

SESIÓN ORDINARIA **No. 075-2021**

Acta de la Sesión Ordinaria número Cero Setenta y Cinco guion dos mil veintiuno de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual el jueves ocho de julio de dos mil veintiuno, a las ocho horas y doce minutos, con la siguiente asistencia:

- Prof. Greivin Barrantes Víquez, presidente.
- Lic. Israel Pacheco Barahona, vicepresidente.
- Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, secretaria.
- M.Sc. Hervey Badilla Rojas, vocal 1.
- M.Sc. Edgardo Morales Romero, vocal 2.
- M.Sc. Carlos Retana López, vocal 3.
- Prof. Errol Pereira Torres, vocal 4.
- M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo.

Ausentes con justificación: no hay.

Ausentes sin justificación: no hay.

Invitados: para la discusión del artículo quinto: el Lic. José David Soto Hernández, jefe a.i. del Departamento de Gestión de Talento Humano. Para el análisis del artículo sexto: Lic. Econ. Yesi González Méndez, encargado a.i. de la Unidad Integral de Riesgos.

CAPÍTULO I. AGENDA

El Prof. Greivin Barrantes Viquez, presidente de la Junta Directiva, saluda a la señora 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 No. 071 y 072-2021; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Entrega y análisis del oficio DE-0379-07-2021: propuesta estudio homologación de puestos JUPEMA; para resolución final de la Junta Directiva

ARTÍCULO SEXTO:

Continuación capacitación sobre riesgos, a cargo del Lic. Econ. Yesi González Méndez, encargado a.i. de la Unidad de Riesgos.

ARTÍCULO SÉTIMO:

Capacitación Concesión de Derechos, a cargo de la Lcda. Marisol Vargas Arias, jefa del Departamento de Concesión de Derechos.

ARTÍCULO OCTAVO:

Mociones

ARTÍCULO NOVENO:

Asuntos Varios

CAPÍTULO II. CORRESPONDENCIA

ARTÍCULO II: Correspondencia.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** lee la siguiente correspondencia la cual se agrega como **anexo No. 1** de esta acta.

Inciso a) Oficio DE-0369-07-2021 suscrito por el M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo, en el que remite el oficio DA-0425-07-2021 que contempla el informe de compras realizadas durante junio de 2021, cuyos montos superan los cinco millones de colones. **SE TOMA NOTA.**

Inciso b) Oficio DE-0370-07-2021 remitido por el M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo, en el remite el oficio DA-0422-06-2021 que contiene el informe de los activos perdidos, hurtados y robados, con corte al 30 de junio del 2021. **SE TOMA NOTA.**

El **M.Sc. Carlos Retana López** señala: en otros momentos he manifestado que aquí llegan asuntos de correspondencia que para mí no lo son. Históricamente en la Junta de Pensiones, tanto el informe de compras, como este otro documento se socializan, se presentan de una manera formal este tipo de informe; para mí no es de recibo que llegue en la correspondencia, pero bueno, aquí de alguna forma han dejado pasar esa observación que he hecho en otros momentos; aquí hay temas de la Administración que son pasados vía correspondencia y esa práctica no me gusta. De mi parte esos 2 tema no son de correspondencia, pero yo no hago el orden del día y hago otra vez la observación puntual sobre esto.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** indica: hay que averiguar si es una normativa que ya está establecida, en ese caso los miembros de la Comisión de Asuntos Jurídicos y Sociales deben valorar si es viable eliminarlo, no es si uno quiere o no, es por normativa o reglamentos interno que se puede hacer o quitar.

El **M.Sc. Carlos Retana López** menciona: con todo respeto, don Greivin, eso ha sido una práctica en los últimos meses, no ha sido lo ordinario de JUPEMA.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** recalca: sí, tendríamos que averiguar si es producto de una normativa o un reglamento, habría que hacerle la consulta al Lic. Diego Vargas Sanabria, jefe del Departamento Legal o a la misma Administración en ese sentido.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los Directivos.

Inciso a) El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** menciona: la Comisión de Prestaciones Sociales conjuntamente con el Departamento de Prestaciones Sociales ha venido trabajando, como ha sido del conocimiento de ustedes, en el tratamiento de la guía de envejecimiento, bienestar y sensibilización mediante un enfoque de derechos y la idea del trabajo en esto era llevarlo a la plataforma digital, para directamente bajo el auspicio o en coordinación con el Ministerio de Educación Pública (MEP), subirlo a la plataforma digital del MEP para que esta guía sea interactiva con los estudiantes. Dichosamente y por el trabajo que se ha venido haciendo se logró una reunión con la Lcda. Melania Brenes Monge, viceministra Académica del MEP, quien nos dio una cita el viernes 30 de junio de 2021 en horas de la tarde; ahí estuvimos participando algunos miembros de la Comisión, otros se

justificaron por situaciones adquiridas en compromisos anteriores y el Máster Juan Pablo Muñoz Campos como el jefe a.i. del Departamento de Prestaciones Sociales. La reunión fue muy interesante, muy productiva porque se le explicó a doña Melania justamente la idea de la incorporación de esta guía y el objetivo era proyectarle a la Lcda. Brenes Monge, porque así lo había solicitado, por ejemplo, el tema actual, tal cuál la guía fue realmente digitalizada, entonces, ella quedó muy satisfecha; no obstante, nos hizo un par de observaciones en cuanto al tema inclusivo, nos hablaba que había que hacerle una corrección para que al momento de referirse a las personas, tanto estudiantes, como docentes, se hiciera una separación; ella lo hace desde una óptica de su experiencia y nos hace mención que el tema sería importante denominar las estudiantes y los docentes, para que no tengamos ninguna crítica y esto fuera manejado desde el punto de vista inclusivo. También nos habló que era importante, consideraba ella, hacer un pilotaje, ella ofreció la posibilidad de hacer un pilotaje que sería subir la guía en una escuela donde se pudiera hacer la explicación; lo cual consideramos factible. Obviamente, cuando recibimos estas observaciones de parte de ella nos reunimos posteriormente don Juan Pablo y mi persona, en carácter de coordinador de la Comisión, para comentar sobre el tema, de la necesidad de hacer esta corrección; se habló con el señor encargado de la preparación de esta guía, el Sr. Juan Carlos Rojas Zeledón, él es el director de Render Studio que fue el que hizo la parte digital de esto y él está de acuerdo en realizar la modificación. Le decía a don Juan Pablo que era importante aprovechar la parte coyuntural, dado que doña Melania está positiva con esa guía, quedó muy convencida y en estos temas hay que aprovechar esa coyuntura, de aligerar el proceso para que esto quede

debidamente insertado tal cual ha sido la idea de la Comisión y del Departamento. Se habló con el señor Rojas Zeledón y dichosamente para julio, a final de mes, quedaron de acuerdo en hacer las correcciones finales, incorporando las observaciones. Dichosamente, me decía don Juan Pablo que se cuenta con el presupuesto para realizar esa corrección y ante eso le decía: *“tenemos que aprovechar urgentemente para ver si logramos dejar totalmente incorporada esa guía en el MEP”*, en esto tenemos que ser muy eficientes en los tiempos; cuando se ponen este tipo de situaciones así, uno coyunturalmente tiene que aprovechar esos espacios, porque si se dejan durmiendo por ahí o se dejan que se enfríen las cosas vuelve a “dormir el sueño de los justos”. En esto soy de que, si tenemos la oportunidad de hacer algo, lo hagamos lo más rápidamente posible, porque es un tema político y eventualmente se nos puede enredar.

Así las cosas, le decía a don Juan Pablo: presione a doña Melania con una reunión, dado que tenemos el fin de mes para que esto quede debidamente corregido y ojalá para agosto establecer esta reunión con doña Melania y la idea es hacer la entrega oficial por parte de JUPEMA de esta guía para que sea incorporada directamente, ya que las pruebas y todo lo que sea posteriormente que quede ahí como una situación propia del MEP, donde también nosotros vamos a tener participación, pero que formalmente dadas la situación que acogimos las observaciones de ella, la idea es que queden debidamente establecidas y formalmente entregada por parte de JUPEMA al MEP esta guía sobre el envejecimiento, bienestar y sensibilización, para que se incorpore dentro de la corriente educativa, que eso lo tendrá que definir propiamente el MEP, pero que por lo menos de parte de JUPEMA esto quede debidamente formalizado y entregado. Creo que ese sería un aporte

importantísimo de parte de la institución, el objetivo que persigo en esto es que se vea justamente la participación de JUPEMA en estos aportes a la sociedad en este sentido, como parte de la responsabilidad social y del Departamento de Prestaciones Sociales en este tipo de trabajos que vayan a ser beneficiosos para una colectividad educativa.

Quería comentarles esto porque si lo logramos hacer y ahí pediría la venia de ustedes señora y señores miembros de Junta Directiva, que mi objetivo es hacer la entrega formal en agosto y que haya participación de la Junta Directiva como un todo, como una organización, como la parte política de JUPEMA y obviamente la parte administrativa conjuntamente para hacer un acto oficial. Eso es lo que persigo y ahí tengo al Máster Juan Pablo Muñoz Campos trabajando en eso, por lo menos le he dado esa guía, esa solicitud, esa intención para lograr convencer a doña Melania de que hagamos esto de manera oficial y estaría muy bonito por que sería un acto oficial, donde se le hace entrega por parte de JUPEMA al MEP, en la autoridad de doña Melania o ella coordinará a nivel interno cómo lo harán, pero que sea un acto oficial, donde ojalá podamos tener algunos medios que se involucren y de parte nuestra me parece importante involucrar al Departamento de Comunicación y Mercadeo para que estén al tanto de la publicidad, en ese caso hablaría con la Lcda. Marianela Rodríguez Valverde, jefa del Departamento de Comunicación y Mercadeo para estar al tanto, porque creo que vale la pena. Quería ponerlos en autos, no estamos asegurando que se va a hacer en agosto, estamos trabajando en esa línea para ver si se logra esa reunión y ojalá que se finiquite esa entrega oficial que sería un gran aporte de JUPEMA a la sociedad.

Eso es lo que quería informarles, quedamos atentos a que se haga esa reunión o por lo menos buscar opción y que doña Melania acepte un pequeño acto formal de entrega. Si hay algún comentario, observaciones o consultas, con mucho gusto, aquí estoy para enriquecer esta idea que tengo ahora.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** complementa: para aportar a lo que dijo don Hervey, yo estuve en la misma reunión y analizado cómo se le plantearon los temas a doña Melania, en primera instancia la felicité a ella por la intención de participar y además al Departamento de Prestaciones Sociales que siempre ha andado detrás, primero la Lcda. Hazel Carvajal Valerio y ahora se suma el Máster Juan Pablo Muñoz Campos con la intención de darle seguimiento a lo que es sensibilización escolar. Le comentaba la importancia que corresponde a los derechos de las personas adultas mayores, tanto las Leyes 7935 (Ley Integral para la persona adulta mayor), 9394 (Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores), la Carta de San José y demás, que es bueno porque los niños deben conocer; es importante saber qué piensan de una persona adulta mayor, ella decía que se podría traer un análisis sin decir clara la petición, para ver primero qué conocen ellos y cuál fue la ganancia de toda la participación. Le comenté que es importante darles seguimiento a los derechos de la niñez y la adolescencia, pues solo prevalece lo de personas adultas mayores y estamos dejando de lado una población que es muy vulnerable actualmente y nosotros nos debemos a la educación de los niños y a protegerlos del maltrato; que buscáramos esa opción que luego se va a plasmar para ver cómo darle seguimiento, porque cada día se dan casos de maltrato a los niños.

Nuevamente el agradecimiento hacia ella por la participación y a don Hervey por la intención de plantear la solicitud de que alguien lo acompañara, en mi caso como estuve dirigiendo la Comisión de Prestaciones Sociales me gusta enterarme y acompañar las acciones que hace el Departamento, lástima que no puede ser presencial por la situación del COVID 19, se está trabajando de forma virtual. Me sumo a las intenciones y las felicitaciones a don Hervey.

