaje que es mínimo, muy básico, algún tema de afectación económica. Por acá vamos a incluir este requisito para todas las posiciones que tienen algún grado de liderazgo dentro de la institución.

Se incluye el requisito *“Dominio herramientas ofimáticas y tecnológicas”*, estaba como competencia técnica, pero lo agregamos como requerimiento ofimático el manejo de Microsoft Office, esto incluye todos los paquetes en forma avanzada para todas las posiciones, tanto direcciones, jefaturas, encargados de unidad u otras más especializadas.

En la página No. 16 observamos las competencias organizacionales y los niveles, que esto se va a repetir para todos, pero en diferente nivel. En este caso le corresponde nivel 3 a esta posición.

En la página No. 17 tenemos las competencias técnicas de esta posición, en un nivel 3.

Continuamos con el Departamento de Auditoría, a partir de la página No. 18: acá incorporamos el organigrama del Departamento, se puede ver toda la jerarquía y los puestos que están en la operativa propiamente.

Iniciamos con el auditor interno: acá no se da mayor cambio en la naturaleza del puesto, ni en las funciones, nada más en el ítem No. 3 se agregan las frases: *“con el sub auditor”* y *“elaboración”*, para que se lea como sigue. *“Coordinar con el Sub Auditor la elaboración o actualización anual de la Matriz de Riesgos de la Auditoría Interna, insumo para la elaboración del Plan Anual de la Auditoría Interna.”*

En el ítem No. 4 se agregan los siguientes textos: *“sub auditor”*, *“juntamente con”*, *“la propuesta”* y *“en la página web de la Contraloría General de la República.”*, para que se lea como sigue:

“4.1 Revisar en conjunto con el Sub-Auditor la información recibida de cada equipo, a saber: programación de vacaciones, listado de revisiones y distribución de tiempos.

4.2. Revisarla juntamente con el Sub-Auditor la información consolidada, para determinar el listado revisiones a efectuar en el próximo periodo.

4.3. Revisar la propuesta del plan de trabajo de próximo año y dar el visto bueno, para la emisión del documento definitivo; el cual debe presentarse para aprobación de la Junta Directiva y ser ingresado en la página web de la Contraloría General de la República.”.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** consulta: realmente en lo que tenía duda era la Ley a la que hacía referencia cuando se menciona la incorporación de la póliza de fidelidad, ¿era el artículo No. 13 de la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos?

La **Licda. Melissa Garbanzo Fallas** responde: no la preciso.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** indica: creo que sí es esa y mi intervención es para que el nombre se anote completo. Si fuera la Ley 8131 el nombre completo es “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** resalta: podemos revisar y si es como lo indica doña Kattia, agregarlo de manera completa.

La **Licda. Melissa Garbanzo Fallas** toma nota.

Prosigue: en la macrotarea No. 6, se desglosan varias actividades que podemos ver del 6.1 al 6.3:

“6.1 Velar por que los procedimientos operativos del departamento se ajusten a las disposiciones normativas que regulan la profesión del auditor.



6.2 Solicitar a la Sub-Auditora que se realice la autoevaluación de la calidad de la Auditoría Interna.

6.3 Establecer si existe la necesidad de la contratación de la Evaluación externa de la Calidad para la Auditoría Interna (en el periodo que corresponda).”.

En la macrotarea No. 7 se incorporan las palabras: “digital”, “o constancias”, “los entes fiscalizadores”, para que se comprendan mejor cada uno de los ítems:

“7.1 Efectuar el refrendo (firma digital) de la resolución final de todos los trámites de pensión, del Régimen Transitorio de Reparto, de conformidad con lo establecido en el artículo No. 89 de la ley No. 7531 y sus reformas; así como los acuerdos dispuestos por el Órgano Colegiado al respecto.

7.2 Suscribir el refrendo para traslado de cuotas del RTR a la C.C.S.S.

7.3 Suscribir la razón de cierre del libro de actas de Junta Directiva y otros libros contables.

7.4 Emitir las certificaciones o constancias que sean requeridas por los entes fiscalizadores, conforme a sus competencias institucionales.

