

SESIÓN ORDINARIA **No. 078-2021**

Acta de la Sesión Ordinaria número Setenta y Ocho guion dos mil veintiuno de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual el jueves quince de julio de dos mil veintiuno, a las ocho horas y quince 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.

Invitadas: para la discusión del artículo sexto: la Lcda. Kattia Rojas Leiva, directora de la División Financiera Administrativa. Para el tratamiento del artículo sétimo: la Lcda. Marianela Rodríguez Valverde, jefa Departamento de Comunicación y Mercadeo; la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas, jefa del Departamento de Gestión de Talento Humano y la Lcda. Griselda

Cascante Corrales, encargada de la Unidad de Atracción y Retención de Talento.

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:

Aprobación del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 073-2021; para resolución del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Entrega del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 074-2021; para posterior resolución del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO SEXTO:

Análisis del oficio DE-0378-07-2021: respuesta a nota de UNT-JUPEMA y SITRAJUPEMA, recibida en junio de 2021, para conocimiento del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO SÉTIMO:

Análisis del oficio DE-0372-07-2021: propuesta para el desarrollo del plan piloto para la creación de la Oficina Virtual y el puesto del Líder de Experiencia al Usuario; para resolución de la Junta Directiva.

ARTÍCULO OCTAVO:

Entrega de los siguientes estudios de la Auditoría Interna:

1. Estudio No. 24-2021: Plan Estratégico Institucional 2021-2025.
2. Estudio No. 25-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Fondo Especial de Administración.
3. Estudio No. 26-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Régimen de Capitalización Colectiva.

ARTÍCULO NOVENO:

Mociones.

ARTÍCULO DÉCIMO:

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) Informe de labores del Sr. Manuel Marengo Fernández, miembro externo del Comité de Inversiones, correspondiente al II trimestre de 2021.

El Órgano Colegiado dispone trasladarlo al Departamento de Inversiones, en el plazo de 2 días hábiles, para su conocimiento en el Comité.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los Directivos.

Inciso a) El **Lic. Israel Pacheco Barahona** le solicita al M.B.A. Carlos Arias Alvarado: quisiera que nos facilite cuáles fueron las mociones aprobadas y las justificaciones que se dieron para el proyecto de Ley 22.179 "Reforma a la Ley 7531 del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional"; ¿cuál fue la razonabilidad propia?, me interesa toda la información que se tiene al respecto porque tengo que reunirme con mi organización, ellos me están pidiendo cuáles fueron las mociones y cuáles fueron las que se rechazaron. Nosotros necesitamos revisar y saber, porque la verdad no sé qué fue lo que se aprobó. Esta información debemos tenerla la mano, porque estamos diciendo que se aprobaron y no sabemos qué se aprobó. La Junta tiene que estar consciente si era en beneficio o en perjuicio de lo que teníamos.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** toma nota.

Inciso b) El **M.Sc. Carlos Retana López** pregunta: tras la renuncia de la Lcda. Stefanny Quesada Navarro, quien fungía como encargada senior de la Unidad Integral de Riesgos, ¿en qué momento va a ser traído a Junta Directiva el nombramiento?, porque a Lcda. Quesada Navarro la nombró la Junta Directiva, así que el nombramiento del siguiente oficial o encargado de la Unidad Integral de Riesgos debe ser resorte de la Junta Directiva. ¿En qué momento va a ser traído aquí?

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** contesta: tengo entendido que ya fue comunicado el Departamento de Gestión de Talento Humano y se abrió el proceso, a finales de la próxima lo traemos a análisis de la Junta Directiva,

para que ustedes formen parte de este proceso. A finales de la próxima semana tenemos este asunto en agenda.

El **M.Sc. Carlos Retana López** consulta: ¿hay un acuerdo de Junta Directiva que autorice el reinicio del proceso?, ¿hay una autorización de parte del Órgano Colegiado?, incluso, yo voté y no me acuerdo, pero así es como funcionan los procesos para efectos de contratación.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** responde: se iban a comunicar con las personas que quedaron en la terna del proceso anterior, a ver cuál de ellos con la calificación que obtuvo, si estaba disponible se podía convocar.

El **M.Sc. Carlos Retana López** resalta: completamente de acuerdo, me parece que eso es lo más ágil y lo más conveniente, hay que solucionar rápido, básicamente es por un tema de normativa, si ese acuerdo fue tomado en Junta Directiva, sino para dejar la expectativa de que se tome, porque después salen las personas diciendo que las cosas no se hicieron correctamente y apelan. Mi preocupación básicamente es que la persona que se nombre, luego nadie se traiga el nombramiento al piso, entonces, quisiera que revisemos ese tema para que no nos equivoquemos en los procedimientos.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** menciona: tengo la idea de que sí habíamos tomado ese acuerdo y dispusimos llamar a las personas que estuvieron en el proceso anterior y convocarlas para eso mismo. Voy a solicitarle a la Lcda. Ana Lucía Calderón Calvo, encargada de la Unidad Secretarial, que revisemos y tendríamos que esperar lo que nos informe el Departamento de Gestión de Talento Humano. Muchas gracias don Carlos.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** recuerda: cuando hicimos la entrevista a cada uno les dijimos que estaban en la terna y que se les informaba si se

podía contar con la colaboración, indirectamente cuando se hizo la entrevista ahí se indicó eso, entonces, es tenerlo presente.

El Cuerpo Colegiado toma nota.

CAPÍTULO IV. ENTREGA Y APROBACIÓN DE ACTAS

ARTÍCULO IV: Aprobación del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 073-2021; para resolución del Cuerpo Colegiado.

El señor presidente somete a conocimiento y resolución el acta de Junta Directiva correspondiente a la sesión ordinaria No. 073-2021, la cual es aprobada sin observaciones.

ARTÍCULO V: Entrega del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 074-2021; para posterior resolución del Cuerpo Colegiado.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** entrega para posterior análisis y resolución el acta de Junta Directiva correspondiente a la sesión ordinaria No. 074-2021. Indica: esta acta la estaremos resolviendo el martes 20 de julio. **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO VI: Análisis del oficio DE-0378-07-2021: respuesta a nota de UNT-JUPEMA y SITRAJUPEMA, recibida en junio de 2021, para conocimiento del Cuerpo Colegiado.

Con el aval de la Presidencia se incorpora a la sesión virtual la Lcda. Kattia Rojas Leiva a quien se le brinda una cordial bienvenida.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** expone el oficio DE-0378-07-2021 que contiene la respuesta a los Sindicatos: Sitrajupema y UNT-JUPEMA, relacionada con varias consultas planteadas sobre el Departamento de Tecnología de Información; así como los anexos: orden de compra para la asesoría y acompañamiento en la construcción del Plan Estratégico de TI 2021-2025; informes elaborados por la empresa KPMG: Informe de situación actual JUPEMA, Asesoría y acompañamiento para la construcción del PEI de TI 2021-2025 y el Informe de oportunidades e indicadores. Adicionalmente el listado de funcionarios con activos en préstamo y el listado de activos en el taller de Informática. Documentos adjuntos como **anexo No. 2** de esta acta.

Comenta: según lo que está dispuesto en la agenda para hoy, tenemos para conocimiento del Cuerpo Colegiado esta respuesta que le brindamos a los 2 sindicatos que nos la hicieron llegar, en este caso es una nota que venía firmada por representantes tanto del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (Sitrajupema), como de la Seccional de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) de JUPEMA.

Básicamente hacen algunas consultas a la Administración, en primera instancia sobre los criterios que la Administración utilizó para designar de manera temporal a la jefatura interina del Departamento de Tecnología de Información (TI), lo que nos consultan es si cumple con los requisitos del perfil, que cómo la institución determinó que no había otras personas con calidades iguales que pudieran sustituirlo. Estos aspectos de reclutamiento y selección fueron abordados en la respuesta utilizando los respaldos que tenemos procedimentalmente, de manera específica lo que dice el Procedimiento de Atracción y Selección del personal en el apartado 6.3., en

el que le brinda a la Administración la posibilidad de hacer estas designaciones, estos son puestos que se denominan de confianza y la Dirección Ejecutiva tiene la potestad de hacer nombramientos sin concursos. En este caso por la característica del puesto que reviste. Esa es la justificación que se le está dando para los puntos Nos. 1 y 2 de la consulta que se nos hace.

En el punto No. 3 nos solicitan el documento que se había contratado con la empresa KPMG, esto fue para un tema de alineamiento del Plan Estratégico de TI con el Plan Estratégico Institucional (PEI); esta fue una contratación que se hizo y era parte del proceso que se estaba llevando de planteamiento estratégico, ellos acá lo solicitan y nosotros se los estamos entregando.

Posteriormente, en el punto No. 4 solicitan un informe de acceso de las personas y las horas efectivas de las personas trabajadoras que no se han podido conectar por causa de problemas con la consola NAC. Esto es un tema que ya se había abordado en otra nota que habían solicitado y al respecto lo que les estamos contestando es que se le solicitó a la Auditoría Interna que realizara este estudio. Este acuerdo nace de la sesión ordinaria No. 063-2021, por lo tanto, se debe esperar que al Auditoría concluya ese informe.

En el punto No. 5 se nos solicitan 3 datos a nivel de contratación: 1) es sobre un consultor externo para la gestión de asistencia a la jefatura de TI, eso no existe, se les está indicando que ese contrato no existe. 2) El costo del servicio de outsourcing para la administración de la seguridad de la información, esto es un contrato que tenemos y que se tuvo que contratar ya que el Ing. Guillermo Villegas Chaves, que es el oficial de Seguridad de Información de la institución sube de manera temporal a ocupar la jefatura de

Departamento, por eso la plaza que deja en seguridad se completa bajo un servicio outsourcing. 3) Un servicio por 6 meses que tenemos con la Mesa de Servicio, esto es un contrato que también que les indica.

En punto No. 7 se nos solicita un inventario de activos y ordenadores que estuvieron en las bodegas de TI antes de la declaración de pandemia, su ubicación actual y ahí les estamos indicando que nosotros no tenemos ese dato, así como ellos lo están solicitando, pero sí les estamos enviando un detalle de todo el equipo que está en estos momentos que brindamos la respuesta bajo la custodia del taller de TI.

Esa sería la información que les estamos brindando en la respuesta.

El **M.Sc. Carlos Retana López** consulta: doña Kattia, a ver si le entendí bien, cuando renuncia la Ing. Ángela Tencio Chacón, exjefa del Departamento de Tecnología de Información se nombra al Ing. Guillermo Villegas Chaves como jefe a.i. ¿y el puesto de don Guillermo se contrata por outsourcing?

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** responde: sí señor, el puesto de don Guillermo lo analizamos para suplirlo internamente, que ese perfil fuera llenado con funcionarios internos, pero los compañeros internos ninguno tenía el perfil que cumpliera con los requisitos que el encargado de Seguridad de Información pedía. Incluso, don Guillermo en la plaza de oficial de Seguridad de Información tiene un asistente, esa es una plaza que se nombró en el 2020 si no me falla la memoria, pero igual el muchacho tiene un perfil muy básico en temas de seguridad de TI, por eso, una vez analizados los perfiles internos se tuvo que recurrir a esa contratación externa por el período en que él estuviera cubriendo la jefatura interina de TI.

El **M.Sc. Carlos Retana López** señala: déjeme decirle, doña Kattia, con todo respeto, a usted y a don Carlos Arias que eso no es de recibo, cuando

hablamos de planes de sucesión no solamente tenemos que pensar en la Alta Dirección, también tenemos que pensar en un puesto como el de la jefatura de TI y todos los que están debajo de alguna forma. Con todo respeto, compañeros, vean lo que estamos diciendo: estamos diciendo que la jefatura de Seguridad de Información, que es de los temas más complejos que hay en la institución, trajimos un extraño y lo sentemos en la silla, no puedo verlo de otra manera, para mí como director no es de recibo, ni es de aceptación ese procedimiento; no puedo estar de acuerdo con eso, jamás, le pediría a la Administración que revise los perfiles, que los fortalezca para no entrar en estas situaciones; es como que, *“el que tiene la llave de la bóveda no vino y vamos a contratar a alguien de afuera para que cuide la bóveda”* con todo respeto, en estos momentos los datos, la seguridad de la información es de los temas más sensibles de una organización, es de los temas que más genera daño reputacional en un error. Lo siento, como director no puedo aceptar esto.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** complementa: en la línea que don Carlos Retana está anotando, entiendo que esto tuvo que ser del conocimiento justo al momento en que se dio este movimiento, porque no entiendo que a hoy se esté informando o se estén dando cuenta los directores anteriores que esto se hubiese hecho, lo cual es una situación, tal como lo comenta don Carlos Retana, creo que de alguna forma se dio algún tipo de “debilidad”, porque si no se conocía esto, no veo por qué no se informó oportunamente sobre este movimiento. No se informó en su momento o no se conocía por parte de la Junta Directiva este movimiento, me extraña mucho, no estuve en ese momento, pero ya veo que esto viene, como se mencionó, de tiempo anterior, creo que se habló del 2020, eso me llama la atención y diría

que es un asunto de preocupación. A hoy este proceso está a punto de culminar y ojalá llegue a subsanarse como debe ser.

En adición a esto, doña Kattia, en el punto No. 7 de la presentación que usted está indicándonos de la respuesta que se le va a dar a los compañeros del Sindicato; relacionado con el inventario de cuántos activo y ordenadores estuvieran ¿a qué se refiere exactamente eso?, debo entender ordenadores como CPU o el equipo completo CPU y monitor, ¿a eso se refieren con ordenadores?, o es otro tipo de los ordenadores de mayor escala.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** contesta: voy a comenzar por esto último, don Hervey, son los equipos de cómputo, ellos lo que querían tener era el dato de cuántos equipos de cómputo completos, CPU-monitor, porque en realidad no lo especifica en la nota, ¿cuántos equipos estaban en las bodegas antes del inicio de la pandemia.