El **M.Sc. Carlos Retana López** añade: felicito a don Hervey por esa iniciativa y ese empoderamiento, estoy completamente de acuerdo con lo que propone, con darle formalidad a lo que se hace; sin embargo, me parece que por un tema de Gobierno Corporativo es importante que don Hervey, ya que ha traído la propuesta a esta Junta Directiva, sea considerado como una iniciativa de don Hervey con el apoyo de la Junta Directiva, es decir, que no sea un director actuando sobre el Departamento de Prestaciones Sociales, porque al fin de cuentas no es competencia directa de un miembro de Junta Directiva el manejo operativo de la situación, entonces, por un tema de formalidad me parece que sería bueno que esta Junta Directiva delegue en la figura de don Hervey el liderazgo del manejo del programa, se me ocurre a mí, por un tema de que luego no salte la Administración reclamando su derecho al cumplimiento del organigrama, porque de alguna forma un director independiente no puede actuar directamente sobre la Administración, sino la Junta Directiva sobre la Alta Gerencia y esta ordena la ejecución en el plano operativo, de manera que es importante darle formalidad en el manejo de lo que se hace, porque no sea que el día de mañana algún director, que se yo, levante la mano y le dé instrucciones a don Juan Pablo de que haga una fiesta cada mes para los jubilados; sé que

no es el espíritu de esto, me parece muy bien lo que está proponiendo don Hervey y tiene mucho sentido.

Ahora, quisiera ampliar que me parece que las actividades del Departamento de Prestaciones Sociales deben ser evaluadas; hace días vengo hablando del impacto que se tiene, se hace mucho, se invierten muchos recursos en el Departamento de Prestaciones Sociales y no hay un proceso de realimentación al Órgano Colegiado, ni a la Administración misma sobre el impacto, por ejemplo, ahora decía don Israel, que con todo respeto, pienso que don Israel es un educador con un pensamiento bastante bancario, en el discurso que utiliza Paulo Freire sobre la educación bancaria, cuando dice: *“enseñémosle a los muchachos sobre la Ley”*, ya está demostrado que el conocimiento per se, si no se utiliza y solamente se enseña, en poco tiempo se olvida, entonces, tal vez debemos revisar el modelo pedagógico sobre el cual estamos actuando. Como educador bastante metido en este modelo y que he investigado mucho, me parece que el modelo de enseñanza, de formación, el modelo de aprendizaje debe estar más enfocado a un aprendizaje más significativo y más correlacionado con las partes, por ejemplo, al finalizar el ciclo de formación con los niños se hace una actividad con todos los abuelitos y demás, esto como acto no sé si único del evento, ese acto debería ser el ordinario del proceso de aprendizaje del estudiante, pero cuando como facilitador me coloco con una diapositiva frente al estudiante y le enseño que la Ley esto y el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (Conapam) lo otro, eso lo van a olvidar, no tienen ningún sentido, más allá es la dinámica de la convivencia lo que permite permear al estudiante de ese verdadero aprendizaje. Es importante que revisemos el modelo, porque sé que se realiza un proceso de

digitación y ahí lo pega la gente del Instituto Tecnológico de Costa Rica, viene el otro y da una charlita o el Departamento de Prestaciones Sociales va y lo hace, pero no estoy seguro de que verdaderamente 5 años después de que el estudiante sale de la escuela, hemos investigado cuál es su relación con los adultos mayores, cuál es la relación con el abuelito, no sabemos resultados y me parece que no podemos estar invirtiendo recursos en actividades que no estamos midiendo en el tiempo. Como científico social propongo que realmente se realice una investigación sobre el impacto de las actividades que se hacen. Completamente de acuerdo con la propuesta de don Hervey, solamente que me parece que hay que revisar esos temas de forma y de fondo, para sacar un mayor aprovechamiento a las actividades que se hacen.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** manifiesta: felicito a don Hervey como coordinador de la Comisión por el interés que ha puesto en este tema tan importante y estoy de acuerdo en que se haga un acto formal para que se den cuenta que la Junta de Pensiones por medio del Departamento de Prestaciones Sociales, se preocupa por la niñez.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** aclara: que no se malinterprete que es una iniciativa de Hervey Badilla como miembro independiente, esto es un trabajo de una Comisión, que se entienda que es el trabajo de la Comisión de Prestaciones Sociales que ha venido trabajando en esta línea conjuntamente con el jefe del Departamento de Prestaciones Sociales, de manera coordinada, para tratar de buscar esas ayudas o esos contactos y lo ha hecho a través de don Juan Pablo con la señora Melania. Esta iniciativa que traigo acá obedece a ese trabajo de coordinación y que de alguna manera he tomado por lo menos el coordinar, dado que esa es la parte

funcional de un coordinador, el ver algunos aspectos propios con el jefe del Departamento para lograr una coordinación adecuada; pero es un trabajo que viene directamente emitido de la Comisión de Prestaciones Sociales y que la traigo a conocimiento de la Junta Directiva, para que el Cuerpo Colegiado decida como parte del trabajo que viene realizando la Comisión. Eso es lo que quiero dejar claro, que no es un trabajo a nivel personal, ni de un director independiente, que no se malinterprete que es un asunto personal, es de equipo de trabajo como siempre abogamos para que se hagan las cosas.

El **Prof. Errol Pereira Torres** opina: como miembro de la Comisión me parece una excelente iniciativa; sin embargo, me parece válida la prevención que hace don Carlos Retana, para este y para todos los casos, en el sentido de que las directrices del Órgano Colegiado sean emanadas de él, por supuesto, y bajo estas iniciativas que tienen los directores y directora, en este caso particular de don Hervey me parece muy bien, pero sí que eso en cuanto a lo operativo venga a ser resorte, como sabemos y debe ser, de la Administración. Es bueno que se establezcan las coordinaciones necesarias, sobre todo para información de los detalles conexos a este tipo de iniciativas y lo he dicho en la Comisión, creo que esto habría que extenderlo en algún momento a secundaria, porque si bien la sensibilización sobre las condiciones y el trato que la sociedad le debe dar al adulto mayor, está bien que se haga en primaria, pero creo que en secundaria es donde el ser humano por las características de la pubertad y la adolescencia, yo que he trabajado bastante con esta población, se pierde bastante la sensibilidad hacia el adulto mayor; el niño está más cercano a la madre, a los padres y a los abuelitos, posteriormente se pierde esa sensibilidad y hay hasta desprecio, lo

he sentido, puedo decirlo con conocimiento de causa, de un importante sector de la población adolescente y joven al aprecio, el respeto profundo y traslado cultural que cumple el ser humano en su fase adulta mayor. En esto tenemos que trabajar posteriormente.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** puntualiza: el inicio de mi participación quiero que se entienda, el documento y la guía ya fue aprobado, nada más que doña Melania nos dijo: *“hagan unos ajustes y punto”*; los hacemos, puede ser que nos reunamos y listo. Lo que apelo es a una entrega formal por parte de la Junta Directiva, para que de alguna forma se valide eso a nivel de MEP-JUPEMA, con el aporte que dije en el tema de la responsabilidad social y el aporte a la sociedad. Lo traigo ahora aquí para informarles a ustedes por dónde vamos, cuál es el proceso y que de alguna forma ustedes nos den el aval, por los menos simbólicamente de que podemos seguir con eso, no necesariamente es que nadie se está arrogando nada, ningún derecho y demás, simplemente es parte del trabajo que veníamos haciendo, como el compromiso de la Comisión de Prestaciones Sociales y que si logramos eso que estoy proponiendo con esa entrega formal, sería un valor agregado al trabajo que se está haciendo por parte de la Comisión. Eso es lo que quería aclarar, obviamente todo esto viene en el acta respectiva que la veremos próximamente, pero quería darles un informe previo de cómo lo tratamos básicamente, para que quede en el imaginario de ustedes que nadie está arrogando nada, es un tema de algo de bonito que eventualmente se puede hacer y que quede ahí mejor plasmado ante la sociedad.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** finaliza: todos estaríamos de acuerdo con esta iniciativa que está planteando la Comisión de Prestaciones Sociales, se debe entregar el documento ya corregido para que la señora viceministra le

dé el aval y perfectamente podemos dar el siguiente paso con respecto a esa pequeña entrega formal que menciona don Hervey.

El Cuerpo Colegiado toma nota.

CAPÍTULO IV. APROBACIÓN DE ACTAS

ARTÍCULO IV: Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias No. 071 y 072-2021; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

El señor presidente somete a conocimiento y resolución las actas de Junta Directiva correspondientes a las sesiones ordinarias No. 071 y 072-2021, las cuales son aprobadas sin observaciones.

CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO V: Entrega y análisis del oficio DE-0379-07-2021: propuesta estudio homologación de puestos JUPEMA; para resolución final de la Junta Directiva.

Con el aval de la Presidencia se incorpora a la sesión virtual el Lic. José David Soto Hernández, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

El **Lic. José David Soto Hernández** expone el oficio DE-0379-07-2021 y su adjunto el GTH-0586-07-2021, que contemplan la propuesta de estudio para la homologación de puestos en JUPEMA, así como la presentación titulada “Escala salarial”; estos documentos se agregan como **anexo No. 2** de esta acta.

Menciona: en principio quisiéramos compartir un poco algunos aspectos conceptuales de lo que es una escala salarial, algunos antecedentes de la escala salarial de la institución y por qué consideramos relevante efectuar este estudio de homologación y revisión de la escala actual.

Cuando hablamos de una escala salarial estamos hablando básicamente de un conjunto de categorías que se van a diferenciar en principio salarialmente, pero esa diferenciación se va a deber en primera instancia a algo que denominamos “Escala de clasificación y valoración de puestos”, que implica una serie de rubros o aspectos más de tipo cualitativos que sean considerados relevantes para darle un peso al valor de cada posición en la organización, por ejemplo, en el caso nuestro la escala de valoración habla de la experiencia laboral, el grado académico, el nivel de responsabilidades a cargo, la supervisión de personal, el manejo de información crítica, entonces, a cada uno de estos elementos se le da una ponderación y posteriormente en conjunto con las jefaturas se va indicando cuál es el nivel requerido y al final eso nos permite tener una valoración del puesto en términos cuantitativos. Una vez que tenemos esas valoraciones y a partir de la estructura organizacional es que obtenemos lo que son las categorías o grupos ocupacionales.

En la institución tenemos 7 grupos ocupacionales: 1) “puestos operativos y de apoyo a oficina”, ahí vamos a encontrar lo que son personas de mantenimiento, choferes, oficiales de seguridad y oficinistas. 2) Especialistas y administrativos, ahí tenemos la parte más técnica, es el *staff* más grande que tiene la organización, todo lo que es el equipo de ejecutivos de Servicios al Afiliado, de Crédito y Cobro, de Concesión de Derechos, entre otros. 3) Profesionales y encargados, en este caso vemos que es como una pirámide, en una categoría más alta lo que va ocurriendo es que la cantidad de personas, la base es menor. 4) Profesionales Sr., encargados Sr., y jefaturas nivel 1. 5) Jefaturas. 6) Directores de División. 7) Director ejecutivo.

En términos de lo que es la escala salarial básicamente lo que procuramos es que se cumplan con 2 aspectos y lograr este balance es sencillo porque hay congruencia, pero en ocasiones hay que jugar un poco porque tal vez hay algunas contradicciones entre lo que vamos a entender como la equidad interna y la competitividad externa o de mercado.

La equidad interna lo que nos dice es que, cada uno de estos grupos ocupacionales tiene valoraciones diferentes, es decir, como cada uno de ellos en teoría tiene una responsabilidad y entre más alto es el grupo ocupacional, mayor es la responsabilidad, mayor el número de requisitos, mayor la criticidad de esos puestos, entonces, como es más crítica lo que se espera es que haya una mejor compensación, entre menos crítico es el puesto, menor debería ser la compensación de esta; sin embargo, lo que se busca es que, por ejemplo, dentro de cada grupo ocupacional lo que nos dicen las buenas prácticas es que debería haber una dispersión no mayor al 20% del promedio, es decir, que si tomo todo los puestos que tengo dentro un grupo ocupacional, llámese jefaturas y saco el promedio del salario de todas estas posiciones, todos deberían ubicarse dentro de un rango de dispersión que no sea mayor o menor al 20%, eso es lo que uno espera. Si eso no se cumple, tenemos puestos que están por encima o por debajo de ese 20%, entonces, decimos que no hay equidad necesariamente. Puede ser que haya unos puestos que la distribución esperada se sale, ya sea para abajo o para arriba, entonces, pueden requerir algún ajuste.