7.5 Cumplir el código de Ética y el Reglamento de Organización y funcionamiento de la Auditoría Interna.

7.6 Guardar absoluta confidencialidad sobre la documentación, estudios e informes que tramita la Auditoría Interna.

7.7 Asistir a las reuniones convocadas por los entes fiscalizadores.

7.8 Recibir, valorar y atender las denuncias que sean presentadas por colaboradores, terceros interesados o trasladadas por la Contraloría General de la República.”.



En el ítem 8.2 se adiciona: *“Administrar el recurso humano a su cargo”*, para que se consigne: *“Administrar el recurso humano a su cargo: selección, contratación, inducción y movimientos del personal de la Auditoría Interna; así como aprobar las acciones de personal respectivas.”*.

En el 8.6 se agrega: *“Gestionar la aprobación del Reglamento de la Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, así como del Código de Ética de la AI.”*.

Incorporamos de manera genérica en todas las posiciones una redacción estándar para referirnos a otras funciones, que sería: *“Realizar otras funciones de naturaleza similar que le sean asignadas por su superior inmediato.”*; esto lo colocamos en todos los puestos para estandarizar la redacción de cada una de estas líneas.

En la página No. 21 se encuentra todo lo referente a *“responsabilidad por”* de este puesto.

En lo que es supervisión se agrega que:

Recibe supervisión de: *“Contraloría General de la República, Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y del Presidente de Junta Directiva.”*.

En ejercida se agregan todos los puestos que le responden a esta posición directamente: *“Sub-Auditor Interno, Secretaria, Encargado de Administración de Fondos, Encargado Unidad de Pensiones, Coordinador Unidad de Pensiones, Encargado Unidad Financiera Operativa, Especialista en Auditoría, Encargado Unidad de Tecnología de Información y Analista en Auditoría de Tecnología de Información.”*.

En cuanto a los requisitos: *“Título de Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Negocios o carrera relacionada con ciencias*



económicas.". Para posiciones de jefaturas y dirección se agrega: *"Preferiblemente grado de Maestría."*

En años de experiencia: se incorpora *"mínimo"* para que se lea: *"mínimo 5 años"*.

En requisito legal: incluimos los ajustes de la incorporación al Colegio Profesional, para que se consigne: *"Incorporación al Colegio Profesional Respectivo, con las obligaciones al día y estatus activo."*

Adicionalmente, se agrega: *"4) Licencia de conducir B1 al día. Inmediatamente que supere el período de prueba, deberá realizar y superar la prueba de manejo interna para que se le acredite para conducir vehículos institucionales. / 5) Cumplir con los requisitos que establece la P01-RP-010 Política de Idoneidad y evaluación del Desempeño para los miembros del Órgano de Dirección y Alta Gerencia."*, por acá ligamos lo que es materia de gobernanza y los requerimientos de idoneidad que están ahorita implementándose en todos los procesos.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** argumenta: solo una aclaración porque el tema de licencia, los puestos que se había considerado que era necesario, eso estaba así, nosotros quisimos ampliarlo porque resulta que en muchos puestos el requisito se pedía, pero no se accionaba el pedirle a la persona, una vez que cumplía el período de prueba, que hiciera la prueba que tenemos y que está establecida en el Departamento Administrativo, en el Área de Transportes, para que a la persona se le acredite para poder conducir vehículos institucionales. Tenemos bastantes personas que al no habersele solicitado que hicieran la prueba, a pesar de que es un requisito legal del puesto, sigue solicitándonos choferes para hacer gestiones de su trabajo, entonces, tenemos una alta demanda. Por ejemplo, en el 2023 la