En la pregunta No. 6 solicitaban un listado por puesto de ¿a qué trabajadores de la institución se les ha facilitado equipo ordenador parcial o total, para que sea utilizado en teletrabajo? La pregunta Nos. 6 y 7 tienen una relación, ¿a quiénes se les ha prestado equipo?, nosotros les estamos entregando un anexo y luego querían el detalle del equipo que estaba en inventario antes del inicio de la pandemia y realmente así no lo teníamos, lo que hicimos fue entregarles el listado del equipo en bodega a la fecha en que contestamos la nota.

Ahora, sí me quería referir al punto anterior sobre la contratación del oficial de Seguridad de Información por medio de *outsourcing*, entiendo la preocupación, pero este tema igualmente lo analizamos y el recurrir a contrataciones *outsourcing* a este nivel se hace con un debido cuidado, esto es una contratación temporal, pero la empresa que brinda este servicio

tiene profesionales debidamente calificados con los perfiles que se requieren en materia de seguridad con los debidos contratos y estos temas de monitoreo de seguridad se han venido realizando mes a mes sin interrupción, los informes se presentan al Comité Estratégico de Tecnología de Información y se hace todo el debido monitoreo. Las mismas funciones que realizaba el ingeniero de Seguridad de Información de planta, las está realizando esta empresa con la debida supervisión; esto es un contrato con todas las formalidades de ley.

A nosotros nos preocupan los temas de sucesión, esto realmente es un tema que a nivel institucional que se tiene que trabajar, no solamente para esto, siempre lo que se busca es que las sustituciones se puedan realizar con el mismo personal de la institución. En este caso cuando se dio el ascenso del titular de Seguridad de Información se nos presentó esta situación y son temas que ya le dijimos al Departamento de Gestión de Talento Humano que hay que irlo trabajando; la persona que esta como asistente podrá en algún momento llegar a tener las competencias para suplir al titular, de momento no las tenía porque es un puesto muy reciente el de asistente, está en un proceso de formación y de aprendizaje; por eso analizamos el tema y se optó por esa contratación temporal que es exactamente por el mismo plazo que tenga el jefe interino de Departamento de Tecnología de Información. Esto fue ampliamente analizado para que ustedes tengan conocimiento; el cumplimiento de las funciones, los informes, monitoreo y demás se han estado realizando como la normativa y el puesto lo establece. El **Lic. Israel Pacheco Barahona** menciona: tal como lo habíamos conversado, cuando se fue la Ing. Ángela Tencio Chacón nombramos a don Guillermo como jefe de TI de manera interina y me parece que se había

hecho una propuesta para recibir ofertas. Por otro lado, en temas de seguridad de la información hay una empresa que es la que presta el servicio y la empresa es la que tiene que sustentar las necesidades propias, si aparece una situación ellos tienen que definir a quién pueden atender.

En cuanto al Sindicato, como norma cualquier trabajador puede solicitar información atinente, ahora las personas que lo hagan y las intenciones ya tiene otro peso; pero a nivel de institución cualquier trabajador puede solicitar información, en el tanto no sea información sensible, sino información que afecte la gestión institucional y el buen manejo de la organización. En cuanto a estos puntos debemos tener cuidado y darle un peso a la Administración en ese sentido, porque es el correspondiente cuando se trata de gestiones de trabajadores.

El **M.Sc. Carlos Retana López** enfatiza: vieras como me preocupa a veces las posiciones y con todo respeto, yo podría no decir nada, pasar desapercibido, pero en mi deber como director debo preocuparme por la organización y de los temas medulares y formarme en ellos. Cuando hablo de Seguridad de la Información, cuando hablo de datos, compañeros, va más allá de cuánto les pagan a las personas por sus pensiones, que quién les rebajó, entre otros. Nosotros somos una institución con un fondo de US\$6 billones, nosotros manejamos una dinámica complejísima de la información y aquí las inversiones se hacen utilizando plataformas robustas, la custodia de la información es de otro nivel, aquí no es conseguirle el número de cédula de nadie. Con todo respeto, invito a la Alta Gerencia, a la señora y señores directores para que revisemos e investiguemos, compañeros, la minería de datos y la minería de procesos son de los temas más complejos en la dinámica de la Administración hoy y cuando escucho algunas opiniones,

con todo respeto, me preocupo porque después nos sale la Superintendencia de Pensiones diciendo que hay que poner directores externos porque leen nuestras actas y a veces no estamos entendiendo la competencia del análisis de lo que implican los datos.

Con respecto a la otra intervención que se hizo, aquí no se trata de estar informados, esto no es competencia de la Junta Directiva, quién pone al ingeniero de Seguridad de Información, eso no es competencia de la Junta Directiva, pero sí es competencia de la Junta Directiva preocuparse sobre cómo se están haciendo los procesos, que es sobre lo cual versa mi intervención. Me duele, si esto fue informado o no creo que es irrelevante, aquí el tema es que me estoy percatando en este momento y probablemente me informaron en su momento y tal vez no le tomé la importancia del caso, no soy el único director que está aquí, el tema es que sí es preocupante. Me alegra mucho la respuesta de doña Kattia que está trabajando con el Departamento de Gestión de Talento Humano, yo he dicho que el Departamento de Gestión de Talento Humano tiene amplias falencias y esto es un tema del Departamento de Gestión de Talento Humano, no hay otra forma de verlo, no estoy hablando de dificultades propias de TI, ellos no contratan su gente, no diseñan perfiles, no revisa planes de sucesión, eso es un tema del Departamento de Gestión de Talento Humano, creí que se había entendido, pero bueno, lo explico por cualquier duda. Entendamos el grueso de lo que está pasando; me alegra mucho lo que dice doña Kattia, eso me da tranquilidad, doña Kattia es una persona muy seria, muy competente y estoy seguro de que no nos va a decir nada falso; cuando doña Kattia me dice que ya está trabajando en el Departamento de Gestión de Talento Humano para mejorar el asunto,

perfecto, pero no es de recibo, aunque me haya dado cuenta ya o hace 3 meses de la situación de que había sido contratado un *outsourcing* para eso. El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** destaca: creo que es importante eso que acaba de mencionar don Carlos Retana, que nos tengan al tanto de lo que se está realizando en el Departamento de Gestión de Talento Humano con respecto a esta pequeña falla que había y que ahora se está corrigiendo, para evitar un traspie en TI sobre la contratación de personas que no están capacitadas para tal puesto.

El **Prof. Errol Pereira Torres** concuerda: de manera sincera comparto esa preocupación del M.Sc. Carlos Retana López, más allá de la respuesta que se le deba brindar a estos Sindicatos, estamos hablando de algo de lo más sensible y delicado que debe cuidar la entidad. Percibo con mucha preocupación el que se contrate por *outsourcing* el oficial de Seguridad de Información, por eso también, dado que se está solicitando una estructuración de todo el Departamento de Tecnología de Información, don Carlos Retana y este servidor solicitamos más tiempo para analizar el documento que fue presentado en la Comisión y precisamente por cuestiones de este tipo. Creo que la Administración tiene que atender esta preocupación que estamos manifestando, puesto que se trata de algo que podría vulnerar, más allá de la seguridad de los datos, la seguridad de procesos y de asuntos de trascendental importancia para nuestra institución. Soy de la línea de que esto no se puede, hay que ver de qué forma se puede finiquitar ese contrato lo antes posible, para sustituir por un funcionario de nuestra propia institución y aquí es más allá de la experticia, del nivel que tenga el funcionario que nos proporcione la empresa a la que se le dio esta posibilidad, creo que también en algún momento hablábamos de la cultura

humana, entonces, creo que es alguien ligado al corazón y a la cultura de JUPEMA quien tiene que estar ahí. Creo que eso va más allá de la experticia, de todo el conocimiento de la seguridad de datos, sino que tiene que ser alguien de nuestra propia institución como lo dije antes.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** refiere: los Sindicatos para estar legalmente consolidados debe tener su Junta Directiva y mínimo 12 integrantes de JUPEMA, si no es así estamos en una situación difícil y estoy de acuerdo en retener esta información de respuesta, hasta estar seguros del alcance jurídico que tiene este Sindicato que está solicitando esta información. Que la Administración, por favor, revise ese estatus de este Sindicato y proceda informar a esta Junta Directiva; en este momento tenemos la camiseta de patronos, pertenecemos a las organizaciones sindicales y las avalamos, no estamos en contra de nuestros compañeros sindicalistas, para nada, pero sí tenemos que responder a un estatus de responsabilidad de una organización como la que representamos a nivel de patrono. Debemos tener mucho cuidado, porque nuestras decisiones al ser tomadas hoy día tal cual, pueden abarcar responsabilidades posteriormente.

En cuanto al tema de las contrataciones y del Departamento de Gestión de Talento Humano, tenemos que ser muy cuidadosos. Don Carlos Arias hace un momento nos dijo que tenemos muchos controles ciertamente y que se está pidiendo más controles, pero ¿quién nos controla a lo interno?, porque el ente regulador no nos va a revisar una contratación de personal, de un compañero, una compañera que se haya contratado, porque ellos asumen que todo está bien, nosotros no hemos mostrado debilidades ahí, pero a lo interno debemos tener mucho cuidado. Nosotros como directores no

tenemos alcance de las contrataciones, pero debemos ser muy cuidadosos y ya que pregonamos la ética y los valores, debemos cumplirlos a esos niveles. Otra cosa que me preocupa son los puestos de confianza, creo que deberíamos valorarlo, porque en una organización como la nuestra ¿por qué vamos a tener puestos de confianza?, si tenemos un Reglamento de Contratación y una organización que hace las contrataciones; generar esos puestos de confianza o las posibilidades de que un funcionario de la Alta Gerencia o cualquiera pueda tener esa posibilidad de confianza, me preocupa mucho, porque puede generar alguna situación a lo interno de la organización. A los mismos Sindicatos y las organizaciones les estamos dando instrumentos o armas para que después eventualmente nos puedan atacar, por así decirlo, permíteme la expresión, porque pueden encontrarse este tipo de debilidades.

Estos son mis comentarios con todo el respeto y el cariño que le tengo a todos los que conformamos esta organización.

El **Prof. Greivin Barrantes Viquez** resalta: no sé si ustedes ven ahí en la agenda y me preocupa algo, dice: "*Análisis del oficio DE-0378-07-2021: respuesta a nota de UNT-JUPEMA y SITRAJUPEMA, recibida en junio de 2021, para conocimiento del Cuerpo Colegiado*", es una nota que viene compartida por ambos Sindicatos y esta respuesta simplemente es de recibo, para conocimiento del Cuerpo Colegiado. Ahora bien, la nota fue recibida en junio, posiblemente la respuesta a los Sindicatos ya fue enviada; este es un tema administrativo, se supone que nada más es para enterarnos de que fue enviada la respuesta.

Le solicito a la Administración que me indique si esa nota ya se envió y estamos hablando sobre algo que ya fue tramitado.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** aclara: la nota que recibe la Administración y de la cual también va copia a la Junta Directiva, viene firmada por 2 agrupaciones Sindicales, que son las que ahí se mencionan, que son la de UNT-JUPEMA y Sitrajupema; la respuesta debe brindarse a esas 2 agrupaciones. Como usted lo indica, don Greivin, esto es una respuesta que ya se brindó y viene para conocimiento del Órgano Colegiado, porque esa nota venía dirigida a la Administración. Cuando inicié mi intervención indiqué efectivamente que esto era una nota de conocimiento, que nosotros habíamos preparado toda la información, lo habíamos visto con la parte legal, de si teníamos que brindar todo este nivel de detalle de la información y en eso se nos aclaró los alcances que esto tenía. Ya la nota fue debidamente contestada.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** expresa: es nota de recibo, lo que se está analizando fue lo que se dijo, es como ver notas pasadas. Ahora venimos a analizar un montón de factores que se suman y es para conocimiento; si ya se dio la respuesta, tenga o no las condiciones ya se envió la respuesta. Avalo lo que se dijo de la seguridad de la información, me parece que se había hecho una propuesta para buscar externamente la jefatura, no se hizo concurso interno, que es lo dice la nota. Debemos tener presente y manejar con mucho cuidado los datos, más que todos los procesos que contempla la Junta que son tan importantes, personas malintencionadas siempre buscan algún mecanismo para tratar de meterse y buscar los fondos de la institución. El oficial de Seguridad de Información debe estar atento con la defensa externa que puede afectar el trazado de la información sensible, don Carlos Retana lo menciona con toda la razón, es una situación que tenemos que pensar. En cuanto a los asuntos de TI, tiene que ser alguien que tenga mucha

experiencia y mucho conocimiento en el manejo de datos y procesos financieros.

Doña Kattia, no recuerdo si ya se había hecho la solicitud para hacer los trámites correspondientes de la contratación externa del jefe de Departamento de Tecnología de Información, porque a lo interno don Guillermo era el único que cumplía con los requerimientos internos. Para conocimiento nuestro, si se hizo a lo interno, sino el proceso externo que hay que analizar.

El **M.Sc. Carlos Retana López** manifiesta: quisiera disculparme porque el tema aquí, como bien se dice, es la recepción de la nota y de alguna forma metí una de mis preocupaciones que se deriva de la nota, pero es aquí la preocupación es que hay que tener las cosas en el momento, para que luego no se nos olvide. Me parece de riqueza la discusión que se ha generado.

En cuanto a la conformación de los Sindicatos, no soy experto en Sindicatos, pero gracias a Dios esta Junta Directiva cuenta con diferentes directores, la mayoría muy expertos en temas sindicales, entonces, nos pueden aportar.

El **Prof. Errol Pereira Torres** agrega: para aclarar mi intervención anterior, porque se hizo una referencia, don Hervey dice que le parece delicado, por ahí iba el espíritu de lo que hablé, el tema de los puestos de confianza y coincido absolutamente con eso, no comparto ese tipo de cosas. Cuando me refería a que el funcionario encargado de Seguridad de Información sea de nuestra propia institución, me refería a que sea alguien identificado con la honestidad, con la cultura, con los valores que tiene JUPEMA, los valores que debe tener nuestra institución y me parece que solo alguien de la planilla es quien, a parte de su experticia, pueda tener esa condición, es

precisamente abogando por la persona que dentro de la honestidad, del cariño, de los valores de cuidado del patrimonio, de lo que tiene valor en nuestra organización, como son los datos por supuesto y todo lo que ello implica a través de los datos, es mi opinión, el o la funcionaria que podría cumplir en mejor medida lo que se espera de un oficial de Seguridad de Información. Eso para aclarar.