Otra de las características que se busca es que haya una diferencia significativa en la remuneración entre los puestos de cada uno de los grupos salariales, porque si lo que encontramos es que la remuneración entre un grupo ocupacional y otro es muy similar, lo que ocurre es que no estamos

compensando de acuerdo a esa responsabilidad y ¿eso en qué nos afecta? en temas de que la gente pueda crecer, tal vez si estoy en un grupo ocupacional, pasar a otro grupo ocupacional donde quizás voy a aportar más a la organización, donde voy a tener mayores responsabilidades, puede ser que no sea conveniente, entonces, digo: la verdad no me voy a pasar, porque la diferencia salarial es tan poca que no lo amerita. En ese sentido, el que haya diferencias significativas uno puede ayudar a la gente a tener esa sensación de que puede progresar, no solo en responsabilidades, sino también en remuneración.

El **M.Sc. Carlos Retana López** consulta: a veces me he preguntado justamente cómo hacen para crear esa flexibilidad por llamarlo así, dentro de ese 20% de dispersión para un mismo puesto, digo esto, don José David, porque se lo pongo puntualmente: no querría pensar jamás que el que *“parte y reparte tiene la mejor parte”*, pero para mí la jefatura del Departamento de Crédito y Cobro, por decir un puesto, tiene más responsabilidad que la jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano, con todo respeto; la jefatura de Crédito y Cobro aporta valor a la rentabilidad del Fondo y a la tasa actuarial; insisto, para mí el talento humano es de las cosas más importantes que hay, por supuesto, pero habiendo revisado con detalle los manuales de puestos, habiendo revisado con detalle las órdenes de pago de los funcionarios, no logro entender cómo la jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano gana más que la jefatura del Departamento de Crédito y Cobro, ¿cuál es el criterio don José David?, porque vieras que a mí me surge esa duda puntualmente.

El **Lic. José David Soto Hernández** responde: quisiera revisar en la escala salarial cómo andan esas 2 posiciones, porque con toda sinceridad le digo

no lo tengo de memoria en este momento, entonces, si me permite voy a revisar.

Hay una diferencia como de $\$100.000,00$ entre uno y otro, la jefatura del Departamento de Crédito y Cobro está por debajo, como usted lo dice don Carlos Retana.

El **M.Sc. Carlos Retana López** señala: perdón que entorpezca la dinámica, sin ser especialista en el tema de Talento Humano, ni mucho menos, vieras que yo no logro entenderlo, porque generalmente a mayor responsabilidad, mayor remuneración, igual para el proceso asociado al riesgo, por citar un ejemplo, la jefatura del Departamento de Crédito y Cobro, con todo respeto, comete un error en la ejecución de un proceso, acá tenemos un impacto complicadísimo; al jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano toma una decisión equivocada en la contratación, simplemente despedimos a la persona y se inicia un proceso nuevo; con todo respeto, sin desmeritar. Creo que eso se debe revisar con detalle.

El **Prof. Greivin Barrantes Viquez** resalta: esta intervención que ha hecho don Carlos Retana nos hace pensar. Recuerdo las palabras de don Carlos Arias, él nos indicó: *“lo que necesitamos es poner a todo el mundo dentro del percentil 25 (P25), los que están más arriba del P25 dejémoslos ahí por el momento, los que tenemos que buscar son aquellos salarios que de verdad no son competitivos en este momento, ni con respecto al mercado, ni con respecto a lo interno, porque están ganando mucho menos”*. Esa observación que hace don Carlos Retana es magnífica en ese sentido y tenemos que respetar ahora el salario que tiene aquella persona, pero tenemos que ir a buscar la opción de la mayor responsabilidad, como dice don Carlos Retana, de ser la jefa del Departamento de Crédito y Cobro con

respecto a la jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano. Me parece muy acertada, tal vez don Carlos Arias que está acá pueda tomar en cuenta todos esos aspectos a la hora de llegar a tener una tabla homologada. Insisto, los que están arriba del P25 no podemos hacer nada con respecto a esos salarios, hay que respetarlos en todo el sentido de la palabra, pero todos aquellos que veamos y que usted ahorita nos está expresando, don José David, creo que es justificada muchas veces esa opción de poder aumentarles a estas personas.

El **Lic. José David Soto Hernández** aclara: con respecto a lo que dice don Carlos, efectivamente el espíritu de esta propuesta que traemos es ese, tener criterios más objetivos para tomar ese tipo de decisiones.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** considera: lo que aporta don Carlos Retana es de suma importancia, muchas veces he dicho que la fuga de personal, o que es inversiones y riesgos es muy cotizado en el mercado y se busca mucho personal altamente competitivo. He observado que existe mucha brecha con esos temas y a las personas les llegan otras oportunidades y se van de la institución. No es el P25 el que hay que analizar, la idea es realizar las gestiones para llegar por lo menos al P50, más a menos a nivel del mercado, nosotros en la parte institucional, lo que es el sector público es donde mucho se apunta y se ha sumado desde el P55, hasta P75. Ya nosotros vimos la diferenciación de los P25, aquí lo que estamos rescatando es lo mismo que se ha analizado y la idea es buscar las alternativas de otros percentiles que nos puedan fortalecer y mejorar a la población.

El **Lic. José David Soto Hernández** expresa: el tema del P25 y el P50 ahorita lo vamos a comentar, efectivamente, como dice don Israel, en el sector público en el 2017 la Dirección General de Servicio Civil se percató que

había una inequidad, por ejemplo, las entidades que respondían a Gobierno Central estaban remuneradas en P30 y las que eran autónomas estaban en P50, entonces desde el 2008 se ha venido haciendo un ajuste para que las entidades públicas paguen en el P50, lo que nos dice don Israel es cierto; sin embargo, ¿qué es lo que pasa con JUPEMA?, porque no necesariamente es que no queramos ser más competitivos, es que tenemos que ajustarnos al 5/1.000 y lo que nos dice es que a nivel de remuneraciones salariales no podemos superar el 70%. Una de las observaciones que había hecho la Auditoría antes de la liquidación del 2003 fue que se estaba por llegar a ese porcentaje, entonces, esa fue inclusive una de las razones que conllevó a la liquidación de ese momento. Posteriormente, en el 2016 cuando se vuelve a hacer un análisis más profundo se percatan que estábamos muy cerca, alrededor de un 68%, de manera que se decide nuevamente: "ajustemos al P25% los nuevos puestos que vayan surgiendo", eso ha permitido lograr que se reduzca esa distancia que había, que estaba muy cercana al 70%, no recuerdo bien ahorita, pero en el estudio que hicimos el año pasado sí habíamos logrado bajar significativamente, me parece que la ejecución presupuestaria está como en un 58%; está muy relacionada precisamente a esos aspectos.

Retoma la exposición: el tema de la competitividad externa es cuánto está pagando a nivel de mercado las demás organizaciones y nosotros utilizamos la referencia que tiene mayor validez a nivel del mercado nacional que es la Escala Salarial SEIS (Sistema Empresarial de Información Salarial), de la empresa Price Water House Copper (PWC). Es una escala que utilizan la mayoría de las empresas grandes en nuestro país y dentro de ellas también

participa la Caja de ANDE o la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.

¿Cómo construimos la escala salarial?, como les menciona antes de la escala salarial está la Escala de Valoración y Clasificación de Puestos. Esta escala que tenemos ahorita se creó en el 2016, inclusive, podría ser hasta una buena práctica revisarla y revisar las ponderaciones que hay, porque en su momento es la Dirección la que dice: *"le voy a dar una ponderación de tanto a la experiencia, tanto a la responsabilidad, tanto a la supervisión"*; no hay un criterio que sea igual para todos, usualmente va a depender mucho de características estratégicas, qué es lo que quiero retener, por ejemplo, una organización educativa como una universidad posiblemente le dé mucho peso al tema académico, entonces, en esa ponderación le va a dar mucho valor al tema de los grados académicos de las personas que vayan a contratar; pero si estamos hablando del sector más empresarial, seguramente le va a dar más ponderación a la experiencia. Dentro de esa escala eso es lo que nos permite posteriormente ir construyendo la escala salarial.

Esta escala salarial que tenemos viene desde el 2003 en primera instancia cuando se crea, luego hay un estudio de parte de una consultora externa que es la que viene, desarrolla la nueva Escala de Clasificación y Valoración de Puestos y un poco lo que se ha hecho es tratar de ajustar lo que ya teníamos, porque como dice ahora don Greivin no es que podemos llegar y recortar salarios, porque eso no lo permite la Ley o despedir gente, entonces, con eso tratar de ajustar los nuevos puestos para que calcen dentro de esa misma escala. Realmente se ha logrado buenos niveles de equidad interna y

de lograr mantener competitividad en los salarios por lo menos al P25 o por encima del P25.

Algunos beneficios de tener una escala salarial:

- Nos permite saber lo que otras empresas están haciendo en materia salarial.
- Evitar costos altos e inapropiados.
- Son la base para determinar una adecuada estrategia de compensaciones.
- Promueven la retención, captación y motivación del personal.

¿De dónde viene el P25?, ya se los comentaba, a razón de la liquidación del 2003, que ya la Auditoría previamente había señalado el riesgo en el que se estaba incurriendo y que en ese momento es donde se decide que JUPEMA va a empezar a remunerar dentro de P25; sin embargo, a pesar de que se toma esa decisión hay una serie de salarios, sobre todo los salarios que están en los grupos ocupacionales más bajos, se les asignó salarios por encima del P25, inclusive rondan el P50. ¿Qué fue lo que sucedió?, realmente no lo sabemos, nosotros no estábamos en ese momento, pero usualmente eso ocurre cuando se toman decisiones, no en criterios más técnicos, sino en criterios un poco más subjetivos o emocionales, que uno diga: *“a las personas de rango más bajo no les paguemos tan poquito, el salario del P25 es muy bajo, pongámosle una remuneración mayor, para que se sientan mejor”*, lo que pasa es que luego uno no se percata de qué implicaciones tienen esas decisiones, porque trabajamos dentro de un sistema. Las implicaciones que tiene ahora para nosotros es que prácticamente los 2 primeros grupos ocupacionales, que son donde abarcan la mayoría de los puestos de la organización tiene una diferencia salarial que no es mayor a

¿150.000,00 y eso nos lleva a una disyuntiva porque la gente quiere crecer organizacionalmente y la gente percibe el crecimiento en términos de remuneración, pero a la hora de que las distancias son tan pocas, yo puedo moverme de un puesto a otro, pero la diferencia en términos de remuneración usualmente va a ser poca o personas que tal vez tienen puestos administrativos especialistas como un ejecutivo de servicios o alguien que trabaje en la Unidad de Cálculo, se da cuenta que otro compañero que tiene un puesto más técnico u operativo tiene salarios muy parecidos. Ese es un dilema en el que estamos nosotros, donde hay una correlación inversa en este momento en donde el puesto de menor grupo ocupacional, en términos de competitividad del mercado, está mejor posicionado; lo que nosotros estamos haciendo es como decir: *“vamos a darle prioridad a retener a nuestro talento que está en el grupo ocupacional más bajo”*, y no necesariamente al talento que está en los grupos ocupacionales más estratégicos. Esa fue la lógica que estuvo detrás de eso.

Con el tema de los percentiles, que yo creo que eso ustedes lo manejan, estamos hablando que usualmente se trabaja con cuartiles, percentiles 25, 50 y 75; nosotros en este momento lo que hacemos es que tomamos la referencia de toda la muestra que participa en la encuesta de salarios y a partir de eso decimos: *“estamos con el P25”* y tomamos ese de referencia por las razones ya mencionadas. Hay otras empresas que pueden tomar el P50, cuando ya se está en un P50 está hablando de una competitividad de mercado muy alta.