Lcda. Francini Meléndez Valverde, jefa del Departamento Administrativo, nos presentó para efectos de una justificación, una estadística que de verdad asombra, porque después de la pandemia obviamente que se reactiva todo, bajo ese dato de 2023 hubo unas demandas que simplemente el Departamento Administrativo no podía atender, porque absolutamente todas las áreas pedían. Eso lo reafirmamos utilizando una redacción que no estaba y es: *"Inmediatamente que supere el período de prueba, deberá realizar y superar la prueba de manejo interna para que se le acredite para conducir vehículos institucionales."*, aquí tenemos y se nos permitió abrir un espacio de discusión porque entendemos que la institución tiene carros grandes, la mayoría son 4x4, son carros altos y si una persona está acostumbrada a solo a conducir un vehículo automóvil pequeño, posiblemente eso le sea un poco más difícil de adecuarse, entonces, estamos analizando junto con el Área de Transportes cuál sería la forma y si en algún momento la flotilla, que no dudo que así es, va de manera paulatina cambiándose, podría migrarse hacia por lo menos tener algunos vehículos un poco más pequeños, para que algunas personas que no tienen y no son diestras en el manejo de vehículos grandes, puedan cumplir con el requisito, pero no estar demandando el servicio de choferes que es importante. Por eso vale la pena mencionarles el contexto y que no es simplemente un tema de que quisimos reforzar el requisito, sino que obedece a esa demanda que hemos ido trabajando de esta manera y junto con el Departamento Administrativo, por ejemplo, doña Francini nos decía: "hasta se está valorando la incorporación posiblemente de algunos vehículos eléctricos, esos son más compactos, etc.". Vamos hacia esa necesidad de que las personas que tiene el requisito legal, efectivamente lo





cumplan, entonces, vamos a estar más vigilantes de que las personas de manera paulatina vayan presentándose a la Unidad de Transportes, para que se haga la respectiva prueba y se acrediten.

La **Licda. Melissa Garbanzo Fallas** prosigue: en la página No. 24 se muestra el modelo de competencias, que para esta posición las competencias organizacionales y las técnicas están en un nivel 4.

Continuamos con la posición de Sub Auditor: en lo que es naturaleza del puesto se incorpora el texto: *“Así como, la gestión de los resultados del departamento”*, para que se lea como sigue: *“Participa en la planeación, coordinación, supervisión, dirección, control y ejecución de actividades profesionales, técnicas y administrativas de complejidad, así como dar soporte al Auditor Interno en todas las actividades que se desarrollan. Así como, la gestión de los resultados del departamento.”*.

En la descripción de funciones: en la primera función se incorpora: *“Formular juntamente con el Auditor Interno, el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Auditoría, que debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional. Para lo cual realiza:*

1.1 Coordina la reunión de arranque del proceso de formulación o actualización del plan estratégico, con los encargados y la jefatura.

1.2 Consolidar la información suministrada por cada encargado de unidad y revisarla juntamente con la jefatura, para obtener los insumos que se consolidarán en cada etapa de la formulación del plan estratégico del departamento.

1.3 Presentan a los trabajadores de la Auditoría Interna, la propuesta del plan estratégico obtenido.



1.4 En conjunto con los encargados y la jefatura, dar el seguimiento a la ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna (aprobado por Junta Directiva), así como de plantear los ajustes que correspondan a este.”.

Se reformula la macrotarea No. 2 y queda de la siguiente forma: “Formular en forma conjunta con el Auditor Interno, Plan Anual de Trabajo, el cual debe estar alineados con el Plan Estratégico Institucional. Considerando estas actividades (...)”, las actividades ya estaban establecidas, solo en el ítem 2.3 se incorpora la palabra “juntamente con”, para que se lea: “Consolidar la información suministrada por cada encargado de unidad y revisarla juntamente con la jefatura, para obtener el listado definitivo de revisiones a efectuar en el próximo periodo.”.