Así como se le solicita la validación para el proceso de Convención Colectiva, aunque es diferente el asunto y tiene más alcances, deberíamos buscar la asesoría para verificar la legitimidad del funcionamiento de este Sindicato a lo interno de nuestra institución, para efectos de estar respondiendo dentro de un ámbito formal y legal los cuestionamientos que realiza esta Seccional.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** considera: compañeros directores, con todo respeto lo que voy a decir, pero me parece que conocer un documento que ya fue entregado hace días, es como entregar una invitación para que vayan a una reunión que ya pasó. Lo que sí me agrada es la discusión que se dio, porque surgieron muchas cosas importantes, eso es lo que agrada, lo que se derivó del tema.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** opina: es enriquecedor la polémica misma sobre este tema, ojalá que la Administración tome en consideración las opiniones de los compañeros para que se pueda investigar.

En cuanto a los afiliados a los Sindicatos, nos informa don Carlos Arias que la ANEP tiene solo 2 personas, la UNT-JUPEMA tiene 23 afiliados, de manera que está a derecho.

Le agradecemos a doña Kattia que nos trajera a acotación este tema que es tan importante para nosotros, sobre todo ahora que es muy atinado con la cuestión de las convenciones colectiva que estamos negociando.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** subraya: muy importante lo que usted menciona, tomé nota de lo indicado porque es muy importante estar claro sobre toda la legitimación ante el Ministerio de Trabajo. Me comprometo a presentárselos junto con el Departamento Legal; acá son 2 cosas diferentes: el tema de la legitimación y la cantidad de afiliados para cada seccional o grupo sindical; ya tomé nota y se los presentaré con los respectivos estatutos, son temas que deben quedar muy claros.

El Órgano Director da por recibido el oficio DE-0378-07-2021.

Se le agradece la participación a la Lcda. Kattia Rojas Leiva, quien abandona la sesión virtual.

ARTÍCULO VII: Análisis del oficio DE-0372-07-2021: propuesta para el desarrollo del plan piloto para la creación de la Oficina Virtual y el puesto del Líder de Experiencia al Usuario; para resolución de la Junta Directiva.

Con el aval de la Presidencia se incorporan a la sesión virtual la Lcda. Marianela Rodríguez Valverde, la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas y la Lcda. Griselda Cascante Corrales, a quienes se les brinda una cordial bienvenida.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** introduce el tema: esta es una propuesta que trae el Departamento de Comunicación y Mercadeo; cuando la vimos me pareció muy interesante porque va muy alineada con el tema de la innovación y la transformación digital. En ese contexto estamos presentando

este proyecto que involucraría en primera instancia una reorganización en la parte de atención al cliente y hemos analizado y definido los recursos necesarios para hacer esto. La Lcda. Marianela Rodríguez Valverde nos va a ayudar con la exposición de motivos y con el tema de lo que implicaría esta reorganización departamental; por otra parte, la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas tiene que ver con temas de reorganización, tanto organizacional, como linealmente.

La **Lcda. Marianela Rodríguez Valverde** expone el oficio DE-0372-07-2021 y sus adjuntos: el oficio DCM-0066-07-2021, el documento titulado “Propuesta: creación de Oficina virtual para atención de trámites y creación del proceso de experiencia del usuario” y el documento “Oficina virtual, cambios y análisis legal”, los cuales se agregan como **anexo No. 3** de esta acta.

Refiere: don Carlos Arias ya hizo la introducción, entonces, me voy a adentrar en la justificación de este proyecto. Parte de los análisis cualitativos que todos los años hacemos en mercadeo son muy integrales. Cuando uno piensa en el tema de posicionamiento de marca, lo primero que tiene que hacer es escuchar la voz del afiliado, cuando uno encuentra insatisfacciones u objeciones de servicio, las cuales son recurrentes o bien, se presentan de manera repetitiva, aunque no sea todos los días, pero sí en ciertos períodos, hay que ponerles atención. Eso fue lo que hicimos en el Departamento de Comunicación y Mercadeo para generar esta propuesta.

¿Qué es lo que nosotros analizamos?, de todo lo que hemos estado analizando, los procesos de servicio, el tipo de objeciones que nos ingresan y demás, lo que hemos podido percibir es que integralmente nosotros, aunque sí sabemos que la gente tiene objeciones, no conocemos de una manera integral cuál es la satisfacción del servicio 360 integral recibido por parte de

los afiliados de JUPEMA. Algunos hablan del tema de créditos, algunos otros hablan de tiempos de espera, unos se refieren a las sucursales físicas, otros a los canales de atención digital y qué es lo principal acá, que nosotros para poder abarcar y solucionar estas objeciones, debemos saber cuáles son las expectativas de servicio que esperan recibir los afiliados, por eso es esta propuesta. Si bien en JUPEMA y eso es muy importante dejarlo recalcado en esta presentación, ha hecho muchos esfuerzos para darle todos los canales de atención tanto físicos, como digitales a los afiliados, además, mejorar y darles mejor proceso de atención, hay una cosa que nos falta y es que el proceso de atención sea integral, estandarizado y que la gente pueda tener una misma experiencia por los diferentes canales de atención que tiene con JUPEMA, pero por supuesto que naturalizado ese canal, ¿qué quiere decir?; si ingreso a hacer una consulta por *WhatsApp*, por supuesto por *WhatsApp* hay una limitación de qué me pueden responder, por ejemplo, si estoy atendiendo a un afiliado y este afiliado me dice: “bueno, hágame el estudio de pensión”, por *WhatsApp* no se le puede hacer, este agente debe decir: “perfecto, su caso se traslada al departamento”; y el departamento empieza a atender el proceso de estudio de pensión. Integrando esos canales de atención, el proceso de atención para el afiliado es transparente, no le cierra un canal y brinca al otro. Esto es lo que busca la propuesta.

Desde el 2020 JUPEMA se puso a la vanguardia del tema de canales digitales, con la pandemia aceleramos y nos pusimos al día con todos los canales digitales que el mercado exige para una atención 360 digital; tanto fue así que incorporamos el servicio *WhatsApp* y el de *Chatboot* de Sitio Web, pero tenemos que alinear y estandarizar.

¿En qué nos fundamentamos cuantitativamente para ver este efecto que se ha incrementado de la pandemia para acá?, por supuesto los canales digitales han tenido un aumento de uso. Ustedes lo pueden ver graficado en la página No. 3 de la propuesta. Antes de la pandemia y aquí comparé 2 trimestres, pero es una tendencia que se sigue, del total de quejas que nos ingresaban solo el 19% eran quejas de insatisfacción del servicio, ¿a qué me refiero?, había quejas que decían: *“no estoy de acuerdo en que no me aprobaran la pensión”*, o *“me quejo porque no me aprobaron el crédito”* y cuando uno se iba a revisar el caso no tenía líquido o tenía alguna mancha financiera en el sistema, entonces, eran objeciones que no estaban fundamentadas en una falta de servicio.

Este año durante el mismo trimestre del total de quejas las insatisfacciones que entran en su mayoría son por temas de calidad de servicio, principalmente en tiempos de resolución, en diferencias de la calidad de los servicios en cada canal, lo cual ellos lo que identifican es como que hay una falla en lo que se les está respondiendo y no necesariamente es así, es que no se ha naturalizado cada canal. Esta propuesta lo que busca es estandarizar eso, en el gráfico visible en la página No. 4 lo pueden ver por trimestre, desde el cuarto trimestre del 2019 ha tenido una tendencia al aumento de insatisfacciones en el servicio con respecto al total.

¿Qué estamos planteado para resolver esto? principalmente para lograr un posicionamiento muy positivo con respecto a la experiencia de servicio y la satisfacción de servicio recibido en los afiliados por parte de JUPEMA. En primer lugar, desarrollar el proceso de experiencia del usuario hacia los afiliados, bajo un modelo de servicio integral, no solo en la modalidad de oferta de los servicios, es decir, de asesoría, sino también la integración de

canales y para ello vamos a ver más adelante que recomendamos la creación del puesto de "Líder de experiencia de usuario", y también en esta propuesta recomendamos la creación de la Oficina Virtual, que lo que busca es todos los canales digitales: chat, *WhatsApp*, el acceso para consultas en línea en el Sitio Web y otros que vamos a ver más adelante, estén administrados en una sola oficina que pueda definir y ejecutar los procesos naturalizados en cada uno de estos canales, pero de manera alineada en todo el proceso de experiencia de servicio.

Los beneficios que esperamos con esta propuesta son:

- Alineamiento a los objetivos del Plan Estratégico Institucional dirigidos a la innovación y transformación estratégica de JUPEMA.
- Aumentar el adecuado posicionamiento de la marca JUPEMA a través de la satisfacción del afiliado.
- Unificar y estandarizar los protocolos de atención y la cultura de servicio para aumentar los niveles de satisfacción del afiliado.
- Conocer el impacto del servicio brindado en la experiencia final de los afiliados, y entender sus respuestas y expectativas.
- Ofrecer a la Administración y a la Junta Directiva información oportuna y objetiva, sobre los niveles de satisfacción del servicio para la adecuada toma de decisiones.
- Mejorar los tiempos de atención y respuesta a través de los diferentes canales de atención.

Dicho todo esto comencemos con el tema de la experiencia del usuario. ¿Qué es lo que plantea esta propuesta?, esta propuesta se basa en las mejores prácticas de servicio a nivel internacional, que dicen que para tener altos estándares las áreas de prestación de los servicios en atención al

cliente tienen que estar separadas del área que define el proceso de atención y que lo mide, esto es prácticamente no ser juez y parte porque tiene 2 riesgos, primero, cuando es la misma área, el mismo departamento, el mismo encargado de brindar un servicio que define todo su proceso de experiencia y de atención, se tiende a ajustar la operativa de la empresa al modelo de servicio que damos y no a las expectativas y demandas de los usuarios. ¿Qué hace un líder de experiencia?, escucha las expectativas del afiliado, las naturaliza a la institución y entonces, se definen los procesos para cumplir sus expectativas.

El otro riesgo es que no se desarrolla una cultura de servicio hacia el usuario final, por lo mismo que les dije, porque al operativizarse el servicio, usted encausa lo que ofrece con respecto a lo que está trazado en un proceso, en un procedimiento y en un sistema, y cuando el usuario pide algo diferente o tiene una expectativa diferente, se vuelve un poquito inflexible. Lo que buscamos con esto es que haya una figura imparcial, objetiva y estratégica, que este líder de experiencia al usuario, fuera de la operativa del servicio de Plataforma de Servicios, con todos los canales que esto implica, para que supervise, mida los procesos de servicio con un enfoque en el usuario, en el afiliado y evite la materialización de estos riesgos.

¿En qué se basa esto?, actualmente ya no se habla de servicio cliente per se tradicional como el que antes nos enseñaban en la universidad, ahora se habla de la experiencia del usuario y ¿qué es esto?, las empresas diseñan el mapa de experiencia de sus afiliados, de sus asociados, de sus clientes a través de todas las fases en que tiene contacto con JUPEMA. ¿Qué haríamos nosotros?, deberíamos definir en JUPEMA para todas las necesidades que tiene o los requerimientos que nos hace un afiliado, cuál es su experiencia a

través de todo momento que pasa por la institución, desde los canales en que es atendido, las fases en las que pasa, consultas, resolución, los diferentes canales que utiliza, las interacciones que tiene con los diferentes ejecutivos de servicio y todos los elementos que atraviesan en ese proceso, porque al tener trazado ese mapa y participan diferentes departamentos, como en un proceso de pensión que participa el Departamento de Plataforma de Servicios, el Departamento de Concesión de Derechos y hay una comisión donde se determina el derecho de pensión, uno puede empezar a afinar los procesos donde mejor se ajuste el lograr esa satisfacción máxima. Ese es el mapa de servicio. ¿Qué logra esto?, aumentar el nivel de satisfacción del cliente y también que desde el Departamento de Comunicación y Mercadeo nosotros podamos informar y comunicar de manera asertiva cuál es el proceso de atención para cualquier tipo de resolución y uno impacta expectativas. El afiliado requiere "x, y, z" y con la trazabilidad de este mapa de servicio le informamos el proceso al afiliado y hay una trazabilidad en la que siempre estamos en contacto con el afiliado y los procesos se ajustan para que se logre la trazabilidad del mapa completo y se dé la solución o el requerimiento que nos solicitó el afiliado.

Dentro de las funciones que este puesto tendría son:

- Desarrollar los planes integrales para el desarrollo y estandarización de la cultura de servicio de JUPEMA, con un enfoque en la experiencia del usuario, de cumplir su satisfacción a los requerimientos que hace con nosotros.
- Desarrollar los procesos y protocolos de atención y servicio para todos los canales de atención físicos y digitales de la institución, así como realizar la supervisión de su cumplimiento, mediciones y recomendaciones para

desarrollar los planes de mejora continua. Hay que desarrollar una cultura de servicio estandarizada y hay que naturalizarla al *chatboots*, al *WhatsApp*, a la central telefónica, a la atención presencial.

- Desarrollar todas las mediciones de satisfacción de servicio de los usuarios. Nosotros como JUPEMA necesitamos saber en qué está satisfecho el afiliado y en qué no está satisfecho; también necesitamos identificar si su insatisfacción realmente es del proceso de servicio que ofrecemos o no.
- Analizar las insatisfacciones de servicio de los usuarios, recomendar los planes de acción y coordinar su desarrollo con los departamentos involucrados. Esto es mejora continua, trabajo en equipo y se estandariza la cultura de servicio. Nosotros somos una institución que presta un servicio a la afiliación y como tal todos los puestos de JUPEMA tenemos que estar alineados hacia esa cultura de servicio.