Ahora, también hay que tomar en cuenta algo y creo que es importante, que es un principio de realidad, porque al final todo esto son temas de estudios y metodologías, pero la realidad qué es lo que nos dice también:

“que en JUPEMA hay niveles de atracción y retención muy altos”, en términos de realidad esto no necesariamente se ha vuelto un problema que hay que solventar; es un asunto que es importante pero no necesariamente que uno diga: “hay un nivel de urgencia porque estamos teniendo una fuga de recurso humano muy significativa”. Sí se han dado fugas de recurso humano en algunas áreas, pero a veces están un poco más relacionadas con variables asociadas a temas de clima, por ejemplo, que se podrían dar algunas situaciones, pero no necesariamente quizás al tema de remuneración.

¿Qué es lo que recomendamos?, que efectivamente hay salarios que están por debajo del P25 y que deben revisarse, pero creemos que también es muy importante que se haga un estudio que nos permita tener claridad sobre la homologación de los puestos, porque la última homologación que se hizo en la institución fue en el 2016. La homologación es la que nos dice cualitativamente: “este puesto o todos los puestos que tengo en JUPEMA, con cuáles los voy a comparar a nivel de la escala salarial de mercado, cuál es el puesto que mejor se ajusta a este otro”, esa valoración tiende a ser más cualitativa, pero es el trasfondo, lo que determina ya luego el criterio cuantitativo, entonces, sí es muy crítico.

Las recomendaciones que venimos a brindarles son, en primera instancia: contratar los servicios de una empresa consultora que sea especializada en materia de estudios salarios de mercado, eso es importante porque le va a dar más objetividad y un nivel más alto de expertis al estudio, con la finalidad de que efectúe este estudio de homologaciones entre los puestos que conforman la estructura organizacional de JUPEMA y las posiciones de referencia que conforman esta escala de mercado de la PWC. Por otro lado,

una vez efectuada esta homologación se sugiere que dicha consultoría abarque la revisión de la escala salarial de JUPEMA, actualizada con la nueva homologación, con la finalidad de identificar posibles ajustes que permitan alcanzar niveles de equidad interna y de competitividad de mercado más apropiados y de acuerdo con las posibilidades presupuestarias actuales y futuras de la institución. Adicionalmente, que brinde una serie de recomendaciones referentes a los cambios que técnicamente sean pertinentes. En última instancia, como alcance final de esta consultoría, se recomienda solicitar a la empresa especializada la revisión de la Política Salarial vigente de la institución y generar una serie de recomendaciones relacionadas con modificaciones en cuanto a las buenas prácticas, porque realmente estas empresas conocen muy bien cuáles son las prácticas de remuneración que se están utilizando en otras empresas, empresas de todo tipo, inclusive de alcance global que se conocen y de esta forma que podamos hacer quizás algunas modificaciones a esa Política que nos permita ser todavía más competitivos salarialmente.

El **M.Sc. Carlos Retana López** pregunta: vieras a mí como me duele tener que sacar para la contratación de una empresa externa que haga el proceso, pero en vista de cómo estamos quisiera manifestar mi anuencia a esa recomendación, para justamente tener un criterio bien nutro, para tener un juicio crítico sobre nuestra situación. Quiero consultarle algo don José David, no sé si usted me responde, sino don Carlos Arias que al fin de cuentas no termina dejar de ser el pararrayos frente a la agresividad con que pueda preguntar un directivo. Siento que la Junta Directiva, esta o cualquier otra, ha tomado decisiones románticas y puestas con la mano en el corazón y ha irrespetado el percentil para subirle el salario a puestos porque "me parece

que hacen un buen trabajo" y decir: *"este, pobrecito gana muy poquillo, vamos a pagarle más, pobrecito el trabajo que hace es muy bueno, vamos a pagarle más"* y ha violentado los principios con los cuales asigna salarialmente conforme el percentil en el que operamos, ¿es así o no?, porque si es así yo quisiera, señora y señores directores, que de una vez rectificemos la cosa, porque me parece que es la intención de analizar esto, que no sigamos en esta misma cosa y que nos revisemos a la hora de tomar decisiones y no tomemos decisiones con el corazón, sino justamente con la responsabilidad de cumplir con el porcentaje del 5/1.000 que se puede utilizar para el presupuesto y con la asignación de puestos, porque si no aquí ese tipo de decisiones lo que motivan es a que la gente le quede bien a Junta Directiva para que le suban el salario y no a un verdadero rendimiento para buscar un ascenso dentro de la misma organización que muchos directores han propuesto. Quiero que alguien me responda en seco ¿cómo hemos actuado?

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** contesta: es un poco lo que hablábamos ayer, vamos a ver, no molesta el comentario, todo lo contrario, con toda sinceridad me parece que está pensando con la responsabilidad que le compete y no quisiera que me malinterpreten, pero cuando uno adquiere una responsabilidad, sea cual sea, es muy fácil desviarse de la responsabilidad, creo que don Hervey ahora lo decía, a veces uno se desenfoca, se pone a pensar en otras cosas y a veces también el mismo poder lo hace cometer errores, entra uno un poco en el tema de la soberbia pensando que puede hacer cualquier cosa y no se da cuenta que está nombrado por un plazo, luego se va y parte sin novedad. A mí me ha tocado estar en esas posiciones y toda la vida he pensado que hay 2 cosas

que uno debe respetar: 1) tratar de que la institución donde uno llegue quede mejor que como uno la tomó, se le agregue valor. 2) Que por sobre todas las cosas no se le olvide que después se va a tener que ir, alguien va a venir y de repente lo va a revisar; nosotros somos revisados por la superintendencia de Pensiones y la Contraloría General de la República, a veces uno en el afán de ayudar gente o porque le cae bien, como dice don Carlos o por lo que sea, cree que subiéndole el salario hace bien y no, es todo lo contrario, para eso hay una escala salarial, hay un orden organizacional, la gente del Departamento de Gestión de Talento Humano tiene políticas, procedimientos y tiene un orden en el tema salarial. Ustedes son educadores y preparan a la gente, jamás va a ganar igual una persona que tiene una Maestría a una persona que sacó el sexto grado, por doloroso que sea así es el sistema, no lo inventé yo, es así, la persona que se sacrifica muchos años preparándose, educándose, teniendo experiencia, esa persona es más remunerada, eso pasa en todo lado, no es que pobrecito con todo respeto, pobrecito el que se quemó las pestañas, que sale del trabajo y se mete de una vez a llevar clases, el que se acuesta tarde haciendo tareas y estudiando, esa es la realidad. A mi forma de ver las cosas JUPEMA está a tiempo, son muy pocos los casos para equiparar al P25 y después vamos a encontrar el otro problema que es la otra grada; hay personas que están por encima del P25, ¿qué se puede hacer ahí?, don José David que es el experto tal vez me apoya o me desmiente sin ningún problema; ustedes van a tener que tomar decisiones, no pueden haber aumentos para las personas que están por encima o en su defecto, llevan a toda la gente a un nivel similar al de ellos, que podría ser un percentil 33 o 40; eso tiene un efecto económico, entonces, es un tema presupuestario;

recordemos que los recursos de JUPEMA no son infinitos. Entiendo a la perfección que cuando traigo una propuesta de acuerdo para que ustedes digan: “*vamos a hacer una feria de vivienda, no se va a cobrar comisión, ni avalúo*”, ¿quién paga ese avalúo?, lo paga JUPEMA, eso va en contra de las utilidades, pero beneficia el Fondo, que por eso les decía ese es el fin último, que nuestra afiliación tenga un bienestar y eso implica todo un sacrificio para los rendimientos y las utilidades de JUPEMA, pues ciertamente no tenemos recursos infinitos, son finitos, tenemos que cuidarlos como buen padre de familia lo hace. Un aumento o un gasto que no se justifica, vendrá otro y dirá “el anterior director hacía esto y lo otro”, como se ha dicho de otros directores. Don Carlos lo dice bien, de hecho, me parece que es un comentario muy maduro y ético el que hace, porque ciertamente es así, uno pasa por las instituciones. Creo que JUPEMA no está difícil, uno podría tratar de hacer el esfuerzo de llegar al P25, para decir: ya estamos en el P25, la gente que está arriba no podemos bajarle el salario, eso no se puede hacer, intentemos en algún momento ver si vamos equiparando y si lo hacemos en el tiempo, en el largo plazo, estaríamos sugiriendo con el dolor en el alma que a la gente que está por encima no se le haga aumento salarial porque están sobre pagados o si tuviéramos una abundancia grande, por eso hablo de negocios como la aseguradora y ese tipo de cosas que fortalecerían mucho a la Junta y eventualmente usted podría decir: “brinquemos a un percentil 40”, ya ahí nos ordenamos, creo que el Departamento de Gestión de Talento Humano en ese momento va a sentir un gran alivio. Nosotros hemos hecho esfuerzos importantísimos, ustedes aprobaron arreglarle una situación salarial que veía de años a un grupo de 10 o 15 personas, que a esa gente se les reconoció salarios que se les habían pagado por debajo y

que ellos estaban pendientes de esa situación y antes de que yo llegara ya lo habían hecho con otro grupo, es decir, la Junta Directiva resolvió un tema de incomodidad de funcionarios que sentían que les estaban debiendo plata, eso es un gran paso, ahí se gastó dinero pero salimos de ese problema. Me parece que nosotros como lo que representamos, las organizaciones sindicales, se actuó bien, se han ordenado cosas. Ahora está este tema que igual se puede seguir manteniendo ahí por el tiempo que ustedes quieran, yo cumplo con mi deber de traerlo acá porque lo estoy viendo, no quisiera que en el tiempo se complique, debemos ir ordenando esa escala salarial.

Lo que don José David propone es que nos acojamos a lo que hace todo el mundo, todos buscan la referencia de PWC en estos temas, porque ellos tienen la información histórica de todas las empresas de este país por puesto, entonces, me parece que eso sería sano. Don José David comentó que el último estudio lo hicieron en el 2016, hace 5 años, considero que un esfuerzo en esa línea le serviría de mucho al Departamento de Gestión de Talento Humano y a la misma gente a nivel interno, que cuando dicen: "*a mí no me están pagando bien*", ahora recibí el clima organizacional de TI y ese es un tema, alguna gente cree que no le pagan bien, yo no estoy seguro si eso es cierto o no lo es, la única forma de cerciorarse es sabiendo cómo está el mercado, pero estamos desfasados 5 años.

En ese contexto, el comentario lo recibo muy bien, lo crudo y duro que sea me parece que es correcto, es ético, en esa línea lo que ustedes tengan a bien definir, ya sea que dicen no: no hagamos estudio, no lleguemos al percentil, sigamos así, entendamos que hay un costo económico en esto, me pareció ver que equiparar al P25 a la gente que falta anda por $\text{¢}7$ millones

mensuales, para JUPEMA no es mucho, para mí es un platal. Son decisiones que ustedes tienen que tomar ciertamente, lo que ustedes definan lo voy a entender a la perfección porque entiendo los zapatos en los que están parados, nosotros cumplimos con traerles e informarles y que ustedes a su criterio definan.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** opina: creo que es sano lo que acá de decir don Carlos Arias de hacer un estudio con una empresa externa para que no tengamos ningún problema en ese sentido y hay que hacerlo porque vamos a seguir en este problema, nos lo traen un día y otro más.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** expresa: creo que ya se ha comentado suficientemente el tema, por ahí vamos de acuerdo con lo que conversábamos justamente ayer, donde de mi parte lo que voy a externar ahora es un resumen de lo que ayer externaba y es lo siguiente: creo muy importante que se haya acogido la posición de ayer para llevar a cabo este estudio. Esto obedece a una situación, como se comentaba anteriormente, de una queja por así decirlo o una observación que se ha hecho reiteradas veces en el tema salarial, de la situación que está adoleciendo en la parte de los trabajadores de JUPEMA, por lo tanto, creo que el hecho de esta propuesta que nos traen hoy y en las cuales reza en las recomendaciones, la No. 1 que es la contratación de una empresa especialista en el tema, es sumamente importante, porque aquí vamos a hacer algo de lo cual se ha comentado y las organizaciones a veces se inmersa en eso y es el tema de las subjetividades y creo que con un trabajo de esta índole vamos a trabajar en línea recta y a evitar eso.