Se adicionan 3 macrotareas: “3. Coordinar con la jefatura, la elaboración del presupuesto del departamento, de acuerdo con el procedimiento establecido en la Institución y velar por su adecuada ejecución. / 4. Elaborar el plan de capacitación para los trabajadores de la Auditoría Interna, en coordinación con la jefatura y los encargados de Unidad, así como la ejecución y los ajustes a dicho plan. / 5. Velar por el cumplimiento Plan Anual de Trabajo, realizando las siguientes actividades (...)”, las actividades ya estaban establecidas, solo en el 5.4 se incorpora: “Verificar que los reportes con los papeles de trabajo sean trasladados a la secretaria para su archivo.”.

En la macrotarea No. 6 se incorpora texto, para que consigne: “6. Coordinar el proceso de actualización anual de la Matriz de Riesgos de la Auditoría Interna.



6.1 Coordinar con la jefatura y los encargados de las Unidades, el inicio del proceso de elaboración de la matriz de riesgos y controles de la Auditoría Interna.

6.2 Revisar juntamente con la jefatura, los datos obtenidos en la valoración de riesgos y controles que remite cada Unidad.

6.3 Comunicar a cada Unidad, el resultado de la valoración de riesgos y controles (Insumo para la elaboración del Plan Anual de Trabajo).”.

Se agrega la macrotarea No. 7, que indica: “Coordinar el programa de aseguramiento de la Calidad:

7.1 Formular e implementar el programa de aseguramiento de la calidad del departamento; de conformidad con los lineamientos de la Contraloría General de la República.

7.2 Realizar la autoevaluación de la calidad de la Auditoría Interna en coordinación con la jefatura.

7.3 Coordinar la contratación de la Evaluación externa de la Calidad para la Auditoría Interna, en el período que corresponda.”.

Posteriormente, se les da nombre a estas actividades como: “8. Colaborar en la gestión administrativa del departamento.”, y se mejora la redacción de los ítems como se detalla:

“8.1 Elaborar el modelo del informe semanal de labores de los trabajadores del departamento y revisarlos.

8.2 Asistir a comisiones, reuniones departamentales, de la Administración, de la Junta Directiva o de los entes fiscalizadores, cuando le sea solicitado.

8.3 Velar por la actualización del Manual de Procedimientos General de la Auditoría, así como sus anexos.



8.4 Coordinar con la secretaria del departamento, el inventario de papeles de trabajo.

8.5 Colaborar en la inducción de los trabajadores de nuevo ingreso a la Auditoría Interna.

8.6 Informar a la jefatura sobre posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones cuando sean de su conocimiento, para emitir la advertencia procedente.

8.7 Presentar, diseñar, recomendar y desarrollar procesos efectivos, que contribuyan a mejorar las labores que se ejecutan en el departamento.

8.8 Coordinar con la jefatura la actualización del Reglamento de la Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna.

8.9 Efectuar visitas a las sucursales (si fuera requerido), con el propósito de desarrollar actividades asignadas en el Plan Anual de Trabajo

8.10 Participar en la generación de requerimientos para nuevos sistemas o mejoras en los módulos preexistentes.

8.11 Participar en las reuniones semanales de seguimiento sobre el avance del plan de trabajo de las Unidades, según corresponda.

8.12 Gestionar los indicadores de desempeño del departamento.

8.13 Cumplir el Código de Ética y con el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, las políticas, disposiciones y procedimientos de la Auditoría Interna.”.

Adicionalmente, se agrega: “9. Realizar otras funciones de naturaleza similar que le sean asignadas por su superior inmediato.”, que era lo que les comentaba que se repite en todos puestos.

Se incorpora el apartado III de “responsabilidad por”.



En lo que es supervisión, se incluyen todas las posiciones que debe supervisar este puesto de Sub Auditor: *“Secretaria, Encargado de Administración de Fondos, Encargado Unidad de Pensiones, Coordinador Unidad de Pensiones, Encargado Unidad Financiera Operativa, Especialista en Auditoría, Encargado Unidad de Tecnología de Información y Analista en Auditoría de Tecnología de Información.”*.

En requisitos: en el requisito académico agregamos el texto *“título de”* y *“o carrera universitaria relacionada con ciencias económicas.”*, para que se lea: *“Título de Licenciatura en Contaduría Pública o carrera universitaria relacionada con ciencias económicas.”*.