Es muy importante esto que incluimos en esta propuesta, ¿cuál es el perfil estratégico de este puesto?, porque es más estratégico que operativo, en el sentido de que la metodología de experiencia del usuario se basa en 5 pilares, a saber:

1. Mantener una identidad única entre los puntos de contacto claramente identificados. Así como tenemos una marca única por la que nos reconocen, que es JUPEMA, en servicio al cliente debemos tener un mismo formato, un mismo estilo de atención, una misma cultura, no importa a través de dónde atendí al afiliado.
2. Generar un impulso organizativo donde trabajen de manera conjunta y alineada todos los departamentos de la institución que tengan alguna responsabilidad en el proceso de experiencia al usuario, lo cual permita diseñar y gestionar los procesos de servicio y experiencia (cultura de

servicio) de manera transversal a través de la institución. Cuando voy a dar un servicio a los afiliados, no solamente el ejecutivo que me atendió en el canal es el encargado de resolver; yo les di ahora el ejemplo del Departamento de Concesión de Derechos, en un proceso de pensión el Departamento de Concesión de Derechos da un soporte elemental para aprobar o resolver una solicitud de pensión, entonces, ¿qué hace esto?, el proceso de servicio y líderes de experiencia lo que hace es que diseña y gestiona procesos de servicio, donde todos los departamentos que están involucrados para que esa prestación de servicios se haga realidad, logren hacerlo desde una manera alineada al proceso de experiencia del usuario y con un enfoque en: “nosotros trabajamos para resolverle a nuestros afiliados”.

3. Generar cultura de servicio y experiencia al usuario: desarrollando estrategias que involucren al personal de manera natural en el proceso, aplicando los procesos de servicio y valores institucionales en su contacto con los usuarios, los cuales están ligados al Plan Estratégico Institucional (PEI), la misión y visión de la institución.
4. Generar interacciones con los usuarios finales: para promover la recomendación (boca a boca positivo) entre los usuarios. Esta recomendación en el proceso de servicio tiene varios pasos: escuchar cuales son las expectativas y requerimientos de los afiliados, diseñar los procesos y la experiencia para que lo logre y medir que realmente lo está logrando. Esa fidelización para el boca a boca positivo es muy importante.

5. Monitorear y analizar los resultados de los procesos de servicio a través de métricas que generen información clave para la mejora continua de la gestión de servicio hacia los usuarios.

¿Cuál es la recomendación nuestra y la posibilidad de hacer esto realidad?, por la prioridad estratégica que tiene el tema de la innovación en el PEI, a través del servicio al cliente, que este puesto esté dentro de la Oficina de Servicio al Usuario que ya está a cargo del Departamento de Comunicación y Mercadeo, ahí tenemos al encargado de gestionar quejas y sugerencias. Lo que sugerimos es que este puesto no se cree de una plaza nueva, sino que se traslade de una existente en la Unidad de Divulgación que tiene a cargo el Departamento de Comunicación y Mercadeo y cuyo presupuesto salarial está contemplado en el presupuesto 2021. Más adelante en el estudio técnico de plazas que hizo el Departamento de Gestión de Talento Humano, doña Gabriela les va a presentar la posibilidad de hacer esto.

En cuanto al proceso operativo, en el gráfico visible en la página No. 8 se incluye la estructura, la cual ya existe: el Departamento de Comunicación y Mercadeo, mi Departamento a cargo, nosotros le reportamos a don Carlos Arias en la Dirección Ejecutiva; la Oficina de Servicio al Usuario está a cargo del Departamento de Comunicación y Mercadeo y actualmente la persona que está ejerce como contralor de Servicios, entonces, el traslado de la plaza que les estamos comentando sería el líder de experiencia a cargo de todo el proceso que acabamos de exponer. Lo que se muestra a la derecha de la gráfica, el equipo clave de alto desempeño, es que en todo lo que se defina en la Unidad de líder de experiencia del usuario, participan de manera activa y proconstructiva todas las áreas que tienen impacto en servicio, tanto las que están de frente a los afiliados, como todos los

departamentos, unidades y personas en JUPEMA que dan el soporte desde atrás, como el ejemplo que puse del Departamento de Concesión de Derechos, para dar ese servicio.

¿Cómo lo haremos?, ¿qué tiene que hacer este puesto para que esto sea una realidad efectiva y con resultados?, lo primero es un análisis profundo y construcción del proceso de atención por canal. Nosotros ya contamos con un protocolo de servicio de cultura general de JUPEMA que se construyó 2019-2020, pero hace falta la construcción de los procesos por tipo de canal de atención y por supuesto, aquí hay que hacer un análisis de políticas, procedimientos y protocolos para los canales tradicionales de atención y los digitales. La definición y construcción de estos procesos se hará de manera alineada con el mapa de experiencia del usuario y se trabajarán en conjunto con el Departamento de Plataforma de Servicios, quien es el encargado operativo del servicio en JUPEMA. El mapa de experiencia me dice el proceso que debo aplicar para atender en *WhatsApp*, en *Messenger* de *Facebook*, en *Chatboot* y que no importa por dónde me contactó el afiliado, sienta que fue la misma atención y diga: “esto es JUPEMA, así es como me atiende JUPEMA”.

La definición del Mapa de Experiencia del Usuario de JUPEMA, esto es algo que hay que hacer y hay que hacerlo de la mano y alineado con la Dirección Ejecutiva, se hacen todos los más de experiencia y de aquí salen varios puntos importantes del contacto para escuchar el cliente que tengo, el contacto para afinar el mapa de experiencia con los procesos que actualmente tiene JUPEMA, lo que debemos definir nuevo, lo que debemos ajustar y lo que debemos mantener. Adicionalmente, capacitación al personal sobre esto.

El desarrollo de la Cultura de Servicio de JUPEMA, se realizará un programa de cultura de servicio que optimice la aplicación del mapa de experiencia del usuario en conjunto con la más alta calidad de servicios brindados. Este será un programa de desarrollo anual que se impartirá tanto a personal del back como del *front office*, es decir, cubrirá a todos aquellos funcionarios que en su quehacer impactan los servicios brindados a los usuarios finales. Todos, aunque no estemos de cara al cliente, tenemos que saber que lo que hacemos tiene un impacto final en el cliente, por tanto, la alta calidad y el alineamiento para que el proceso de servicio fluya, debe estar alienado.

El monitoreo y mediciones de cómo vamos en la puesta en práctica de todos estos protocolos de atención y el alineamiento del mapa de experiencia.

¿Qué medimos?, aquí hay algunos indicadores que hemos mapeado y puede que en la construcción de esta propuesta surjan muchos más, pero esos son algunos de los ejemplos de lo que se mide para lograr estas estandarizaciones y normalizaciones de servicio.

¿Qué medimos?, nivel de satisfacción de servicio recibido por canal, nosotros deberíamos tener el mismo nivel de satisfacción por cualquier canal y se mide durante todas las fases de servicio: cuando está esperando, cuando lo estoy atendiendo, posterior a que lo atendí, hay que evaluar la resolución que se le dio. Específicamente para la central telefónica medir la efectividad de la atención de llamadas versus el porcentaje de abandono; también se puede medir la satisfacción de las consultas resueltas a través de la central telefónica. Porcentaje de solicitudes de servicio atendidas por canal, en tiempo (según protocolos establecidos) versus porcentaje no atendido; esto mide que tengo la capacidad de la demanda y, además, que la demanda

que atiende sale con buena calidad de atención. Calidad de las resoluciones brindadas, lo cual se medirá a través de las encuestas de satisfacción y las disconformidades de servicio recibidas, incluso el incremento de felicitaciones por servicio. Incremento efectivo en el uso de canales digitales de contacto y su impacto en la demanda de la central telefónica y la atención presencial en sucursales; cuando un canal de contacto se utiliza bien y tiene un buen nivel de servicio al cliente, la gente lo empieza a demandar más que otros y esto impacta de manera muy positiva muchas veces costos de atención y de respuesta en tiempos, es mucho más efectivo, más económico y consume menos tiempo responder a través de plantillas estandarizadas por un *Chatboot* y un *WhatsApp*, que estar atendiendo telefónicamente. Esto tiene impactos positivos por todo lado. Específicamente para medir la efectividad de esta propuesta, nosotros proponemos que esto sea un plan piloto, al inicio hacer una encuesta de satisfacción actual sobre el uso de los canales digitales y central telefónica, una radiografía a hoy de cómo los perciben los afiliados y al finalizar el plan piloto, se realizará una segunda como seguimiento para medir el impacto de este plan piloto en la satisfacción del servicio y percepción por parte de los afiliados, qué mejoramos y qué nos recomiendan.

Los beneficios de contar con el Área Líder de Experiencia al Usuario son:

- Ser reconocidos por los afiliados por tener las mejores prácticas de servicio, siendo el referente de seguridad social costarricense en modelo de atención presencial y digital.
- Crear confianza y forjar el vínculo positivo entre JUPEMA y los usuarios/afiliados; esto no solo se logra a través de comunicación y de las

buenas representaciones de los líderes que tenemos en la organización, la columna vertebral de estos el servicio al cliente.

- Ganar credibilidad en las soluciones ofrecidas a los afiliados, adaptadas a sus necesidades.
- Brindar al afiliado respuestas más acertadas mitigando los errores en ese proceso, porque todos vamos a estar alienados.
- Eliminar la duplicidad de tareas para la atención de solicitudes, que ahorita eso sucede porque no hay trazabilidades, si alguien entró por WhatsApp, hizo una consulta y ya le están haciendo el proceso y vuelve a entrar por la central telefónica, la central lo inicia de cero, entonces, hay 2 procesos abiertos para un afiliado.
- Construir lealtad entre el usuario, afiliado y JUPEMA.

Los beneficios para el usuario o afiliado son:

- Atención pronta y oportuna de sus solicitudes de atención.
- Reducción en los tiempos de espera y resolución.
- Trazabilidad de las solicitudes de atención: si quisiéramos ver qué paso con un caso muy exitoso o con uno no tan exitoso, tendríamos toda la historia.
- Creación de servicios y soluciones acorde a sus necesidades, que esto también lo tenemos en el PEI.

La segunda parte de esta propuesta es la creación de la Oficina Virtual. Anteriormente les comenté todas las justificaciones, que por la pandemia nos pusimos al día con todos los canales.

Los canales de atención digital con los que cuenta JUPEMA son:

- *WhatsApp*: hay 2 líneas empresariales diferentes, se dice empresariales porque es el formato en que se contesta. Tenemos uno en Crédito y Cobro y

otro en Base de Datos, este último es un servicio que se implementó para actualización de datos, pero no tenemos todavía un WhatsApp para atención de pensiones, que es el servicio principal y más demandado de JUPEMA.

- Correo electrónico: existen 3 diferentes, el que atiende y administra la central telefónica: jupema@juntadepensiones.cr; y los que atiende el Departamento de Crédito y Cobro: créditos@juntadepensiones.cr y el de cobros@juntadepensiones.cr; todos administrados por departamentos y plantillas de respuesta diferentes, unos con trazabilidades, otros sin trazabilidad.
- App Móvil: es un canal de atención que no tiene un departamento a cargo de su administración, la tiene TI y cada vez que algo se requiera participamos todos los que podamos.
- *Messenger del Facebook*: administrado por la Oficina de Servicio al Usuario.
- *Chatboot del Sitio Web*: a cargo de la central telefónica, pero desde marzo suspendieron su atención porque no tienen la capacidad de atenderlo y, por ende, el servicio no se está brindando.
- Kioscos de auto servicio: administrados por el departamento de Plataforma de Servicios.
- Sección de consultas en línea del Sitio Web: en este canal los afiliados pueden hacer consultas en línea, a través de usuario y contraseña, actualmente este canal no tiene un responsable a cargo de su administración y contenido.
- Sección de citas en línea del Sitio Web: sección actualmente en desarrollo que permitirá a los afiliados solicitar sus citas en línea para ser atendidos en

las sucursales, este servicio se pondrá en producción en el segundo semestre del 2021.

Estos canales son necesarios y que están siendo atendidos, pero actualmente están descentralizados, es decir, cada departamento administra cada canal de acuerdo con procesos de atención que ellos mismo definen, por ejemplo, los 2 WhatsApp que tenemos tienen protocolos, plantillas y tipos de atención diferentes, incluso, en tiempos de respuesta; no tienen trazabilidades que permitan sus mediciones y, además, no se está midiendo la efectividad de cada canal de cara al usuario final. Cuando pedimos las trazabilidades de los correos de "JUPEMA Informa" y los de Crédito y Cobro, existen los de JUPEMA, pero no los de crédito y cobro, porque están ligados uno a un sistema y el otro a cuentas personales. ¿Qué provoca esto?, que no se pueda medir la efectividad de cada canal, no podemos saber si un afiliado en la encuesta de satisfacción anual que hacemos, si nos dice un 60%: *"no estamos satisfechos con el servicio de respuesta a través de correo institucional"*, no podemos identificar con la información que tenemos actualmente, cuál de los procesos de atención en esos 3 diferentes correos es el que está fallando; esto provoca que no haya estandarización en la calidad de servicio en las respuestas que se dan y esto los afiliados lo reconocen como inconsistencias de servicio generales de JUPEMA y por eso creemos que han estado aumentando las objeciones y la percepción negativa del servicio desde mayo 2020 con la pandemia.

Por eso estamos recomendando esta oficina, es centralizar la administración de todos esos canales en una sola oficina que pueda estandarizar, administrar, monitorear y lograr que, de la mano con el Líder de experiencia

del usuario, se dé un servicio estandarizado, medible y además con altos estándares de efectividad de atención.

La oficina recomendamos que esté a cargo del Departamento de Plataforma de Servicios, que es el área operativa en JUPEMA encargada de la atención al afiliado.