Por otro lado, obviamente tendremos que esperar ese estudio para mirar las recomendaciones que se puedan derivar, porque la idea es, de acuerdo

con la situación expresada anteriormente y como lo dije ayer es parar la situación de los parches, aquí se han traído posiciones que se han tenido que comentar, se han tenido que hacer ajustes y no estoy de acuerdo en hacer reparaciones a medias, como lo dije, no estoy de acuerdo en los parches, necesito que el estudio se haga para construir correctamente la directriz en materia salarial. Esto debe traer como tal, que a nivel interno los compañeros trabajadores de la institución deben sentirse cómodos, porque esto es justamente es lo que va a contribuir con la producción, con la tranquilidad de los compañeros y todo esto va en beneficio del mejoramiento en el clima organizacional, ahí es donde vamos a ver justamente el resultado de todos estos ajustes y evaluaciones que tienen que hacerse y conlleva a evitar fugas como ya también lo hemos hablado, algunas justificadas, otras probablemente no; todo esto podría llevarnos a esa tranquilidad. Por el otro lado, importante como lo mencionaba ayer, cumplir con los objetivos estratégicos a nivel de la institución y cumplir con los Planes Anuales Operativos de cada uno de los departamentos, esto en cuanto a la fuga, porque ya vimos la experiencia, lo comentaba en el ejemplo que puse ayer de Auditoría Interna, donde se nos ha pedido hacer ajustes a los planes de trabajo porque justamente ha habido una renuncia de compañeros o de traslados.

Nada más hago la observación en cuanto a que sí hay una limitante que la vamos a tener que analizar posteriormente a la entrega del estudio y era lo que se mencionaba en el tema de ese 70% autorizado, por lo menos ese tema tiene que estar muy claro a la hora de tomar las decisiones, porque hace unos días decía normalmente las instituciones trabajan con 80/20 en masa salarial, en JUPEMA más bien es al 70%, creo que ese es un punto de

parámetro de medir al momento que se nos traiga el informe, que sea congruente con ese porcentaje, pero que todos estén remunerados como debe ser; que si hay que detener ajustes, algunos puestos que están sobre el percentil 25, bueno, eso lo dirán las recomendaciones, para eso se está trabajando en el informe que nos tienen que emitir y en esas recomendaciones esperaríamos, porque ese parámetro legal nos va a justificar e insisto, para evitar a nivel de Cuerpo Colegiado las subjetividades en cuanto a que hagamos un aumento a unos sí y a otros no. Nos vamos a respaldar directamente con el estudio que vamos a tener en esa inteligencia.

Le agradezco a don José David la explicación y el trabajo que nos trae, que a todas luces me siento muy satisfecho de que ojalá aquí hagamos las cosas como deben ser, en esto tenemos muchas veces que quitarnos la mano del corazón, porque en esto la institución es la que está privando y si bien es cierto nuestro equipo de trabajadores merecen todo el apoyo posible, pero todos tenemos que alinearnos a un objetivo importante que es trabajar armónicamente y en beneficio de la organización, porque los resultados son hacia fuera en beneficio de la membresía.

El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** manifiesta: casualmente como lo mencionaba ayer, nosotros podemos colaborar en que esto se pueda corregir de alguna manera. Considero importante tener una empresa que venga y nos haga ese estudio, porque sería totalmente neutral y lo haría de manera objetiva, porque sí es cierto, nos ponemos la mano en el corazón y cometemos errores, "hacemos cosas buenas que parecen malas y malas que parecen buenas". Me parece importante que se puedan hacer estos estudios de manera objetiva y que ordenen el tema de la escala salarial, así

la Administración ya tiene definidos los parámetros de nuevas contrataciones, porque lo decía ayer, a veces hay puestos vacantes y tal vez sea un profesional muy bueno, pero en realidad el salario no es competitivo, no es agradable, para que se va a venir. Me parece muy importante y de verdad le agradezco a don Carlos Arias una vez más de que ese tema se traiga acá, porque al final de cuentas aquí ganamos todos, gana la Administración porque tiene una estructura salarial ordenada, ganan los trabajadores porque van a tener su salario como corresponde y ganamos nosotros porque nos quitamos un problema de encima, tenemos que desgastarnos en un tema salarial, que perfectamente ya se pudo haber resuelto y de verdad no comprometer a la Administración, ni a nosotros mismos, porque ayer daba un ejemplo, simplemente porque don Carlos y doña Ana nos caen bien "subámosle un poquito el salario", así no son las cosas, la Administración no juega así. Creo que es hora, ya son varias veces que a don Carlos Arias lo veíamos en esa angustia y creo que con eso se puede resolver, ojalá que esa empresa nos haga este estudio lo antes posible, veremos las recomendaciones acá y exactamente como decía don José David ahora, estamos encuadrados en el tema del 70%, de ahí no nos podemos mover, entonces, con más razón tenemos que ordenar el tema de la escala salarial. Creo que ya vamos bien, hoy es un buen avance para que el tema camine y ojalá lo podamos resolver.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** enfatiza: comparto con lo que han externado los compañeros y me parece factible que se realice un estudio de masa salarial. En otras instituciones como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el presupuesto se contemplaba máximo un 80% para remuneraciones, que no se extendiera, eso estaba normado desde el

Consejo, más que el Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) es muy regulado y la gente siempre reclamaba que por qué no había aumentos, le recriminaban al Sindicato, como si fuera el culpable.

Algo que me preocupa es que ahora con los nuevos edificios hay que realizar nuevas contrataciones, entonces, va a crecer la masa salarial y debemos valorar qué tanto podemos crecer. Si se logra solventar la regla fiscal nos mejoran las posibilidades y con el proyecto de ley tendremos mejores rendimientos para poder seguir adelante. Con respecto al 5/1.000 las nuevas contrataciones están bajas, el MEP y las universidades no quieren contratar mucho personal y no hay aumentos salariales, entonces, ha afectado mucho la cotización del 5/1.000; son temas que se deben analizar con detenimiento. Seguir adelante, agradecerle a don José David por este trabajo y como él dice, lo recomendable es realizar una contratación externa para el análisis correspondiente y darle seguimiento para ver las posibilidades de hasta dónde nos podemos extender.

El **Prof. Errol Pereira Torres** aporta: agradecerle a don José David y al Departamento de Gestión de Talento Humano la propuesta que trae referente a algo que hemos venido apuntando con mayor énfasis en esta semana, a raíz de lo que verificamos en Auditoría y en TI, que es algo que nos llama a preocupación porque todos los departamentos y los puestos que son absolutamente necesarios para cumplir con los procesos de esta organización, deben estar cubiertos por los profesionales más capacitados y creo que hay que corregir esto y comportarnos con los alcances patronales que tenemos, tanto Junta Directiva, como Administración. En ese sentido las buenas prácticas indican que debemos atenernos a lo que está referido, tanto en materia salarial, como a la competencia de mercado.

En este tanto coincido en la importancia que tiene que a nivel externo se contrate la consultoría y tengamos a todas luces criterios profesionales y objetivos para la toma de decisiones, esto implicará, como usted ha dicho, una modificación presupuestaria, lógicamente tendrá que venir acompañado posteriormente del estudio, cuando sea recibido por el Departamento de Gestión de Talento Humano y que la Administración nos traiga cuál va a ser el impacto presupuestario que va a tener esto de ajuste. Es importante saber los honorarios de esta firma, para efectos del estudio, pero que es algo en que coincido, como usted ha dicho y lo estuvo diciendo estos días anteriores, es más varios lo dijimos, yo no soy mucho de decir: “yo dije, yo hice”; pero creo que hay una responsabilidad compartida, hemos venido poniendo atención a lo que la Administración nos ha dicho desde el principio de año, conforme se estuvo viendo, como lo dije anteriormente, el aumento por costo de vida que se vio en su momento, pero que quedamos con esa duda de que realmente hay que resolver el tema de manera estructural. Creo que estamos llamados a esas funciones, tenemos responsabilidades patronales como Gobierno Corporativo compartidas con la Administración y hay que cumplirlas de la mejor manera, con toda la seriedad del caso, para eso vamos a tener el respaldo creo que de la forma como hay que hacerlo, con una asesoría profesional, una consultoría que venga a brindarnos todo el insumo y ya veremos, entonces, cuáles son las recomendaciones que nos traen en cuanto al percentil, donde hay que ubicar esa homologación necesaria de los puestos y en materia salarial de nuestra organización.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** puntualiza: creo que ya ha sido suficientemente discutido el tema, desde ayer estamos en este análisis. La

presentación que nos hace don José David es importante y considero que todos estamos de acuerdo en la contratación.

Discutida la propuesta, el Órgano Director por unanimidad adopta el siguiente acuerdo:

ACUERDO ÚNICO

“Analizados los oficios DE-0379-07-2021 y GTH-0586-07-2021, en los que se remite la propuesta de estudio para la homologación de puestos de JUPEMA; la Junta Directiva acuerda:

- 1. Instruir a la Administración a realizar los trámites correspondientes para contratar los servicios de una empresa consultora, especializada en materia de estudios salariales de mercado, con la finalidad de que efectúe un estudio de homologaciones entre los puestos que conforman la estructura organizacional actual de JUPEMA y las posiciones de referencia que conforman la escala de mercado de la PWC.***
- 2. Adicionalmente y una vez efectuada la homologación, se sugiere que dicha consultoría abarque la revisión de la escala salarial de JUPEMA (actualizada con la nueva homologación), con la finalidad de identificar posibles ajustes que permitan alcanzar niveles de equidad interna y de competitividad de mercado más apropiados y de acuerdo con las posibilidades presupuestarias actuales y futuras de la institución, y que brinden una serie de recomendaciones referentes a los cambios que técnicamente sean pertinentes.***

3. Como alcance final de esta consultoría, se recomienda solicitar a la empresa especializada la revisión de la política salarial vigente de la institución y generar una serie de recomendaciones relacionadas con modificaciones en cuanto a las mejores prácticas que se conocen en este tipo de procedimientos, si así los hubiera, de acuerdo con las posibilidades presupuestarias y dentro el marco de la legalidad que cubija a nuestra institución." ACUERDO FIRME.

Se le agradece la participación al Lic. José David Soto Hernández, quien abandona la sesión virtual.

ARTÍCULO VI: Continuación capacitación sobre riesgos, a cargo del Lic. Econ. Yesi González Méndez, encargado a.i. de la Unidad de Riesgos.

Se le autoriza la participación virtual a la Lic. Econ. Yesi González Méndez, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

El **Lic. Econ. Yesi González Méndez** continua con la capacitación sobre riesgos, retomando la presentación titulada "Modulo 3. Riesgos", adjunta como **anexo No. 3** de esta acta.

Comenta: antes de pasar a los siguientes temas que teníamos, hacer un breve repaso de lo que vimos ayer, la parte introductoria. Hablamos de algunos conceptos de riesgos, de qué estamos hablando cuando nos referimos a riesgos; riesgo es algo que nos afecta en todo momento y aunque podríamos evitar ciertas situaciones de riesgos, eso no nos exime de enfrentar otras, eso lo debemos tomar en cuenta. Está presente en todo lo que hacemos.

Existen diferentes apetitos al riesgo, esto es muy importante porque dependiendo del apetito la gestión que podemos hacer es distinta.

La relación entre riesgo y rendimiento, relacionada con el apetito: entre más riesgos esté dispuesto a asumir, lo lógico es exigir un mayor rendimiento que compense ese nivel de riesgo.

Para hoy la idea es continuar con los siguientes temas:

1. Conceptos de Riesgo a nivel más formal.
2. Métodos de análisis de riesgo.
3. Las diferentes herramientas que utilizamos para la gestión de riesgos financieros, enfocados en el riesgo de crédito.
4. Riesgos no financieros enfocados a nivel de riesgo operativo. Ayer comentábamos un poco que a nivel de riesgos no financieros se comparten muchas características.
5. Apetito al riesgo, que al final amarra todos estos conceptos y definen el diseño de la gestión.