En años de experiencia: agregamos la palabra *“mínimo”*.

En requisito legal incorporamos el ajuste a lo que es la incorporación en el Colegio Profesional y se agrega el ítem No. 4 *“Cumplir con los requisitos que establece la P01-RP-010R Política de Idoneidad y evaluación del Desempeño para los miembros del Órgano de Dirección y Alta Gerencia.”*.

En dominio de herramientas ofimáticas y tecnológicas se incorpora: *“Microsoft Office – intermedio, ACL y Analytics”*.

En idiomas no aplica para esta posición.

En cuanto al modelo por competencias: las organizacionales y las técnicas se encuentran en un nivel 4.

El siguiente es el puesto de secretaria: acá no se realizó mayor ajuste en lo que son las funciones, solamente la No. 5 se ajusta: *“Realizar otras funciones de naturaleza similar que le sean asignadas por su superior inmediato.”*.

En supervisión: se agrega que recibe supervisión del Auditor Interno y no ejerce supervisión sobre personal.



En requisitos, el requisito académico se incorpora de la siguiente manera:
“Título de Diplomado en Secretariado de Escuela Comercial, Colegio Técnico Profesional o estudiante universitario básico en carrera profesional relacionada con la gestión administrativa y/o ciencias económicas.”.

En años de experiencia se incorpora la palabra “mínimo”.

El requisito legal no aplica.

En dominio de herramientas ofimáticas y tecnológicas: Microsoft Office – intermedio.

No aplica en idiomas.

El modelo de competencias: las competencias organizacionales están en nivel 3. Las competencias técnicas, podemos ver: Gestión documental y Sistema de Gestión de Calidad en nivel 2; Redacción de documentos y actas en nivel 1.

Continuamos con el puesto de encargado de Unidad Administración de Fondos: en la naturaleza del puesto se agregan algunas palabras para mejorar la redacción. El texto se leerá: *“Ejecuta labores profesionales, técnicas y administrativas de considerable complejidad en la Unidad de administración de fondos, tendientes a la revisión, análisis y evaluación de los procesos, procedimientos y actividades de control, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de la profesión; así como, la gestión de los resultados de la unidad bajo su responsabilidad.”.*

En la descripción de las funciones se dan algunos ajustes:

La macrotarea No. 1 se lee como sigue: *“Colaborar en el proceso de planificación estratégica de la Auditoría Interna, el cual debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional.”.*



1.1 Realizar, en conjunto con el personal a cargo de su unidad, el análisis y la valoración de los riesgos y controles de los procesos y subprocesos asignados, para efectos de elaborar la matriz de riesgos de la Auditoría Interna.

1.2 Coordinar y elaborar el plan anual de trabajo de la unidad bajo su cargo, el cual debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional, basado en el conocimiento y la comprensión del entorno en que se desarrolla la Institución.

1.3 Elaborar los informes de cumplimiento de las actividades asignadas en el plan anual de trabajo de la Auditoría que se le soliciten.”.

En la macrotarea No. 2 se agregan estas actividades: “2 Gestionar la ejecución de las labores asignadas a la unidad bajo su responsabilidad, la cual incluye:

2.1. Efectuar reuniones preliminares con el personal a cargo, para definir alcance de los estudios.

2.2. Analizar planificaciones, cuestionarios, papeles de trabajo, minutas de reuniones e informes del personal a cargo (coordinación y supervisión).

2.3. Verificar papeles de trabajo de las revisiones efectuadas por el personal bajo su cargo.

2.4. Revisar la redacción de los diferentes productos que se generan de las labores asignadas al personal bajo su cargo, resguardando la suficiencia y competencia de los respaldos, bajo los criterios técnicos y metodológicos.

2.5. Asesorar a compañeros de la Auditoría Interna en la materia de su competencia y resolver las consultas profesionales y técnicas que estos le presenten.”.