La creación de esta oficina impactaría de manera positiva los niveles de atención y respuesta que actualmente tiene JUPEMA por los medios tradicionales de atención, el presencial y la atención telefónica, por ejemplo, si se empieza a hacer un uso adecuado del correo electrónico, como les comentaba ahora, o un Chatboot, será mucho menos la gente que llame por teléfono o vaya a las oficinas; empezarían a bajar las quejas porque no hay suficientes citas para las personas durante el día o bien, las personas que duran mucho en ser atendidos en la central telefónica porque hay muy alta demanda. Además de que permitiría aplicar los protocolos de atención especializados y efectivos para cada canal de atención, garantizando con ello elevar los estándares de calidad y efectividad de servicio.

Esto de tener una Oficina Virtual donde todos los canales digitales estén centralizados no es algo nuevo, así es como funcionan la mayoría de los bancos en Costa Rica, desde una oficina virtual se administran todos los canales; esa es la idea.

La recomendación es iniciar con esta oficina bajo un plan piloto a partir del cuarto trimestre del 2021 y comenzar su funcionamiento con los servicios de información general, actualización de datos y pensiones. En una segunda etapa, una vez evaluado el plan piloto y si funciona, se integraría crédito y cobro; porque las personas lo que miden es el canal de atención y no dividen el servicio al cliente por tipo de servicio que ofrecemos.

Para desarrollar el plan piloto se requieren 6 ejecutivos de atención, para lo cual el departamento de Gestión de Talento Humano realizó un estudio de plazas internas, con el objetivo de trasladarlas a esta oficina o participar de este plan piloto. La que les mencioné para el Líder de experiencia al usuario, que viene del Departamento de Comunicación y Mercadeo, 3 plazas que hay en la Unidad de Base de Datos, que actualmente se dedican a actualizar datos y 2 plazas del Departamento de Plataforma de Servicios, las cuales serían temporales para este plan piloto, mientras el servicio de sucursal móvil se mantiene virtual, porque la sucursal móvil no está saliendo. Con los traslados de estas plazas, hay 3 servicios que actualmente se brindan en la Unidad de Divulgación y la Unidad de Base de Datos, que se automatizarán, estos son:

- ✓ Proceso de generación y recuperación de la clave web para hacer consultas de pensiones en línea en el Sitio Web de JUPEMA. Las 3 plazas de Base de Datos, cuando alguien quiere recuperar la contraseña del Sitio Web para hacer consultas de pensiones o de créditos, ellos reciben un correo con un formulario que hay en el Sitio Web, generan la clave y se la mandan por correo a la persona. El Departamento de Comunicación y Mercadeo definirá en conjunto con el Departamento de Tecnología de Información el requerimiento para desarrollar una funcionalidad para que el sistema genere la clave de manera automática y la remita al usuario que lo está solicitando.
- ✓ Proceso de actualización de datos: el proceso se optimizará para que la actualización de datos se haga a través de los formularios digitales que actualmente existen, a través de campañas de comunicación que

hacemos desde el 2017 con muy buenos resultados, el Sitio Web, los quioscos de auto servicio y las Sucursales físicas.

El proceso en este momento está en que ese formulario le llega al correo de estos 3 agentes de atención y ellos procesan todo eso a la base de datos, lo identifican y lo meten en un proceso manual que tienen. Esto lo que recomendamos y que hablamos con el Departamento de Tecnología de Información y el M.B.A. Esteban Bermúdez Aguilar, jefe del Departamento Actuarial que tiene a cargo esta Unidad y que está totalmente alineado, es que el proceso debería ser totalmente automatizado y se puede hacer en este plazo de 3 meses.

- ✓ Charlas de pensiones que se dan en la Unidad de Divulgación. Las charlas de pensiones en este momento se están haciendo virtuales, esa charla lo que recomendamos es que se grabe, se publique en el Sitio Web y tenga un acceso 24/7/365; cuando la hacemos por Zoom tenemos una limitación de personas para hacer esa charla, igual que las del Departamento de Prestaciones Sociales, además, uno la puede tener en 2 horarios en el tiempo laboral. Al tenerla en el sitio el afiliado que quiera, desde la parte del mundo que quiera y a la hora que sea puede acceder a verla. Igualmente, vamos a hacer un video interactivo y explicativo de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional; ambos con acceso directo al *Chatboot Web* para realizar las consultas que se atienden a través de los puestos de información virtuales, por ejemplo, si la persona en el momento que está viendo la charla tiene una consulta o dice: *"quiero un estado de cotización"*, de una vez escribe, eso se va al *Chatboot Web* y un agente de la oficina virtual

inmediatamente le responde y es aún mejor, porque queda la trazabilidad.

Los beneficios de la creación de la Oficina Virtual son:

- La calidad del servicio brindado se estandarizará en todos los canales de atención, permitiendo esto, concentrarse en elevar los estándares de calidad del servicio de manera uniforme.
- Los tiempos de atención, tanto de espera para ser atendido, así como, los de resolución, tendrán una mejoría, ya que los protocolos de atención se definirán de manera especializada para cada canal.
- Tener centralizados los canales de atención permite el adecuado desarrollo de una cultura de servicio estandarizada y alineada, dirigida a las mejores prácticas de servicio y calidad. Cuando uno que forma parte de un proceso, aprende en conjunto y se va alineando, son los mismos funcionarios que juntos se van alineando unos a otros y se dan la fortaleza para hacer esa mejora continua.
- Se contará con la trazabilidad de los procesos de atención por canal, lo cual genera la información oportuna para la asertiva toma de decisiones en temas de niveles de servicio, direccionamiento de los recursos, efectividad en el otorgamiento del servicio, y niveles de satisfacción de los usuarios.

Por ejemplo, si vemos que la central telefónica es la que genera mayor demanda y tenemos "N" cantidad de agentes de servicio, que todos saben atender lo mismo de una manera alineada, están alineados en cultura, ahí hay que reforzar. Si hay temporalidades del año donde un canal es más demandado que otro, inmediatamente se toman las previsiones antes de

esa temporalidad y se refuerza con el mismo personal, pues hay una estandarización de servicio y de cultura.

Recursos necesarios para ejecutar la propuesta:

Para desarrollar la presente propuesta no se requiere la inversión en recurso humano, equipo tecnológico (hardware) o de mobiliario, ya que, como lo que se recomienda es el traslado de plazas, ya existentes en otros departamentos de la institución; el traslado se haría junto con sus activos y equipo tecnológico necesario asignado a cada plaza.

Respecto al espacio físico, el Departamento de Comunicación y Mercadeo cuenta con el espacio requerido para el Líder de Experiencia. Por su parte, para la Oficina Virtual sí se requiere acondicionar el espacio físico y como el proyecto se plantea para iniciar como un plan piloto, la recomendación es ubicar la Oficina Virtual en el Edificio de Talento Humano, una vez que se haga el análisis de resultados, si se decide su continuidad, el Departamento Administrativo junto con el Ing. Marco Ramírez Sandino, gerente de Proyectos, nos recomendaron el lugar donde se puede adaptar, que es el salón C309 del Edificio Central de JUPEMA, donde se ubica el Centro de Expedientes y Digitalización a cargo del Departamento de Plataforma de Servicios.

Con respecto a las necesidades de soporte y equipo tecnológico, el Departamento de Tecnología de Información cuenta con el recurso humano, tecnológico e infraestructura para brindar el soporte necesario a esta iniciativa institucional. Esto lo haremos por medio de los procesos de gestión de solicitudes e incidentes para dar atención en el momento que se requiera; así también se cuenta con disponibilidad presupuestaria en caso de requerir nuevos equipos o desarrolladores adicionales si fuera necesario.

Como son proyectos y trazabilidades que hemos estado trabajando, ya van avanzadas y esto lo fundamentan en que esto ya lo tenían mapeado en el Plan Estratégico de TI (PETI), porque está alineado a la visión institucional de productos diseñados con un enfoque de la persona afiliada.

Requerimientos para poder hacer realidad esta propuesta:

1. Espacio físico para la Oficina Virtual
2. Redefinición de los procesos, políticas y procedimientos de servicio institucionales, así como su reasignación a la Oficina de Servicio al Usuario.
3. Definición de los perfiles de puesto de los ejecutivos de la Oficina Virtual y Líder de Experiencia del Usuario, así como la formalización del traslado de las plazas a nivel de Gestión de Talento Humano.
4. Capacitación del personal de la Oficina Virtual, algo que haremos en el momento del trabajo de este plan piloto.
5. Desarrollo, por parte del Departamento de Tecnología de Información, de las interfaces para automatizar la actualización de datos, la generación de clave web y la publicación de la charla de pensiones en el Sitio Web que va muy adelantada. Los recursos humanos y de presupuesto ya están contemplados en la planificación 2021.
6. Desarrollo de un sistema automatizado que permita agilizar las atenciones del afiliado y conservar la trazabilidad de los casos en tiempo real. Esto está contemplado en el proyecto de Plataforma Integrada de Contacto del PEI 2021-2025 y lo trabajamos desde inicio de año, no solamente por este proyecto de la Oficina Virtual, sino porque es algo que sí necesitamos para tener mediciones muy reales y, entonces, tendríamos trazabilidades completas. Por ejemplo, que bonito sería que un ejecutivo de la Sucursal de Alajuela hoy atiende a don Carlos Retana y pueda ver el historial de todo lo que don

Carlos Retana a consultado a JUPEMA durante los últimos 12 meses y le resuelva en la línea que él va y no que tenga que hacer una investigación, haciendo esperar a don Carlos para que le podamos resolver.

7. Publicación de la charla de pensiones virtual y el video interactivo.

8. Ajustes en el PEI de los Departamentos de Comunicación y Mercadeo, Plataforma de Servicios y Actuarial, dado los traslados en los procesos y plazas. Por ejemplo, las charlas de pensiones se volverían en línea las 24 horas, ahí tenemos que medir la cantidad de personas que ingresan a esas charlas y se tienen que hacer campañas de comunicación. Actualmente esto lo medimos por cantidad de charlas efectuadas de manera virtual, entonces, hay que hacer ajustes en los indicadores, sin dejar de atender las actividades.

El plazo de ejecución requerido para ejecutar esta propuesta es de 12 semanas, por lo que, si esta propuesta es aprobada en el mes de junio, se espera iniciar con el plan piloto en el mes de octubre del 2021. Si esto ustedes lo tienen a bien y lo aprueban, contarían las 12 semanas.

Hasta aquí sería mi participación, el siguiente anexo es el estudio de traslado de plazas que hizo el Departamento de Gestión de Talento Humano.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** complementa: tal como lo menciona doña Marianela esta Oficina Virtual es una iniciativa bastante interesante que tiene JUPEMA, para ejercer un plan piloto con algunas modificaciones.

En principio, en el Departamento de Gestión de Talento Humano estuvimos de acuerdo en el traslado de plazas; sin embargo, tuvimos una observación del Departamento Legal, por lo tanto, la incluimos en este informe. Hay unos 4 movimientos importantes a nivel de recursos, que los vamos a ver uno a

uno; también importante indicarles que hicimos una validación con el Departamento Legal, en cuanto, al término de algunos elementos esenciales para evitar el “ius variandi” dentro de los perfiles que se van a tocar de alguna forma, que sería: el especialista de Divulgación, el supervisor de Divulgación, hay un perfil nuevo que es un contralor de Servicio, hay otro perfil nuevo que es un Líder de Experiencia y uno que se está proponiendo que es un ejecutivo de Servicio de Oficina Virtual. Me va a acompañar la Lcda. Griselda Cascante Corrales en este momento para presentar la primera parte del informe.

La **Lcda. Griselda Cascante Corrales** menciona: nosotros efectuamos el estudio técnico de todos los movimientos que se están sugiriendo para esta Oficina Virtual. Desde luego, necesitamos tener un sustento legal para realizar estos ajustes que se pretenden hacer, de manera que hicimos esa interacción con el Lic. Diego Vargas Sanabria, jefe del Departamento Legal, para poder tener ese fundamento de movimientos a nivel interno.

En cuanto a la viabilidad legal, nosotros hacemos un estudio sobre la legislación laboral del trabajador actual, para evitar que haya abusos en las modificaciones que se pretenden realizar y que no vaya a afectar al trabajador de JUPEMA.

En este estudio particular se desglosaron los siguientes elementos:

El centro de labores: si existe o no una afectación al trabajador sobre el desplazamiento geográfico de dónde se va a ubicar actualmente, que no se vaya a trasladar abruptamente a un trabajador de un lugar a otro.

La jornada de trabajo: que no haya afectación, por supuesto, de su jornada.

Jerarquía: se hizo un análisis que contempla el cambio de jerarquías.

Funciones: se realizó un estudio en cuanto a las funciones, este es el de mayor peso en la parte del contrato laboral, porque sí podría haber afectación y podría impactar en algunos puestos por las modificaciones que se están pretendiendo hacer.

Salario: que no haya afectación directa.

Todos estos elementos fueron evaluados para los casos estudiados, como les reitero, en apoyo con el Departamento Legal y de acuerdo con ese soporte emitimos las recomendaciones.

Se analizan los siguientes movimientos en los perfiles de puestos:

Reubicación del puesto de “Especialista en Divulgación” hacia la oficina virtual:

- 1 plaza de la Unidad de Divulgación del Departamento de Comunicación y Mercadeo: actualmente la plaza es la que ocupa la trabajadora Dora Isabel Varela Herrera como especialista en Divulgación. Al darse una reestructuración en el Área de Divulgación y Comunicación se propone reubicar a la trabajadora en la Oficina Virtual, este cambio no representa afectación o ius variandi abusivo para la trabajadora actual. El perfil del puesto sufre una modificación simple en el apartado de supervisión, ya que pasaría del Departamento de Comunicación y Mercadeo al Departamento de Plataforma de Servicios.

Reubicación del puesto del Ejecutivo de Servicio al Afiliado II - Encargado Sucursal Móvil a la oficina virtual:

- 1 plaza del Departamento de Plataforma de Servicios: actualmente la plaza de la Sucursal Móvil se mantiene virtual, este cambio no representa afectación o ius variandi abusivo para el trabajador actual, únicamente

sería un movimiento de sitio de trabajo, es decir, pasar de trabajar en la móvil a una estación fija de trabajo.