¿Cómo vamos a entender el riesgo en esta capacitación?: el riesgo es un evento concerniente a una pérdida que se presenta debido a un conjunto de circunstancias dadas; aquí estamos hablando de pérdida, entonces, lo vamos a percibir como un evento que tiene una afectación negativa. Eso técnicamente hablando lo restringe porque un riesgo podría no ser negativo, si compro un billete de lotería, puedo tener el riesgo de que me gane la lotería, también existen riesgos positivos; sin embargo, para efectos de esta charla o en este contexto lo vamos a entender en cuanto a efectos negativos.

El riesgo se mide utilizando la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto; la magnitud de ambos indicadores es lo que nos define el grado de

criticidad del riesgo que estoy analizando. Esto generalmente se hace así en riesgos no financieros. También podemos medir el nivel de riesgo por medio del análisis y seguimiento de indicadores.

La gestión de riesgos es un proceso sistemático que trata de identificar, medir, evaluar, controlar, dar seguimiento e informar los distintos tipos de riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la entidad y los fondos administrados; esto es muy importante porque siempre debemos aterrizar la manera en que gestionamos los riesgos en función de qué situaciones me pueden afectar para que yo no alcance los objetivos, en este caso los objetivos de la entidad y los fondos administrados. La gestión de riesgos permite seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos; de acuerdo con el resultado puedo determinar el grado de exposición que tengo y tomar decisiones para evitarlos, reducirlos, compartarlos o aceptarlos.

¿Cuál es la importancia de realizar una adecuada gestión de riesgos?

- ✓ Identifica las exposiciones y los riesgos asociados a éstas.
- ✓ Reduce y mitiga las pérdidas.
- ✓ Mejora el proceso de presupuesto y planificación de la organización, teniendo en cuenta las actividades que son un poco más delicadas que otras.
- ✓ Asigna el costo del riesgo.
- ✓ Provee información sobre el apetito al riesgo, lo cual se evalúa con cierta frecuencia.

Algunos de los principios que siempre hay que tener en cuenta para hacer una adecuada gestión de riesgos, estas son como preguntas que hay hacerse al momento de hacer el abordaje de alguna situación o hacer un mapeo de riesgos de determinada forma, incluso, para definir el apetito.

Algunos de estos principios son:

- No retenga más de lo que pueda soportar en pérdida: esto tiene que ver con establecer un límite máximo de exposición, de modo que la institución pueda seguir funcionando en caso de que se materialice un riesgo.
- No arriesgue mucho por poco, relacionado con el principio de riesgo y rendimiento.
- Considere la probabilidad de los eventos y el impacto potencial, que tiene que ver con la parte de la información y determinar por medio de la medición de los riesgos cuáles son los más críticos.
- No vea el seguro como un sustituto del control, a veces se habla mucho de la posibilidad que se tiene de utilizar seguros para cubrirnos ante eventos de riesgos; sin embargo, aunque tenga cierta cobertura por medio de un seguro, no por eso deberíamos dejar de gestionar el riesgo. Si compro un vehículo nuevo y lo aseguro, no por eso voy a conducir de manera temeraria, poniendo en riesgo la integridad del vehículo y de otras personas. No, un seguro por sí solo no es un control.
- No existe una “pérdida sin asegurar”; una pérdida sin asegurar es una retención.

Las etapas de la gestión de riesgos, esto se repite mucho, siempre están presentes y se puede resumir en 5 etapas básicas que son:

1. Identificación: identificar todos los eventos de riesgo que estén enfocados a la afectación de los objetivos de la entidad.
2. Medición: medir el nivel de criticidad que tienen estos riesgos.

3. Evaluación: se definen cuáles riesgos son más importantes que otros, más probables o tienen un impacto mayor. A partir de ahí se determinan los niveles de exposición y se pasa a la fase de control.

4. Control: definir si ya se cuenta con controles para determinado riesgo, si son suficientes o implementar nuevos controles a través de planes de acción.

5. Dar seguimiento e informar: dar seguimiento a los planes de acción y a los indicadores e informar sobre todos estos resultados.

La gestión de riesgos tiene que ser un proceso sumamente transparente, con el propósito de que los resultados siempre sean conocidos por todos y dar oportunidad a la parte de retroalimentación. Esto siempre es un proceso cíclico y surgen nuevos elementos que pueden afectar. En la Unidad Integral de Riesgos no somos expertos en todo, las personas dentro de la institución también pueden hacer gestión de riesgos, al final riesgos somos todos y el juicio experto de ellos tiene mucho que ver para la parte de retroalimentar, dar consecución y continuar con este proceso cíclico.

En cuanto a la clasificación de riesgos por tipo de riesgo, podríamos hablar de diferentes clases, están:

- Riesgo de crédito: posibilidad de no pago de la contraparte. Nosotros lo manejamos en la cartera de crédito y en la cartera de valores con la parte de los emisores.
- Riesgo de mercado: pérdidas de valor debido a fluctuaciones del mercado y los principales indicadores macroeconómicos.
- Riesgo operativo: relacionados con procesos o actividades que se realizan dentro de la institución.
- Riesgo tecnológico: relacionados con administración de los activos de TI y sus procesos. Ahí podemos resaltar la parte de infraestructura de TI, el

recurso humano, el desarrollo de proyectos, la seguridad de la información, incluso, procesos relacionados con continuidad de negocio.

- Riesgos legal, estratégico, reputacional: relacionado con actividades y procesos específicos para mitigación de riesgos operativos, que están relacionados con administración de procesos.

El riesgo legal más enfocado en la parte de normativas y requerimientos legales que tienen que estar cubiertos. El riesgo estratégico enfocado en la afectación de objetivos estratégicos en un nivel más elevado y el reputacional, todo lo que pueda afectar la imagen de la institución, este es un riesgo que ha venido tomando muchísima importancia, se han venido incrementando las herramientas que tenemos disponibles para gestionarlo.

Tenemos una clasificación por factores de riesgo, que pueden llevar a que se llegue a materializar algún tipo de riesgo, que son:

- Fraude: relacionados con malas prácticas profesionales tanto a lo interno, como a lo externo de la institución.
- Factores políticos: temas políticos que pueden afectar a nivel operativo o estratégico de la entidad.
- Factores sociales: cambios en el comportamiento y relaciones humanas, que si no los tomamos en cuenta nos pueden afectar los objetivos a como se plantean en un inicio.
- Factores físicos: afectación sobre la propiedad o personas.
- Factores económicos: relacionados con el crecimiento económico y todo lo que eso conlleva.
- Factores ambientales: factores del medio ambiente que también ha venido tomando fuerza, que incluye toda la gestión que se hace a nivel

del uso de los recursos naturales, contaminación y afectación por desastres naturales que se pueden dar con relativa frecuencia.

Dentro de los métodos de análisis de riesgos hay 2 enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

El cualitativo responde al ¿cómo?: identifica y evalúa las exposiciones de pérdida globales que tiene un impacto financiero y su impacto sobre la gestión de riesgo de la institución

El cuantitativo responde al ¿cuánto?: proyecciones y pronósticos, cálculo y análisis del costo de riesgo, flujo de efectivo y análisis del costo-beneficio; estos son algunos ejemplos, hay muchísimas metodologías que se pueden aplicar en el enfoque cuantitativo. Lo importante es que estos enfoques no son excluyentes, se pueden complementar y tienen una interrelación para el abordaje y análisis de los riesgos que se puedan tener.

Se puede hacer una clasificación de los tipos de riesgos dependiendo de su carácter, si manifiestan una relación directa con el mercado financiero o es indirecta. Podríamos tener: riesgos financieros y no financieros.

En los riesgos no financieros podemos encasillar los riesgos: operativos, tecnológicos, legales, reputacionales, estratégicos, entre otros.

Los riesgos financieros son: riesgo de crédito, riesgo de mercado que incluye: precio, tipo de cambio de acuerdo con la exposición que tengamos en moneda extranjera, tasas de interés; riesgos de crédito a nivel de los emisores, riesgo de liquidez y concentración según la concentración que tengamos en el portafolio de valores de un determinado emisor.

En cuanto a la evaluación de riesgo, como les mencionaba anteriormente, se parte de 2 indicadores base que son: la probabilidad y el impacto.

La probabilidad o frecuencia es la cantidad de veces que ocurre un evento, por un período determinado. En los riesgos no financieros se trabaja mucho en medir esta probabilidad de acuerdo con los eventos históricos que tengamos, la idea es que a futuro se vaya evolucionando y madurando más estos procesos para medir las probabilidades apoyados en bases de datos más robustas.

El impacto o severidad: efecto monetario de dicho evento por el portafolio de inversiones (valores o créditos). La suma de estos 2 elementos es lo que me determina el nivel de riesgo al que estoy expuesto.

Otra manera de hacer evaluación del riesgo, que está más enfocado en los riesgos financieros, es el seguimiento de indicadores, que consiste en el monitoreo del comportamiento de indicadores de riesgo con el propósito de emitir alertas de forma temprana para poder establecer planes de mitigación, esto son los famosos "KRI" o indicadores claves de riesgo. Un ejemplo que podríamos citar es el seguimiento que le damos al indicador de morosidad de la cartera de crédito con más de 90 días de atraso.

¿Qué técnicas o herramientas podríamos utilizar para hacer una adecuada mitigación de riesgos?, se podría hablar de 4 elementos o puntos base:

1) Determinar controles que me ayuden a detectar, prevenir o corregir los determinados riesgos a los que estoy expuesto. Detectar es tener herramientas que me ayuden a identificar que un riesgo se materializó de forma temprana y ágil; si el evento sucede, rápidamente me doy cuenta de que se materializó un riesgo. Prevenir está más enfocado en corregir la probabilidad de ocurrencia, que tratan de evitar que el riesgo se materialice desde antes. Corregir son controles relacionados a que, si el riesgo se me materializa, el impacto sea menor del que hubiera imaginado.

2) Segregar, separar o transferir: aquí podemos citar los seguros que nos ayudan a compartir el determinado riesgo, pasando parte de la exposición a un tercero, pagando un precio.

3) Reducir: tiene que ver con implementar medidas o planes de acción que me ayuden a disminuir el nivel de exposición que estoy determinando.

4) Evitar: de acuerdo con el apetito a riesgo que quiera asumir, decidir si queremos entrar en un determinado negocio o si representa mucho riesgo definitivamente no entramos y lo evitamos del todo.

En cuanto al monitoreo de la gestión de riesgos podríamos hablar de un proceso cíclico, donde encontramos:

- Identificar indicadores y métricas (parámetros de comparación).
- Medición y seguimiento continuo de estos indicadores, aquí entran los KRI.
- Evaluación periódica, que nos permitan ir considerando todas las cosas nuevas que pueden suceder.
- Ajustes y mejoras.
- Recibir retroalimentación: la gestión de riesgos siempre tiene que ser transparente para permitir la retroalimentación.

De aquí en adelante vamos a hablar un poco más específico a nivel de riesgo de crédito y riesgo operativo.

El concepto de riesgo de crédito: el Reglamento de Riesgos de Supén lo define como: *“El riesgo de que una contraparte no pueda cumplir sus obligaciones financieras al vencimiento o en cualquier momento en el futuro.”*, esto tiene que ver con que la persona no pueda hacer frente a sus pagos y no pueda honrar la deuda que asumió. Las causas de la desmejora en su capacidad de pago o hacer frente a sus obligaciones son provocadas

por factores propios de la empresa, personas o situaciones externas del mercado.

En cuanto a la normativa relacionada con temas de riesgo de crédito, podríamos hablar de normativa internacional: acuerdos de Basilea: Basilea I (riesgo de crédito), Basilea II (riesgo mercado y liquidez), Basilea III (riesgo no financiero: operativo, tecnológico, reputacional, estratégico). Estos acuerdos dan una base sustancial para todo lo que es la normativa nacional.