En la macrotarea No. 3 se mejora la redacción y se lee como sigue: “Efectuar estudios de acuerdo con los macroprocesos asignados, que incluyen la valoración del Control Interno y procesos relacionados con las dependencias correspondientes.”. Aquí tenemos una tarea que también está desglosada en otras actividades, el 3.1 “Considerar para cada revisión lo siguiente (...), y se incorpora el “3.1.3 Desarrollar y aplicar técnicas de auditoría utilizando la computadora, para la consulta y análisis de datos, selección de muestras (ACL, Power BI, Excel, entre otras).

3.1.4. Aplicar los procedimientos de auditoría establecidos, recopilar evidencia, identificar, evaluar y documentar los hallazgos.

3.1.5. Alimentar el sistema de papeles de trabajo de las revisiones asignadas y que las secciones estén debidamente firmadas al finalizar la revisión.

3.1.6. Elaborar la minuta de entrevistas, presentación de hallazgos y los informes que demanda la investigación realizada, de acuerdo con el plazo, contenido y el formato establecido.

3.1.7. Efectuar y actualizar manuales de procedimientos/guías o instructivos de la auditoría interna, en los macroprocesos asignados.

3.1.8. Proponer recomendaciones o sugerencias para incorporar o reforzar el sistema de control interno.

En el 3.2 “Realizar auditorías de carácter especial, atender servicios preventivos de la auditoría (asesorías, advertencias, denuncias y relaciones de hecho).

En el 3.3 “Evaluar en cada uno de los estudios asignados:

3.3.1. Efectuar un entendimiento o recorrido del proceso auditado.

3.3.2. Elaborar y/o actualizar los flujogramas.

3.3.3. Aplicar pruebas específicas y/o generales según corresponda.



3.3.4. *Velar por el cumplimiento de la normativa aplicable, principalmente las relacionadas con las TIC's y Seguridad de la Información.*

3.3.5. *Ejecutar la valoración de riesgos de la Auditoría Interna.*

3.3.6. *Revisar la valoración del riesgo operativo y planes de acción que mitigan ese riesgo, si lo hubiera.*

3.3.7 *Constatar el cumplimiento del plan de trabajo institucional (PAO).*

3.3.8. *Verificar el cumplimiento del presupuesto institucional."*

El 3.4. *"Participar en revisiones conjuntas con otras unidades del departamento."*

En la macrotarea No. 4 se agrega: *"Atender gestiones administrativas.*

4.2 *Monitorear semanalmente los consecutivos y oficios concernientes a los temas relacionadas con el macroproceso a cargo.*

4.3 *Completar las carpetas de la unidad incluidas en Archivo Permanente.*

4.4 *Efectuar visitas a las sucursales (si fuera requerido), con el propósito de desarrollar actividades asignadas en el Plan Anual de Trabajo.*

4.5 *Participar en la generación de requerimientos para nuevos sistemas o mejoras en los módulos preexistentes.*

4.6 *Colaborar con el desarrollo e implementación del programa de aseguramiento de la calidad en la auditoría, en su área de trabajo.*

4.7 *Programar y efectuar las reuniones semanales de seguimiento sobre el avance del plan de trabajo de la Unidad y elaborar las minutas correspondientes.*

4.8 *Participar en las reuniones departamentales e institucionales a las cuales sea convocado.*

4.9 *Gestionar los indicadores de desempeño de su unidad."*

En la macrotarea No. 5 se ajusta: *"Realizar otras labores del departamento:*





5.2 Colaborar en la inducción de los trabajadores del departamento.

5.5 Elaborar, en conjunto con el Analista en Auditoría de Tecnología de Información, el plan de capacitación anual de la unidad a cargo.

5.6 Cumplir el Reglamento de Organización y funcionamiento de la Auditoría Interna, el código de Ética, políticas, disposiciones y procedimientos de la Auditoría Interna.”.

La macrotarea No. 6 “Realizar otras funciones de naturaleza similar que le sean asignadas por su superior inmediato.”.