- Cambios en perfiles: de acuerdo con la propuesta, se requiere de efectuar procesos de cambio a nivel perfiles de algunos puestos del Departamento de Comunicación y Mercadeo, de manera tal que se logre robustecer la Oficina de Servicio al Usuario, la cual estaría representada por un contralor de Servicio y un líder de Experiencia al Usuario.

De acuerdo con la visión de la propuesta, los cambios en perfiles serían los siguientes:

1. Actualmente en JUPEMA tenemos un perfil de especialista en Servicio al Cliente, la intención es actualizar el perfil y convertirlo a Líder de Experiencia al Usuario, esto implica el cambio en la nomenclatura del perfil, actualización de funciones y actualización en requisito legal.
2. Perfil Supervisor de Divulgación: eliminar el perfil actual, ya que, quien ocupaba esta plaza se acogió a su derecho de pensión y no quedó ningún trabajador en JUPEMA con el mismo puesto; en su lugar, crear el perfil de Contralor de Servicio.

Solicitud de traslados de tres plazas:

3. Tres plazas de la Unidad de Base de Datos del Departamento Actuarial: la propuesta realizada por el Departamento de Comunicación y Mercadeo señala el traslado de tres oficinistas del Departamento Actuarial; sin embargo, al realizar el debido análisis del perfil del puesto actual como oficinistas versus lo que se requiere en atención como ejecutivo de la Oficina Virtual, sí existen cambios significativos en la naturaleza, funciones y en la supervisión recibida.

Dado que sí existen cambios significativos, JUPEMA podría estar incurriendo en *ius variandi* abusivo, ya que las condiciones generales del contrato del trabajador si están variando de manera considerable. Además, se da una modificación radical de las funciones para las que fue contratado y, de acuerdo con el criterio legal, esto puede crear una situación humillante o injuriosa y se le estaría obligando al “trabajador trasladado” un esfuerzo mayor para adaptarse a nuevas tareas que no son las de su especialidad.

Por lo tanto, la recomendación técnica del Departamento de Gestión de Talento Humano es el siguiente:

1. No realizar el traslado de las tres oficinistas del Departamento Actuarial, dado que las funciones actuales versus las funciones nuevas tienen variaciones importantes y se podría incurrir en *ius variandi* abusivo (falta que comete el patrono cuando abusa de esa potestad más allá de las condiciones generales del contrato del trabajador). JUPEMA no cuenta con la figura de traslados de puestos.
2. Se recomienda equipar la compensación salarial del perfil del ejecutivo de la Oficina Virtual a la compensación que recibe actualmente el agente de Servicio Multicanal al Afiliado, dado que las funciones serán de atención en temas variados que realice el afiliado, todo lo que es: atención de medios digitales, atención de quejas, sugerencias, comentarios y cualquier otra solicitud que ingrese por el canal de comunicación. El personal, por lo tanto, debería estar bien capacitado y asesorado para dominar al menos en temas básicos todo lo que son consultas que tenga el afiliado.
3. Se recomienda incluir a esta presentación el perfil de un ejecutivo de la Oficina Virtual, para que sea aprobado por Junta Directiva y desde luego

está abierto a todos los cambios que ustedes sugieran para mejorar el perfil del puesto y tal como lo decía doña Marianela, sería por un período de tres meses como plan piloto.

Estas recomendaciones están sustentadas bajo el criterio legal emitido por el Departamento Legal de JUPEMA.

La propuesta de los cambios en los perfiles de los puestos serían los siguientes: El ejecutivo de la Oficina Virtual sería un puesto totalmente nuevo en la organización y lo que se pretende es que brinde la atención por todos los canales digitales. En este se incluye todo lo que hacen actualmente las oficinistas del Departamento Actuarial, que son actualizaciones de datos de todos los afiliados, pero también tiene las funciones de generación y recuperación de claves, que actualmente las oficinistas no lo hacen, por eso la recomendación de no hacer ese traslado.

“I. Naturaleza del puesto: Brindar atención y respuesta a nuestros afiliados por medio de los canales digitales aplicando los protocolos de atención especializados y efectivos para cada canal de atención, garantizando con ello elevar los estándares de calidad y efectividad de servicio.

“II. Descripción de funciones: Registrar asesorar, resolver y dar seguimiento a consultas o trámites de baja complejidad que ingresan por los diferentes canales digitales sobre temas relacionados con la prestación de servicios de JUPEMA.

- Brindar servicio de atención y respuesta al afiliado según los protocolos establecidos.*
- Atender y evacuar las consultas de bajo complejidad planteadas por el afiliado que ingresan por los diferentes canales digitales. o Proceso de*

generación y recuperación de la clave web para hacer consultas de pensiones en línea en el Sitio Web de JUPEMA.

- ✓ Proceso de actualización de datos.*
- ✓ Consultas sobre charlas de pensiones.*
- ✓ Otras consultas, dudas, comentarios, quejas y sugerencias.*
- ✓ Brindar atención y orientación al afiliado con un servicio de calidad.*
- ✓ Escalar casos de quejas, consultas, denuncias, sugerencias o comentarios de media o alta complejidad al Contralor de Servicio cuando sea necesario, según los parámetros establecidos.*
- ✓ Atender trámites relacionados al proceso de generación y recuperación de la clave web para hacer consultas de pensiones en línea en el Sitio Web de JUPEMA.*

Brindar soporte administrativo.

- Participar en el desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento en la atención al afiliado, cuando sea requerido.*
- Mantener la base de datos de los afiliados actualizada.*
- Llevar el registro actualizado de las consultas, o trámites que ingresan por los diferentes canales digitales.*
- Realizar informes en caso de ser requerido sobre la clasificación de los diferentes trámites atendidos.*
- Conocer y ejecutar los procesos relacionados con el Plan Estratégico que le corresponden desarrollar al departamento.*

Realizar cualquier otra función afín al puesto, que le sea asignada por sus superiores, en una situación especial relacionada con el departamento.

III. Requisito legal: no tiene requisito legal.

IV. Supervisión:

Supervisión Recibida: recibe supervisión directa del Jefe de Departamento de Plataforma de Servicios y del Encargado de la Unidad de Servicio Multicanal al Afiliado.

Supervisión Ejercida: no ejerce supervisión sobre personal.

V. Experiencia: hasta e inclusive 1 año en puestos similares en funciones de Servicio al Cliente, Crédito y Cobro y procesos Administrativos, deseable conocimiento de atención al cliente por medio de canales digitales.

Otros datos de interés:

Formación académica: conocimiento de prácticas administrativas secretariales, de contabilidad, o una variedad de procedimientos de oficina, que requieren algún tipo de conocimiento y destrezas avanzadas. Equivalente a secretarias o un 50% carrera universitaria.

Competencias sugeridas:

Competencias blandas: adaptabilidad y flexibilidad; confianza en sí mismo, orientación al cliente interno y externo, comunicación eficaz, trabajo en equipo.

Competencias técnicas: paquete Microsoft Office; conocimiento en centros de atención de llamadas o de otros medios digitales; protocolos de atención al cliente; conocimiento en realidad nacional sobre seguridad social; conocimientos en sistemas de pensiones en Costa Rica; Ley de Protección de Datos, normativas RTR y RCC; normativa Supén; conocimiento del Régimen de Pensiones del Magisterio Nacional, normativa vigente y leyes conexas.”.

Continuamos con la propuesta de cambio del supervisor de la Unidad de Divulgación por el contralor de Servicio. Tal como lo indicamos anteriormente

el perfil de supervisor de la Unidad de Divulgación se elimina por completo del Manual de Puestos y se crea el perfil del contralor de Servicios.

El perfil del contralor de Servicios es el siguiente:

“I. Naturaleza del puesto: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades propias de la Contraloría de Servicios. Esta posición dentro de la institución da énfasis a los procesos de servicio al cliente y de satisfacción de los usuarios de los servicios a nivel de oficinas centrales, como de las sucursales y canales de atención directos y digitales.

II. Descripción de funciones: planificar, dirigir y controlar el proceso de atención de consultas, reclamos y trámites de los afiliados de mediana y alta complejidad.

- Velar por la resolución de las gestiones de servicio, tales como objeciones, reclamos, consultas, denuncias, comentarios, sugerencias o felicitaciones que emitan los afiliados de complejidad media y alta, referente a los servicios ofrecidos en la Institución.*
- Administrar los buzones de sugerencias que se ubican en las Sucursales, Plataforma de Oficinas Centrales y en el Sitio Web, para dar trámite y resolución a lo que ingresa por este medio.*
- Velar por el cumplimiento de los plazos de repuesta a las gestiones de servicio que ingresan por los diferentes canales.*
- Gestionar las objeciones, reclamos o sugerencias de los servicios que ofrece la institución, como lo son crédito, pensiones, prestaciones sociales y otros similares.*
- Gestionar las objeciones, reclamos o sugerencias que ingresen a través de los diversos canales de comunicación (directos y digitales) de la institución.*

- *Coordinar, supervisar y ejecutar actividades relacionadas con el análisis y resolución de atención de consultas, reclamos y trámites de los afiliados, tanto en forma personalizada y telefónica, como por escrito, sobre los servicios que brinda la Institución.*
- *Identificar deficiencias y situaciones de conflicto actuales y potenciales en la relación cliente-institución, con el fin de determinar sus causas y coordinar la solución inmediata.*
- *Proponer políticas, normas y procedimientos en procura de una prestación de servicios oportuna y eficaz.*
- *Formular junto a la jefatura los planes, programas y acciones para procurar un servicio de excelencia a nivel institucional.*
- *Presentar en forma inmediata a su jefatura las denuncias que por su naturaleza y complejidad lo ameriten, para lo que corresponde.*

Brindar soporte administrativo:

- *Redactar informes, normas, procedimientos y otros documentos que surjan como consecuencia de las actividades que realiza, presentando a su jefatura inmediata las recomendaciones y observaciones pertinentes.*
- *Efectuar investigaciones relacionadas con el área de su competencia.*
- *Participar cuando sea requerido en la formulación e implementación de políticas, lineamientos, estrategias, normas, estándares, manuales y procedimientos, así como el diseño, validación, implementación y evaluación de planes, programas, actividades y otras acciones que se ejecuten en JUPEMA en materia de servicio al cliente.*
- *Elaborar y presentar reportes e informes en materia de su competencia y/o relacionadas con el cargo que desempeña, de acuerdo con los requerimientos Institucionales.*

- *Elaborar y presentar propuestas de mejoramiento de la gestión institucional en materia de su competencia y/o relacionadas con el cargo que desempeña.*
- *Participar en actividades de capacitación, reuniones, eventos, comités, comisiones o grupos de trabajos tanto internos como externos, en materia de su competencia y/o relacionados con el cargo que desempeña, de acuerdo con los requerimientos Institucionales.*
- *Velar por el establecimiento de indicadores de gestión para caracterizar los servicios con el fin de verificar su calidad y excelencia.*

Realizar cualquier otra función afín al puesto, que le sea asignada por sus superiores, en una situación especial relacionada con el departamento.”.

El **M.Sc. Carlos Retana López** consulta: entiendo que, si alguien no soluciona algo con el tema de las consultas, le trasladan la resolución de esas dudas o esas consultas al contralor de Servicios, ¿es así?

La **Lcda. Griselda Cascante Corrales** responde: esto se trabajaría por niveles, como lo trabaja la Mesa de Servicio de Tecnología de Información, que siempre hay un nivel 1, nivel 2. El ejecutivo de la Oficina Virtual sería como ese nivel 1, estas personas estarían a cargo de solventar todas las necesidades de primer ingreso en temas variados: créditos, pensiones, dudas de procesos de la página Web, cualquier índole que puedan solventar y la intención es que acá se solucione de primer ingreso todo; sin embargo, habrán situaciones de complejidad mayor que no estarían a cargo de un ejecutivo de Servicio al Afiliado, porque tienen mayor complejidad y quizás pretendan necesitar un estudio más a profundidad que estaría escalándose en ese momento a un segundo nivel, que sería el contralor de Servicios. El contralor de Servicios le da ese seguimiento y toma el caso que el ejecutivo

le trasladó, brindando esa trazabilidad que bien lo decía doña Marianela, no es que empieza de cero, sino que recibe la situación que en su momento el ejecutivo no pudo solventar, por ser de una categoría un poco más compleja, que el contralor estaría tomando y trabajando para solventar esa necesidad de atención inmediata.

El **M.Sc. Carlos Retana López** argumenta: con todo respeto, me parece que la figura no debe ser titulada "contralor de Servicios". El tema de Mesa de Servicio, entre los 600 cartones que por ahí guardo, uno de esos ha sido justamente en el tema de Mesa de Servicios y no estoy seguro de que la nomenclatura aplicable sea contralor de Servicios. ¿Qué hace un ente contralor?, ¿de qué deriva la definición de la palabra contralor?, yo no sé, pero con todo respeto me parece que, si bien podemos tener oficiales de Plataforma Junior, podemos tener oficiales de Plataforma Senior, es decir, podemos tener un nivel 1 y un nivel 2 de atención.

Con todo respeto me parece que un contralor de Servicios esté contestando, no sé, por lo menos desde el punto de vista de la nomenclatura me parece una aberración, propondría que se revise ese nombre o se revise la función, porque la misma palabra crea confusión "*mire, me va a atender el contralor*", no sé si están usando la clasificación correcta, pero por lo menos a mi entender no me calza.