En la normativa nacional estaríamos hablando de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), por medio de sus diferentes acuerdos y reglamentos: Reglamento Sugef 1-05: Calificación de Deudores. Sugef 24-00: Ficha Camels para las entidades financieras como bancos y cooperativas y reúne cierta estructura para definir indicadores generales de riesgo. Sugef 3-06: Suficiencia Patrimonial de Bancos. Sugef 17-13: Reglamento sobre Administración de la Liquidez.

En cuanto a la Supén está el Reglamento de Gestión de Activos y el Reglamento de Riesgos.

La Superintendencia General de Valores (Sugeval) con el Reglamento de información sobre los emisores bursátiles y las empresas con servicios relacionados al tema bursátil.

Toda esta normativa lo que busca al final es establecer normas base y que sean estándar para todos los actores, con el propósito de salvaguardar la estabilidad financiera de las instituciones y por ende salvaguardar el bien público por los recursos que estas administran.

Ámbitos de aplicación de la gestión de riesgo de crédito: en cuanto a la cartera de valores estamos hablando de los diferentes segmentos que

podemos analizar, como: bancos y cooperativas, empresas del sector público o privado, fideicomisos y fondos de inversión.

En cuanto a la cartera de crédito tenemos: los afiliados por derecho propio (jubilados y servidores activos del MEP, universidades o el INA) y los afiliados por sucesión.

Adicionalmente, están los centros educativos públicos y privados: aquí tiene que ver con la parte de cotizaciones que, si bien no son un crédito per se, a nivel de gestión las incluimos dentro de la gestión de riesgo de crédito, ya que las herramientas para su análisis comparten características muy similares. Algunos factores que influyen sobre la evaluación de riesgo de crédito son:

- Tipo de cliente: tiene que ver con los factores que determinan la probabilidad de impago de un deudor.
- Monto prestado: la exposición que tenemos frente al monto que estamos asumiendo para un determinado deudor y su concentración en el portafolio.
- Calidad del colateral/garantía, esto es muy importante porque las garantías reales influyen en el comportamiento de pago del deudor; los créditos con garantía hipotecaria tienden a ser bastante menos morosos que los créditos con otro tipo de garantía, que pueden ser por simple capacidad de pago.
- Factores internos y externos del prestatario, el mercado y la economía, que pueden hacer que las características de los deudores vayan cambiando de un momento a otro y puedan deteriorar la capacidad que tiene la persona de honrar sus obligaciones.

Tomando en cuenta esto se pueden definir diferentes tipos de modelos para evaluación de riesgo de crédito. Algunos modelos básicos para instituciones

más pequeñas que todavía no tienen la suficiente historia a nivel de bases de datos, que pueden ser ponderadores de probabilidad de incumplimiento bajo criterio experto. Modelos intermedios que pueden ser: Creditmetrics Matrices de transición (calificación de riesgo), análisis de cosechas de crédito para comparar el comportamiento de morosidad en diferentes períodos y de acuerdo con diferentes políticas; Credit Risk o análisis de las categorías de riesgo. Modelos avanzados como los score de crédito para el otorgamiento de préstamos, que define características elementales de los deudores que, de acuerdo con un modelo estadístico de análisis multivariado resultan significativas para determinar la probabilidad de incumplimiento de un determinado deudor. Podemos implementar modelos de score de crédito para seguimiento, que lo tenemos dentro del plan de trabajo de la Unidad para desarrollarlo ojalá a finales de este año o principios del otro, lo cual es una herramienta muy importante no solo para gestión de créditos, sino para otras áreas operativas, como la parte de cobro del crédito.

Estos modelos se pueden desarrollar para personas o empresas y también tenemos modelos como el de Z-Altman que son más enfocados a empresas, que lo tenemos implementado en la metodología de evaluación de entidades financieras reguladas por Sugef para el análisis de emisores, que este modelo lo que intenta es, con base en una serie de indicadores estimar la probabilidad de incumplimiento o de quiebra de una empresa. Aquí podríamos hablar de más modelos, la idea es ir creciendo en la capacidad de tener modelos más avanzados.

La evaluación de riesgo de crédito en afiliados contempla:

- Lugar de trabajo: si son pensionados o labora para el MEP, INA, universidades o centros educativos privados, de acuerdo con eso se le da una ponderación diferente dentro del modelo.
- Estado del puesto: propiedad o Interino.
- Salario/pensión líquida estimada.
- Nivel de endeudamiento, que es un factor muy importante, que determina mucho la capacidad que tiene el deudor para asumir las obligaciones hoy y para asumirlas en el futuro, implementando escenarios de estrés, análisis de qué pasa con su nivel de endeudamiento si subimos la tasa de interés de los créditos que tiene con nosotros y otros tipos de análisis en esta línea.
- Tipo de garantía: que determina bastante el comportamiento de morosidad de un deudor, en el caso nuestro consideramos el seguro de caución, la garantía hipotecaria o fiduciaria.

El modelo lo que busca es realizar una ponderación por medio de un modelo matemático, tomando en cuenta la interacción de todas estas variables y al final se asigna una calificación, que es el score. Esta calificación me dice si el cliente es élite, regular, bueno o malo y de acuerdo con el apetito de riesgo que tengamos se determina a cuáles deudores se les podría otorgar el crédito o no.

Para el caso de empresas se toma en cuenta el papel de las calificadoras de riesgo de crédito; considerando los factores mencionados se asigna una calificación o nota a los emisores, deudores bursátiles o personas físicas.

Las calificadoras lo que hacen es emitir un criterio del nivel de riesgo que representa una determinada institución o empresa, de acuerdo con los resultados que tenga a nivel financiero, de gestión y de otros elementos

externos que puedan afectarlo, de acuerdo con eso se asigna una calificación que nos permite visualizar si el emisor es de bajo riesgo o de un riesgo superior. Si bien es cierto nosotros consideramos o tomamos en cuenta las calificaciones de las Calificadoras de Riesgo, no siempre nos determinan del todo la decisión de si una determinada empresa o institución representa cierto nivel de riesgo, siempre tratamos de tomar en cuenta otros factores que puedan influir. Recordemos que en el 2008 hubo bancos muy importantes que tenían calificaciones de riesgos de las más altas, aun así quebraron de forma repentina, entonces, nunca nos podemos quedar solo con las calificaciones de riesgos que otorgan las Calificadoras.

Las medidas de mitigación de riesgo de crédito para cartera de crédito a nivel de los afiliados, tenemos:

- Apetito al riesgo de pérdidas que define a partir de qué nivel podría asumir el riesgo de prestar a determinado perfil de cliente.
- Seguro de caución, garantías fiduciarias o hipotecarias, que nos ayudan a lograr cierta cobertura.
- Estimaciones por posibles pérdidas, que tiene que ver con el concepto de pérdida esperada que los vimos implementando desde el año pasado con la aplicación de la NIIF 9.
- Seguro de vida que se puede ver como una garantía en caso de que el deudor muera de forma repentina, entonces, la deuda está cubierta.
- Límites de monto de crédito por tipo de deudor, para evitar exposiciones altas que estén concentradas en uno o poco deudores.
- Seguimiento de factores internos y externos que afecten al deudor, aquí es la parte que queremos desarrollar en el corto plazo, del establecimiento de un score de crédito de seguimiento que nos ayude a

estudiar cómo puede cambiar la probabilidad de incumplimiento en la medida en que ciertas características que influyen en el impago de las obligaciones vayan cambiando en el tiempo. Esto después nos puede servir como una herramienta para hacer gestión de cobro de crédito de manera más temprana, sin tener que esperar a que la operación pase del umbral de los 90 días para identificarla como que tiene un alto nivel de riesgo; este proyecto es bastante importante para nosotros.

En cuanto a las medidas de mitigación de riesgo de crédito de patronos (MEP, CEP, INA, Universidades), tienen que ver con la parte de cotizaciones que les mencionaba antes y contempla:

- Estimaciones por posibles pérdidas o la pérdida esperada de acuerdo con el comportamiento de pago que tienen las diferentes instituciones que realizan cotizaciones con JUPEMA.
- Realizan arreglos de pago, en el caso de que cierta entidad cierre de forma repentina o esté atravesando situaciones que pueden hacer que no se honren estas cotizaciones por un período.
- Dar seguimiento sobre el comportamiento de pago de la institución.
- Gestión de cobro administrativo, que esa es una actividad que se realiza dentro del Departamento Financiero Contable.

A nivel de riesgo operativo, son elementos que también se aplican a nivel de riesgo legal, de TI, reputacional y estratégico, la variación es más que todo el enfoque, entonces, es una metodología a nivel general.

Dentro de las etapas de la gestión del riesgo operativo, como ya lo vimos anteriormente, tenemos: identificación, medición, respuesta, control, reportería y monitoreo de un evento de riesgo; esto igual es un proceso cíclico, siempre se pueden presentar nuevos elementos que hay que

considerar, pueden ser nuevas actividades en las que estemos involucrados o lo contrario, actividades donde ya no estamos teniendo una acción y talvez más bien dar la oportunidad de asignar recursos que antes teníamos enfocadas en un área a otra que lo requiera.

El evento de riesgo operativo involucra:

- Mapa de procesos: ahorita la institución está en un proceso de levantamiento de mapas de procesos. Estos mapas consisten en un diagrama ordenado que establece todos los pasos que debo seguir para realizar u obtener un resultado. Los resultados están enfocados a los objetivos que se quieren alcanzar para cada uno de los Departamentos. A partir de eso se pueden establecer oportunidades de mejora, al identificar si los procesos tienen debilidades y también identificar todas las posibles vulnerabilidades o exposiciones a nivel de riesgo que se pueden tener en el camino por esos procesos.
- Análisis de incertidumbres: cuáles son las incertidumbres o vulnerabilidades que podemos tener.
- Definición del evento de riesgo: aquí es donde se evoluciona del concepto de incertidumbre al concepto propio de riesgo.
- Evaluación: a partir de la identificación del evento se hace la parte de evaluación, que esto lo vamos a ver más adelante cómo se hace específicamente para riesgo operativo y riesgos no financieros.
- Definición de KRI: a finales del 2018 empezamos con una nueva metodología de análisis de riesgo operativo, que se basa en todo lo que hemos visto. Para este año se decidió una metodología un poco más madura, donde se busca definir indicadores de KRI dentro de todos los departamentos, con el propósito de hacer una gestión más en tiempo

real, donde pueda darle un seguimiento más periódico a la evolución de estos indicadores y mejorar por ende la gestión que podemos realizar a nivel de riesgo operativo.

Para medir el riesgo operativo se hace una distinción entre 2 tipos de niveles de riesgo, que son: el riesgo inherente y el riesgo residual.

El riesgo inherente tiene que ver con el riesgo puro al que estoy expuesto; cuál es riesgo puro o el riesgo máximo al que estoy expuesto por realizar distintos procesos o estar involucrado en alguna actividad específica. Se busca mediar la probabilidad y el impacto. La probabilidad, siempre que sea posible basarla en información o resultados históricos y cuando no se tenga una base histórica en etapas más tempranas, se puede medir de acuerdo con el juicio experto. La combinación de probabilidad con el nivel de impacto determina el nivel de riesgo máximo al que estoy expuesto; que lo podemos clasificar en 3 niveles, que puede ser: bajo, moderado o alto.

A parte de la probabilidad y el impacto, a nivel de riesgo operativo y no financieros también hacemos una medición de la efectividad de los controles que tengo para mitigar determinado nivel de riesgo. Los controles son todas las herramientas con que cuento para hacer esta gestión y de acuerdo con una serie de criterios determinamos que tan efectivos son cada uno de estos. Esta efectividad la tomamos en cuenta para, a partir de la medición de riesgo inherente, que es el nivel máximo de riesgo, restar o incluirle el porcentaje de efectividad de los controles para reducir este nivel de riesgo inherente y obtener por ende el riesgo residual.