Se incorpora lo que es “responsabilidad por”.

En cuanto a los requisitos: en requisito académico se ajusta: “Título de Licenciatura en Contaduría Pública o carrera relacionada con Contaduría.”.

Años de experiencia: mínimo 4 años.

En requisito legal: “1) Incorporación al Colegio de Contadores Públicos, con las obligaciones al día y estatus activo. / 2) Adquirir la Póliza de Fidelidad, aquellos colaboradores que según el Art. 13 de la Ley de Administración Financiera cumplan con los requisitos mencionados en este artículo.”.

En la parte ofimática: Microsoft Office – avanzado, ACL y Analytics.

El modelo de competencias: las competencias organizaciones y técnicas están en nivel 3.

Continuamos con el Especialista en Auditoría.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** señala: me parece que el documento es bastante extenso, son muchos puestos que revisar y analizar, esto es muy importante y debemos ir haciendo el trabajo tal como usted lo está haciendo, lo que pasa es que tenemos otros asuntos que atender propios de la agenda y además tenemos Comisiones. Me parece que el trabajo

podríamos continuarlo en una próxima sesión, para poder atender los otros asuntos.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** puntualiza: de acuerdo, vamos a coordinar con la Lcda. Ana Lucía Calderón Calvo, porque requerimos un espacio importante para poder avanzar con todo el Manual.

El Órgano Colegiado suspende el análisis de este artículo, en virtud del tiempo transcurrido, el cual se retomará en una próxima sesión a partir de la página No. 43 "Especialista en Auditoría".

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** finaliza: agradecerles mucho por el trabajo que han realizado para venir a hacer esta exposición, sin duda es un trabajo muy amplio y detallado que ha respondido a un esfuerzo enorme de parte del Departamento Gestión de Talento Humano.

Se le agradece la participación al M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina, a la Lcda. Griselda Cascante Corrales y a la Licda. Melissa Garbanzo Fallas, quienes abandonan la sesión virtual.

ARTÍCULO VI: Entrega del oficio DE-0025-01-2024: informe correspondiente al cuarto trimestre de 2023, sobre las instituciones con arreglo de pago; para resolución final de la Junta Directiva.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** entrega para posterior análisis y resolución los oficios DE-0025-01-2024 y DFC-0055-01-2024, que contemplan el informe sobre las instituciones con arreglo de pago, correspondiente al cuarto trimestre de 2023. **Anexo No. 3** de esta acta. **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO VII: Mociones.

Las señoras y señores miembros de la Junta Directiva no presentan mociones en el desarrollo de esta sesión.

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO VIII: Asuntos Varios.

El Órgano Director no discute asuntos varios en la presente sesión.

El señor presidente finaliza la sesión al ser las nueve horas con cincuenta y dos minutos.

LIC. JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

PRESIDENTE

M.SC. ERICK VEGA SALAS, M.B.A.

SECRETARIO

ÍNDICE DE ANEXOS

No. Anexo	Detalle	Numeración del libro
Anexo No. 1	❖ Oficios SP-66-2024 y SP-74-2024 suscritos por el Sr. José Ezequiel Arias González, jefe Área Comunicación y Servicios de la Supén: comunica el	Folios del 46 al 49

	cobro por concepto de servicios de supervisión al Régimen Transitorio de Reparto (RTR) y al Régimen de Capitalización Colectiva (RCC). (4 páginas).	
Anexo No. 2	❖ Oficio DE-0030-01-2024 y sus adjuntos: el Manual de Perfiles de Puestos y la presentación titulada “Manual de Perfiles de Puestos, Departamento Gestión de Talento Humano, enero 2024”. (841 páginas).	Folios del 50 al 890
Anexo No. 3	❖ Oficios DE-0025-01-2024 y DFC-0055-01-2024: informe sobre las instituciones con arreglo de pago, correspondiente al cuarto trimestre de 2023. (14 páginas).	Folios del 891 al 904
Anexo No. 4	❖ Control de asistencia. (1 página).	Folio 905