La **Lcda. Marianela Rodríguez Valverde** explica: con respecto a este tema del contralor, en JUPEMA lo que existe es la Oficina de Servicio al Usuario y el puesto actualmente se llama "encargado de la Oficina de Servicio al Usuario", este es un puesto que existe por una exigencia de la Contraloría General de la República (CGR), de que toda institución pública debe de tener una oficina donde los afiliados o asociados puedan presentar de

manera directa objeciones, quejas, consultas, incluso, felicitaciones y desde este puesto se gestionan todo lo que empata dentro de este marco de quejas, objeciones y consultas; administra los buzones de sugerencias, el buzón digital que existe para ello en el Sitio Web y a través de diversos canales digitales y lo que se clasifica acá que está establecido en el procedimiento que lleva el mismo nombre, lo que dirigen los agentes de atención en este momento, tanto físicos de las sucursales, como de los diferentes canales digitales y la central telefónica, son exactamente esas. Por ejemplo, a la central telefónica llama alguien diciendo: *“me quejo porque no me han dicho si me aprobaron la pensión”* y en el proceso de atención de central telefónica se dan cuenta que el caso está en análisis, dentro de los 30 días que establece la normativa, eso no se clasifica como queja, pero si ya traspasó los 30 días de tiempo para resolución se computa como una queja y para ello, todos los departamentos de atención, como central telefónica, Plataforma y demás, llenan un formulario que establece la CGR, llega a la oficina y se computa; ese es un proceso que anualmente la Contraloría General de la República le audita a JUPEMA. Me parecía importante aclararlo acá, tiene el nombre de encargado de Oficina de Servicio al Usuario, que es el nombre que le dio la CGR.

El **M.Sc. Carlos Retana López** indica: es decir, a la persona que la CGR está designando justamente para la atención del usuario; primero, los 30 días me parecen, con todo respeto, yo no esperarí que llegue a 30 días para que se genere un incidente, creo que las respuestas tenemos que darlas oportunamente, si una persona hace una consulta, no espera que le solucionen en 30 días, ¡por Dios!, debe andar por 3 o 5 días, máximo 10 días, pero 30 días me parece que es una cifra por revisar.

En segunda instancia, de acuerdo, se traslada al supervisor, usando el nombre que está diciendo doña Marianela. Si a mí en un primer nivel de consulta no me atienden y me dicen: “no estoy en capacidad de responder, lo va a atender el supervisor”; yo quedo contento, pero si me dice: “lo voy a pasar con el contralor”, ¿qué es lo que me están diciendo: “quéjese”; que a fin de cuentas no deja de ser la función de ese supervisor propuesto por la CGR. Considero que, si al contralor le estamos asignando este tema de resoluciones de consultas en segundo orden, cuando el primer nivel no tiene la capacidad, primero, estamos asignando funciones a una persona que no debería hacerlas, esta persona está aquí para atender las quejas, justamente por un tema de servicio al cliente. Ese segundo nivel debe derivarse en otra figura y me parece que no debe llamársele contralor, que podría ser un supervisor o un oficial Senior de Plataforma, no sé cómo lo podrían llamar, aquí los especialistas son ustedes, pero me parece que en ese orden hay una nebulosa, creo que hay que revisarlo, replantearlo, porque hay un problema a nivel de nomenclatura y hay un problema a nivel de asignación de funciones.

La **Lcda. Griselda Cascante Corrales** continúa con la exposición retomando la página No. 26 de la propuesta:

“III. Requisito legal:

- *Estar incorporado al Colegio Profesional respectivo.*
- *Poseer licencia de conducir según las actividades por realizar.*
Conocimiento de la Ley General de Tránsito.

IV. Supervisión:

- *Supervisión Recibida: recibe supervisión directa la Jefatura del Departamento de Comunicación y Mercadeo.*

- *Supervisión Ejercida: no ejerce supervisión sobre personal.*

V. Experiencia: de 2 y como mínimo 1 año de experiencia en manejo de atención y consultas, gestión integral de quejas, denuncias, sugerencias y comentarios, experiencia directa atendiendo clientes, resolución de conflictos, gestión institucional.

Competencias blandas: adaptabilidad y flexibilidad, orientación al cliente interno y externo, comunicación eficaz, trabajo en equipo, pensamiento analítico, planificación y organización, orientación a los resultados con calidad, iniciativa-autonomía.

Competencias técnicas: procesos de servicio al cliente; resolución de quejas y consultas de servicio al cliente; protocolos de servicio al cliente; diseño, desarrollo, implementación y evaluación de procedimientos de servicio al cliente; Microsoft Office; informes de gestión de servicio al cliente; conocimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo Supén; conocimiento de la norma ISO 9001:2015 y temas de calidad.”.

Posteriormente vamos a analizar lo que es el perfil del especialista de Servicio al Cliente, que actualmente sí se encuentra ese perfil en la organización y la intención es hacer algunos cambios en las funciones que tiene actualmente. En cuanto a la naturaleza sí varía bastante, porque esta persona de especialista de servicio al cliente estaba como encargado de: *“Este puesto dentro de JUPEMA tiene como objetivo o naturaleza realizar la supervisión y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas de considerable dificultad en la Oficina de Servicio al Usuario, en las cuales debe aplicar principios teóricos y prácticos de su profesión. Esta posición dentro de la institución da énfasis a los procesos de servicio al cliente y de satisfacción de los usuarios de los servicios a nivel de oficinas centrales, como*

de las sucursales y canales de atención directos y digitales.”. Lo que se propone es lo siguiente: “Identificar y analizar las necesidades de los afiliados para diseñar mecanismos, herramientas, contenidos y en general experiencias satisfactorias e innovadoras de servicio que permitan tener una conexión ágil y sostenible entre el afiliado y JUPEMA, por medio de la definición, aplicación y medición de los procesos de servicio, basado en las mejores prácticas y promoviendo la cultura de servicio.”.

Dentro de las funciones, anteriormente se tenía: “Velar por la resolución de las gestiones de servicio tales como objeciones, reclamos, consultas, denuncias, sugerencias o felicitaciones que emitan los afiliados, referente a los servicios ofrecidos en la Institución.

- Administrar los buzones de sugerencias que se ubican en las Sucursales, Plataforma de Oficinas Centrales y en el Sitio Web, para dar trámite y resolución a lo que ingresa por este medio.*
- Realizar la evaluación de la satisfacción del servicio a los afiliados, para el conocimiento de la calidad del servicio y/o de las acciones correctivas, en el caso de detectarse inconvenientes.*
- Velar por el cumplimiento de los plazos de repuesta a las gestiones de servicio que ingresan por los diferentes canales.*
- Velar por el cumplimiento de la promesa de servicio, para los diferentes servicios que ofrece la institución.*
- Diseñar y ejecutar los protocolos y políticas de servicio al cliente interno y externo.*
- Gestionar las objeciones, reclamos o sugerencias de los servicios que ofrece la institución, como lo son crédito, pensiones, prestaciones sociales y otros similares.*

- *Gestionar las objeciones, reclamos o sugerencias que ingresen a través de los diversos canales de comunicación (directos y digitales) de la institución.*
- *Realizar evaluaciones periódicas de satisfacción del servicio a través de estudios integrales, encuestas, incógnitos y demás técnicas relacionadas.”.*

Las funciones propuestas son las siguientes:

“Analizar y construir el proceso de atención por canal.

- *Analizar las políticas y procedimientos de servicio ya existentes.*
- *Clasificar los procesos para los canales tradicionales de atención y procesos para los canales digitales.*
- *Definir y construir los procesos de manera alineada con el mapa de experiencia del usuario y se trabajarán en conjunto con el departamento de Plataforma de Servicios, quien es el encargado operativo del servicio en JUPEMA.*

Definir el Mapa de Experiencia del Usuario de JUPEMA.

- *Analizar los objetivos institucionales (PEI) de servicio y posicionamiento con los usuarios.*
- *Diseñar el mapa de experiencia en conjunto con Plataforma de Servicios y la Dirección Ejecutiva.*
- *Desarrollar los mapas de experiencia para cada canal de atención, tradicionales / digitales.*
- *Desarrollar los protocolos de servicio para cada canal.*
- *Capacitar al personal de servicio, según corresponda, por canal.*

Desarrollar la cultura de servicio en JUPEMA.

- *Realizar y ejecutar el programa de cultura de servicio optimizando la aplicación del Mapa de Experiencia del Usuario.*

- *Impartir inducciones de servicio, casos prácticos de resolución, retroalimentación de los procesos de servicio, campañas y capacitaciones tanto a personal del “back como del front office”, sobre el quehacer e impacto en los servicios brindados a los usuarios finales.*

Monitorear y medir el servicio.

- *Optimizar los indicadores de servicio y percepción de los usuarios de manera significativa por medio del establecimiento de indicadores de medición objetivos y diferenciados por canal, los cuales, en conjunto, deben alinearse en cuanto a percepción de servicio.*

- *Monitorear y medir el servicio por medio de la implementación de encuestas de satisfacción de usuarios.*

Realizar el análisis y construcción del proceso de atención de los diferentes canales directos y digitales.

- *Diseñar y actualizar en conjunto con el Departamento de Comunicación y Mercadeo la visión de Experiencia del usuario y afiliado, al momento de establecer contacto con JUPEMA.*

- *Modelar, gestionar y actualizar periódicamente con la Unidad de Gestión y Control de la Calidad, los procesos de servicio en concordancia a los cambios para la transformación en caso de que sea requerido.*

- *Proveer insumos actualizados tanto en metodologías, tendencias y administración de procesos.*

- *Identificar las oportunidades de soluciones y/o proveedores en conjunto con el Departamento de Tecnología de la Información que aporten a lograr la efectividad y liderazgo de la organización. Investigar información y comprender como influyen las nuevas tecnologías el futuro de la experiencia de cliente, para realizar propuestas a la administración.*

- Realizar la evaluación de la satisfacción del servicio a los afiliados, para el conocimiento de la calidad del servicio y/o de las acciones correctivas, en el caso de detectarse inconvenientes.
- Optimizar los indicadores de servicio y percepción de los usuarios de manera significativa, estableciendo los indicadores de medición objetivos y diferenciados por canal, los cuales, en conjunto, deben alinearse en cuanto a percepción de servicio.
- Conocer y dar mantenimiento a los pilares de la experiencia al usuario.
- Velar por el cumplimiento de la promesa de servicio, para los diferentes servicios que ofrece la institución.

Brindar soporte administrativo.

- Elaborar y presentar informes y propuestas en materia de su competencia y/o relacionadas con el cargo que desempeña, de acuerdo con los requerimientos Institucionales.
- Participar en actividades de capacitación, reuniones o eventos o comités o comisiones o grupos de trabajos tanto internos como externos, en materia de su competencia y/o relacionados con el cargo que desempeña, de acuerdo con los requerimientos Institucionales.

Realizar cualquier otra función afín al puesto, que le sea asignada por sus superiores, en una situación especial relacionada con el departamento.

III. Requisito Legal:

- Estar incorporado al Colegio Profesional respectivo.
- Poseer licencia de conducir según las actividades por realizar.
- Conocimiento de la Ley General de Tránsito.

IV. Supervisión:

Supervisión Recibida: recibe supervisión directa la Jefatura del Departamento de Comunicación y Mercadeo.

Supervisión Ejercida: no ejerce supervisión sobre personal.

V. Experiencia: de 2 y como mínimo 1 año de experiencia en medios digitales y atención presencial, conocimiento en investigación de mercado a nivel de servicio al cliente, experiencia directa atendiendo clientes, conocimiento y dominio de los canales de comunicación con clientes. Experiencia en estadística descriptiva, construcción de indicadores, experiencia profesional relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de acciones en servicio y atención al cliente, experiencia al usuario, resolución de conflictos, gestión institucional.

Otros datos de interés:

Formación académica: Bachiller o Licenciatura en el área de Administración, Derecho, Ingeniería Industrial.

Competencias Sugeridas:

Competencias blandas: adaptabilidad y flexibilidad, orientación al cliente interno y externo, comunicación eficaz, trabajo en equipo, pensamiento analítico, planificación y organización, orientación a los resultados con calidad.

Competencias técnicas: procesos de servicio al cliente y experiencia al usuario; protocolos de servicio al cliente; supervisión de procesos de servicio al cliente y experiencia al usuario; diseño, desarrollo, implementación y evaluación de procedimientos de servicio al cliente y experiencia al usuario; Microsoft Office; Gestión de Cultura de Servicio al Cliente; Aplicación de técnicas para monitoreo y evaluación de procesos de servicio al cliente;

informes de gestión de servicio al cliente; metodologías ágiles; diseño de servicios; conocimiento de la norma ISO 9001-2015 y temas de calidad.

El puesto de especialista en Divulgación, ese puesto sí existe en la organización y la única modificación sería la supervisión, porque todo lo demás se mantienen tal cual.

"I. Naturaleza del puesto:

Brinda información y divulga material informativo concerniente al quehacer de la Institución a todos los centros educativos y organizaciones magisteriales.

II. Descripción de Funciones: Brindar información sobre el régimen de pensiones del Magisterio Nacional, así como de los servicios y productos que ofrece JUPEMA, a través de la visita a centros educativos y filiales de las organizaciones magisteriales; así también como participar en asambleas, congresos y actividades de las organizaciones magisteriales.

- Atender puestos de información para entrega de información sobre el estado de pensión a los afiliados, información general del sistema de pensiones del Magisterio, información de las líneas de crédito y otros servicios de JUPEMA que se requiera comunicar.*
- Realizar charlas informativas de los regímenes de pensiones del Magisterio Nacional.*
- Atender consultas telefónicas de usuarios internos y externos.*
- Asesorar y orientar a los asociados de acuerdo con el régimen que le cobija y hacer proyecciones de pensión.*
- Atender las actividades, así como mantener en adecuado funcionamiento el equipo requerido para atenderlas.*

- *Elaborar por mes, los cronogramas de visitas a centros educativos y atención de las diferentes actividades.*
- *Elaborar informes de las labores realizadas según lo establezca la jefatura respectiva.*

Apoyar al departamento en las actividades y eventos que se realicen a lo interno y externo de JUPEMA.

Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea asignada por sus superiores.

III. Requisito Legal:

- *Poseer licencia de conducir según corresponda a la naturaleza del puesto y a las actividades por realizar.*
- *Conocimiento de la Ley General de Tránsito.*

IV. Supervisión:

Supervisión Recibida: recibe supervisión directa de la jefatura del Departamento de Plataforma de Servicios y la Encargada de la Unidad de la Unidad de Servicio Multicanal al Afiliado.”. Esta es la modificación que se propone.

“Supervisión Ejercida: no ejerce supervisión sobre personal.”.