El riesgo residual es el riesgo controlado al que me enfrento todos los días y es el que determina si tengo determinado riesgo con cierto nivel de exposición. De acuerdo con el apetito al riesgo, si nos quedara en un nivel de riesgo

bajo, se acepta el riesgo, debido a que: la probabilidad podría ser baja, el impacto puede ser bajo, la efectividad de los controles es muy buena o hay una combinación entre estos 3 elementos que haga que el nivel de riesgo sea bajo y por ende, no sea necesario realizar actividades o planes de acción adicionales para mitigar determinado riesgo. Si nos queda un riesgo en un nivel que podría ser moderado-alto, ahí sí definiríamos planes de acción para mejorar los controles o implementar nuevos controles y disminuir el nivel de exposición que tenemos a un nivel que sea aceptable de acuerdo con el apetito al riesgo.

Para finalizar, hacer la reseña del perfil de apetito al riesgo, que hemos venido hablando durante toda la presentación, los introduce un poco con el concepto, pero al final siempre es bueno resaltarlo, pues el apetito y el perfil de riesgo definen la forma y el nivel en que voy a hacer gestión; no es lo mismo hacer gestión para un apetito bajo, donde no estoy dispuesto a asumir mucho riesgo, que para un apetito alto donde hay un mayor espacio. Esto es un insumo base para definir todo lo que voy a aplicar.

El apetito de riesgo define el nivel y los tipos de riesgos que una entidad regulada está dispuesta a asumir en relación con los fondos administrados, aprobados por el Órgano de Dirección con antelación y dentro de su capacidad de riesgo, para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

La declaración de riesgos es la articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos.

El perfil de riesgo refleja la capacidad y actitud que guían la manera en que el RCC toma sus decisiones de inversión, incluido su nivel de apetito y capacidad al riesgo, en relación con los diversos instrumentos de inversión

que existen en el mercado y los procesos operativos llevados a cabo por la institución. Aquí defino si mi perfil de riesgo es conservador, moderado al algo. Al importante, no tiene que ser tampoco un perfil para todas las líneas de negocio que se quieran desarrollar dentro de la institución; algunas pueden tener un perfil un poco más bajo y para otras un poco más alto, en función de las oportunidades que se quieran tener o de los objetivos estratégicos que estén definidos.

Como les comentaba anteriormente, si bien es cierto todas las metodologías o formas en que podemos hacer gestión se dictan por medio de la Unidad Integral de Riesgos, al final es toda la institución quien lo tiene que aplicar, porque riesgos somos todos, desde la Junta Directiva, la Alta Dirección, hasta los puestos más operativos, todos debemos estar alineados a realizar una adecuada gestión de riesgos. Ahorita estamos trabajando en un plan de desarrollo para mejorar la cultura de riesgo institucional e ir concientizando a las personas sobre la importancia de realizar una adecuada gestión de riesgos y darles todo el conocimiento y las herramientas que sean necesarias para que ellos, dentro de cada uno de los departamentos, hagan gestión y nos ayuden a recibir retroalimentación, para al final obtener un resultado que sea el mejor posible.

Agradecerles el espacio para hablar un poquito de lo que se hace y lo que se quiere hacer a futuro.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** menciona: es fundamental mitigar el riesgo, la Junta lo que hace es utilizar la famosa hoja crediticia para ver qué tan endeudas están las personas, con eso se mitiga el riesgo crediticio. Hay otros importantes que se deben tomar en consideración, como el riesgo de títulos

valores del país, porque a nivel de país está muy riesgoso lo que es la inversión.

En cuanto a los riesgos inherentes, pensemos en los eventos naturales que se presentan en cualquier momento. Igual pasa con la salud, por ejemplo, con el COVID que ahora estamos en un alto riesgo de contagio, eso es un riesgo inherente porque están latentes, pueden aparecer y se les debe dar seguimiento. En relación con el riesgo operativo, usted muy claro lo analizó, el no generar las adecuadas acciones.

Lo felicito, Lic. Econ. Yesi González Méndez, está muy amplia, muy buena, bien razonada y dirigida. Seguir con el trabajo de la gestión de riesgos, atento con todas las razonabilidades para la mejor gestión institucional. Con el proyecto de ley que contempla inversiones en el extranjero y en infraestructura va a traer más riesgos inherentes y debemos estar atentos con esa realidad.

El **M.Sc. Carlos Retana López** consulta: muchas gracias por la presentación. Filosóficamente, al margen de que sea una tendencia hablar de riesgos positivos, pero por la definición de riesgo en función de la multiplicación de la probabilidad por el impacto, ¿cómo se construyen los mapas de calor para esto?, lo digo porque serán unos mapas de frío entonces, frente ante la antinomia del riesgo materializable, el riesgo de oportunidad como deben correctamente llamarse estos riesgos positivos, cómo se gestionan en la organización estos riesgos positivos. Insisto, filosóficamente, incluso, como gerente de Riesgos certificado por ISO, no estoy muy de acuerdo con esa expresión de riesgo positivo, pero ya que usted los menciona aquí, me pregunto ¿cómo se construyen esos mapas de calor o de frío?, si el resultado

de los cálculos para definir las ponderaciones igual se construye a partir del impacto por la probabilidad y ¿cómo están gestionando en la organización? El **Lic. Econ. Yesi González Méndez** responde: técnicamente a nivel de riesgo podríamos hablar de riesgos positivos, porque riesgo en su definición más básica es la probabilidad de que algo suceda, podrían ser cosas buenas o malas. En un esquema de gestión de riesgos, lo delimité de que lo íbamos a entender como la posibilidad de que sucedan eventos negativos, eventos que nos puedan impactar de forma negativa a nivel de los objetivos y la gestión de riesgos está enfocada en esa definición. Los riesgos positivos no se incluyen dentro de este caso; sin embargo, también son sujetos de análisis en el caso de que se dé alguna determinada situación, que pueda ser que más bien se alcance un objetivo en la mitad del tiempo del que se había estimado, eso nos ayuda a que al final la exposición que vamos a tener sea menor. A nivel de los riesgos con un enfoque negativo podemos construir distintos mapas de calor y estas son herramientas que nos permite visualizar de una mejor manera qué tanta es nuestra exposición de acuerdo con el apetito de riesgo que se tenga definido.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** añade: eso que menciona don Carlos Retana, uno quisiera que cuando inicia con un procedimiento en una inversión, lo que sea, son puntos positivos porque hay que invertir, pero de pronto, como decía también don Israel, el panorama cambia por alguna situación, entonces, el riesgo no era tan positivo, sino que se le recarga más la parte negativa. En la vida todo es un riesgo y en estos 4 años que tengo de estar por acá he tenido la dicha de conocer, tanto en inversiones, como en riesgos, que se cuidan muchísimo todas las normas de los supervisores, todo lo que es el mercado, ver la calificación de las empresas donde vamos

a invertir, ver que el riesgo es menor, aprovechar muchas veces inversiones y que son de alto riesgo en un momento, pero que de acuerdo con la calificación y todo lo que ve en el mercado se vuelven muy positivas. En la vida todo es un riesgo.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** enfatiza: en esto es evidente que si estamos hablando de riesgos, como institución y con base en el tema de la gestión de los riesgos, tenemos que establecer por así decirlo y con base en esos riesgos inherentes que se establecen a lo interno de la organización y también con el riesgo residual que puede quedar por ahí, debemos establecer la matriz de calor justamente y esta matriz está definida por los grados que vamos a considerar en el tema de los riesgos: bajo, moderado y alto. En esa matriz de calor de riesgos es cuando vamos a determinar y valorar cuánto estamos expuestos y cuánto también tenemos la capacidad de gestionar esos grados que están produciéndose a nivel de los riesgos que puedan darse en la organización, pero sí tiene que estar establecida y creo que ustedes ya la tienen don Yesi, a nivel de la Unidad de Riesgos esta matriz calórica que tiene que considerarse.

Agradecerle la exposición don Yesi, muy clara, me quedó debiendo un caso práctico para ver cómo estamos en temas de riesgos.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** adiciona: le puedo poner un caso en la palestra, don Hervey, Aldesa, cuando nosotros invertimos estaba muy bien, pero de pronto cayó y cuánto hemos querido salirnos por ahí y no hemos podido, aun así ha tratado de recuperarse este fondo de inversión, pero le ha costado, esos son los riesgos que se juega en inversiones en industrias o compañías que uno cree que están bien fortalecidas y de pronto aparece lo que sucedió en el caso de Aldesa.

El **M.Sc. Carlos Retana López** argumenta: cuando don Greivin menciona Aldesa es importante aclarar que la gestión del riesgo de parte de la organización fue completa e integral, con Aldesa sucede un tema de una materialización de un riesgo en un fondo no supervisado, eso le genera a ellos un impacto reputacional y afecta hasta los fondos regulados, pero como bien lo dice don Greivin hay factores externos que aún ni con el mejor modelo de gestión pueden ser previstos o mitigados, ¿quién de nosotros sabía la existencia de fondos no regulados de parte Aldesa?, ninguno, por lo menos yo no, sino hubiera sido de los primeros que se opone para invertir en Aldesa por más atractivo que sea el modelo.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** subraya: son los daños colaterales.

El **M.Sc. Carlos Retana López** complementa: se sale de las manos cosas que no son reguladas, ni transparentes.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** finaliza: muchas gracias don Yesi, esta capacitación ayuda muchísimo a tener una mejor visión, ayuda a fortalecer cuando uno llega a los Comités y personalmente lo felicito, muy sencilla y clara la intervención suya para que nos queden claros los temas referentes al riesgo.

El Órgano Colegiado toma nota de la información suministrada.

Se le agradece la participación al Lic. Econ. Yesi González Méndez, quien abandona la sesión virtual.

ARTÍCULO VII: Capacitación Concesión de Derechos, a cargo de la Lcda. Marisol Vargas Arias, jefa del Departamento de Concesión de Derechos.

El Cuerpo Colegiado dispone trasladar el análisis de este artículo para una próxima sesión, en virtud del tiempo transcurrido. Se adjunta como **anexo No. 4** de esta acta la presentación titulada: “Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional”. **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO VIII: Mociones.

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

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO IX: Asuntos Varios.

El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** menciona: es parte de lo que veníamos hablando, don Greivin, quiero felicitarlo a usted como presidente y a don Carlos Arias como Administración, porque estos talleres y estas charlas que nos han dado han sido de mucho aprendizaje, a veces pareciera que son cosas básicas, pero creo que en el puesto en el que estamos es importante estar refrescando y conociendo estos temas en las diferentes áreas. Me siento muy alagado del proceso que hemos venido haciendo con esta Junta Directiva en el área de capacitación.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** externa: con mucho gusto, esto corresponde al nuevo Plan Estratégico Institucional y que nos supervisan; este tipo de acción hace lo que hemos estado discutiendo sobre la idoneidad y nos estamos capacitando poco a poco todos en ese sentido. Le agradezco a don Edgardo el comentario.

El Cuerpo Colegiado toma nota.

El señor presidente finaliza la sesión al ser las once horas con veinticuatro minutos.

PROF. GREIVIN BARRANTES VÍQUEZ

PROF. ANA ISABEL CARVAJAL

PRESIDENTE

MONTANARO, SECRETARIA

ÍNDICE DE ANEXOS

| No. Anexo | Detalle | Numeración del libro |
|--------------------|---|-----------------------------|
| Anexo No. 1 | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficios DE-0369-07-2021 y su adjunto el DA-0425-07-2021: informe de compras realizadas durante junio de 2021, cuyos montos superan los ₡5 millones. ❖ Oficio DE-0370-07-2021 y su adjunto DA-0422-06-2021: informe de los activos perdidos, hurtados y robados, con corte al 30 de junio del 2021. (21 páginas). | Folios del 63 al 83 |
| Anexo No. 2 | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficio DE-0379-07-2021 y su adjunto el GTH-0586-07-2021: propuesta de estudio para la homologación de puestos en JUPEMA. ❖ Presentación titulada "Escala salarial". | Folios del 84 al 96 |

| | | |
|--------------------|---|-----------------------|
| | (13 páginas). | |
| Anexo No. 3 | ❖ Presentación titulada “Modulo 3. Riesgos”. (35 páginas). | Folios del 97 al 131 |
| Anexo No. 4 | ❖ Presentación titulada: “Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional”. (72 páginas). | Folios del 132 al 203 |
| Anexo No. 5 | ❖ Control de asistencia. (1 página). | Folio 204 |