En cuanto a los análisis de compensación, se hicieron los estudios:

Para el ejecutivo de la Oficina Virtual: se pretende asignar un salario semejante a los agentes Multicanal, puesto que las funciones son muy similares y se propone \$698.400,00 mensuales para 3 plazas.

El supervisor de Divulgación: esta plaza se elimina y de acá es donde se va a tomar el presupuesto para hacer la contratación del contralor de Servicio y unos ajustes al perfil del Líder de Experiencia. Al eliminarse esta plaza de supervisor de Divulgación, el salario que esta persona tenía era de

Q1.330.800,00, la propuesta para el contralor de Servicios es de Q746.285,00; este salario se tomó de la Escala del Percentil 25 (P25) de la Price WaterHouse Cooper (PWC) y habría una diferencia salarial del puesto que se ocupaba como supervisor de más de Q500.000,00.

Es importante recalcar que el perfil del supervisor de Divulgación deja de existir en JUPEMA y el perfil de contralor se está homologando con el jefe de Servicio al Cliente de la PWC.

El especialista en Servicio al Cliente pertenece al Departamento de Comunicación y Mercadeo y de acuerdo con las nuevas funciones que se pretenden incorporar, pasaría a ser el Líder de Experiencia al Usuario, con un salario de Q881.714,00 de acuerdo con la Escala P25 de la PWC, lo cual representa un ajuste salarial de Q15.914,00, puesto que el salario anterior era de Q865.800,00.

Como les mencioné anteriormente, dado que la plaza de supervisor de Divulgación se elimina, ahí está el tema de presupuesto para hacer esta variación salarial.

El **Prof. Greivin Barrantes Viquez** considera: aquí hay situaciones que me llaman mucho la atención, es una presentación bastante extensa y eso conlleva una serie de aspectos que me hubiera gustado estudiarlos antes de dar una opinión acerca de esto. La propuesta implica realizar traslados, esto significa que hay que nombrar personas en otros puestos; crear puestos e incorporarlos en el Manual de Puestos; hay que estar atento al perfil de la persona, que esté acorde con el P25 y la capacitación, no solamente al personal que está aquí en la sede central, sino que hay que capacitar a los trabajadores de las sucursales, para que todo esté en línea, como dice doña Marianela y eso requiere un análisis.

El documento se propuso para una resolución final; sin embargo, respetuosamente le pido a todos los compañeros que hoy no aprobemos este oficio, que nos den por lo menos una semana para analizarlo, porque es muy grande, tenemos el mes de julio para estudiarlo y determinar si hay alguna duda. Posteriormente, podemos traer la propuesta a acotación con doña Marianela o le podemos enviar las consultas por correo electrónico, para que sobre la marcha se vayan aclarando las inquietudes y no cometer algún error a la hora de aprobar este oficio. Recordemos que esto es un plan piloto, con mucha más razón, en mi opinión, hoy no deberíamos aprobarlo, sino darnos el tiempo respectivo para estudiarlo bien y así tener un mejor criterio con respecto a esta propuesta.

El **Prof. Errol Pereira Torres** opina: es interesante la propuesta que nos trae la Administración y que nos expone doña Marianela, en cuanto a lo que se refiere a esta Oficina Virtual para la gestión y trámite del usuario, y para una experiencia medible, que sea evaluable y también que sea perfectible en el tiempo para lo que se requiere, de acuerdo con las demandas de nuestra afiliación; sin embargo, este documento que finalmente nos presenta la Lcda. Griselda Cascante Corrales es extenso. Todo el contexto requiere una reestructuración, aunque sea dentro de cierto ámbito de la organización, de lo que tenemos a nivel de la estructura organizacional y creo que esto requiere un análisis serio, revisar todas las minucias que trae; la cuestión de los movimientos y la creación de nuevos puestos que va a significar temas salariales, en lo que debemos llevar gran cuidado, tanto la Administración, como nosotros como Junta Directiva para aprobar esto. Definitivamente sí requerimos tiempo, así lo ha dicho don Greivin, para analizar todos los documentos y contextualizándolo con este que finalmente nos aporta el

Departamento de Gestión de Talento Humano, definitivamente, hoy en mi criterio no es el día para definir esto, sino que debemos tomarnos el tiempo para hacer un análisis muy agudo de esta propuesta que se nos trae el día de hoy.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** complementa: en la misma línea, es un tema muy álgido, no estoy de acuerdo en hacer una aprobación hoy, es un tema muy grueso, es una reorganización administrativa y por lo tanto, así se contempla, el Reglamento de Organización y Funcionamiento da la posibilidad a la Junta Directiva de atender todo este tipo de situaciones. El espíritu de lo presentado lo tendrá en su aspecto positivo, de acuerdo como se ha planteado y como lo pretenden, pero sí me preocupa seriamente cosas que están inmersas en esta iniciativa que se está trayendo hoy; me preocupan aspectos legales, aspectos de derechos de los trabajadores y me preocupa que hoy estemos llevando una situación que pueda traernos eventualmente alguna situación legal, por lo tanto, tengo muchas dudas en cuanto a esta reorganización que se está pretendiendo. Voy a dejar planteada una consulta de índole legal y tiene que ver con el derecho de los trabajadores: dado que se van a trasladar de un lado a otro, todo esto que se está planteando, ¿los trabajadores están de acuerdo?, no sé si hay potestad de la Administración de hacerlo y que el trabajador acepte, creo en principio que por una cuestión de derecho no, por lo que conozco desde el punto de vista del trabajador, yo he sido trabajador y conozco esto cuando se dan este tipo de reorganizaciones y me parece que un derecho del trabajador es consultársele. Son dudas, no estoy pretendiendo obtener respuestas en este momento, porque el tema es álgido y sé que don Greivin hablaba de una semana, creo que esto da para más, no tenemos que

correr, volvemos a lo mismo, hay decisiones que se pretenden tomar a la ligera o en tiempos rápidos y por correr, no necesariamente las cosas salen bien. Siempre lo he dicho, aquí insistiré y mis compañeros conocen muy bien, tengo por norma la famosa palabra de la prudencia, así la he establecido desde que llegué y por prudencia creo que debemos hacer las cosas bien. Tuvimos un gran problema con el anterior contralor de Servicios, nuestra organización se vio compelida a hacer una erogación millonaria por situaciones laborales, que no estoy diciendo que puedan verse inmersas en esto, pero que hay que tener cuidado con los conceptos. El concepto de contralor de Servicios me tiene asustado, el término para mí no debería de ser, porque justamente y es una de las grandes dudas que tengo ¿contralor de Servicios está en función de la Contraloría de Servicios?, todos estos son temas que tengo que aclarar, porque tuvimos una Contraloría de Servicios y fue justamente donde se presentó la situación con este señor, en la cual nos vimos inmersos en una situación legal terrible; esto creo que se había abolido, por lo menos así lo habíamos trabajado nosotros, de que tenía que corregirse por un asunto que se inobservó la parte reglamentaria, se quedó por ahí y no se había eliminado el tema de la Contraloría de Servicios y habíamos hablado de Oficina de Atención al Usuario, que debía cambiarse y demás, esto todavía no lo tengo claro. Así que, desde mi participación como director en este momento soy anuente a revisar esto con profundidad, debemos ser cautos a la hora de hacer este tipo de situaciones, de traslados y de departamentos que van a pasar a incrementarse su parte de recurso humano. Todo esto tenemos que analizarlo seriamente, seamos responsables a la hora de tomar decisiones, tal vez las intenciones son perfectas, tratamos de mejorar, pero hagámoslo ordenadamente.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** enfatiza: sé que lo primordial es mantener la imagen de la institución, el símbolo de JUPEMA para mí es fundamental. Como bien lo apunta don Hervey, no podemos aprobar esta propuesta ahorita porque debemos analizar varios factores importantes, cuando estuve en el Instituto Tecnológico de Costa Rica tuvimos muchos problemas cuando se hicieron modificaciones de puestos y a la gente no le gustó, entonces, primero, la persona debería saber si hay un *ius variandi* o se les afecta el salario, nos debemos ajustar al P25. Como es una modificación al Manual de Puestos, hay que revisarlo muy bien, de hecho, más adelante debemos realizar un análisis exhaustivo del Manual de Puestos, los requerimientos cambian y debemos actualizarnos.

Las felicito por la importancia del tema, sigamos adelante y analicemos el documento con más profundidad para una mejor resolución.

El **M.Sc. Carlos Retana López** refiere: don Greivin, hice una apreciación, no sé si fue porque yo la hice, no sé si no la entendimos y puedo repetirla, pero señor presidente, le ruego que tome una decisión al respecto, si usted me la refuta técnicamente o tiene una opinión diferenciada, la escucho, pero simplemente emití una opinión, me parece digna de revisión, técnicamente sustentada y no se vale que, porque la dije yo la dejemos en el olvido, como pasó ayer con la moción de don Errol. Le rogaría a usted, señor presidente, que le pida a la Administración que revisen lo que estoy proponiendo para la consideración o si usted me dice: “*don Carlos está equivocado por esto y esto*”, está bien, si me convence, yo me retracto, pero me parece que, porque Carlos Retana lo dijo no debemos dejarla ahí simplemente, como Carlos Retana habló, que conste en el acta, pero no es considerado. Me

parece que lo que dije tiene valor, entonces, respetuosamente le solicito que proceda con mi solicitud.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** expresa: gracias doña Marianela y doña Gabriela, un tema muy interesante que nos trajeron hoy a la mesa. La creación de la Oficina Virtual puede posicionar muy bien a la institución, claro que sí, pero es un tema que debe ser más analizado; me parece que es muy poco tiempo el que hoy tengamos que votar eso, si tenemos dudas.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** indica: para contestarle a don Carlos Retana, yo sí tomé la sugerencia de don Carlos y la anoté, no le contesté en el momento, pero sí la tengo anotada, más bien me disculpo si se sintió desatendido, pero realmente lo que él plantea es muy valioso, claro que sí lo vamos a revisar y vamos a traer la respuesta para que la pueda comparar con sus criterios y se toma una decisión.

El **M.Sc. Carlos Retana López** externa: muchas gracias doña Gabriela.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** subraya: tenemos estos 2 días y el resto de la semana para analizar punto por punto. Gracias doña Gabriela por tomar en cuenta la solicitud de don Carlos Retana, la cual retomaremos cuando veamos nuevamente el tema y se presente la respuesta.

Les agradecemos a las compañeras por su gran trabajo y empeño, esta es una modificación total de lo interno en comunicación con el usuario, por decirlo de esa forma y hay que adaptarse muchas veces al tiempo. Creo que su departamento lo está haciendo con muy buen atino, entonces, vamos a estudiarlo un poquito para no cometer ningún error, ya que ustedes también se asesoraron desde el punto de vista legal para que no hubiese ningún problema.

La señora y señores miembros de la Junta Directiva dan por recibida la propuesta, la cual se retomará en una próxima sesión para mejor resolver.

Se le agradece la participación a la Lcda. Marianela Rodríguez Valverde, a la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas y a la Lcda. Griselda Cascante Corrales, quienes abandona la sesión virtual.

ARTÍCULO VIII: Entrega de los siguientes estudios de la Auditoría Interna: 1) Estudio No. 24-2021: Plan Estratégico Institucional 2021-2025. 2) Estudio No. 25-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Fondo Especial de Administración. 3) Estudio No. 26-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Régimen de Capitalización Colectiva.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** entrega para posterior análisis y resolución los siguientes oficios: AI-0515-07-2021 y AI-0513-07-2021: “Estudio No. 24-2021: Plan Estratégico Institucional 2021-2025”; AI-0522-07-2021 y AI-0520-07-2021: “Estudio No. 25-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Fondo Especial de Administración” y AI-0528-07-2021 y AI-0526-07-2021 “Estudio No. 26-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Régimen de Capitalización Colectiva.”; los cuales se adjuntan como **anexo No. 4.**

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO IX: Mociones.

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

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO X: Asuntos Varios.

Inciso a) El **M.Sc. Carlos Retana López** manifiesta: me preocupa esta carta que acaba de llegar al correo electrónico, (oficio PS-0074-07-2021 adjunto como **anexo No. 5** de esta acta), donde el Máster Juan Pablo Muñoz Campos, jefe a.i. del Departamento de Prestaciones Sociales, dice que es un acuerdo de la Comisión de Prestaciones Sociales; no sé si eso fue ratificado en Junta Directiva y si fue me parece que es digno de revisar, es decir, cada actividad que se va a hacer tenemos que coordinar con el encargado de Salud Ocupacional de JUPEMA para revisión. No sé a ustedes si les pasa, pero a veces nuestra gente tiene una actividad, no una actividad planificada con el tiempo, un cronograma, pero aquí de alguna forma siempre se ha atendido las necesidades de las personas: una reunión de directores, de supervisores o de profesores de un colegio y el director lo llama y le dice: *“don Carlos, usted puede traer una charla de JUPEMA y ayudarnos con un cafecito”*, eso ha sido muy normal, creo que aquí estamos igual que en el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro), en la organización que yo represento, si se entregan 30 lapiceros para un Congreso, se pide que haya 30 firmas, por un lapicero que vale \$50,00. Es cierto que los sistemas de control son importantes, pero me parece que esa burocracia nos va a afectar en el buen rendimiento. No estoy en la Comisión de Prestaciones Sociales, yo les ruego a los señores directores que están que analicemos la situación, me parece que esto va a entorpecer la atención de la membresía. No se vale, recordemos cuál es el espíritu del Departamento de Prestaciones Sociales, este Departamento ni siquiera está

en la Ley, el tema de Prestaciones Sociales es para apoyar a la membresía, entonces, compañeros, no sé si alguien me puede responder esto, aquí hay que organizar todo eso, con todo el tiempo del mundo, después ir donde el de Salud Ocupacional para que venga a hacer la inspección, mida los metros a ver cuántos señores, no sé. Los que están en la Comisión de Prestaciones Sociales tal vez nos pueden explicar un poquito el asunto, pero compañeros, con todo respeto, la burocracia nos está alcanzando. Les ruego que alguien me explique y que revisemos el asunto.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** explica: con mucho gusto don Carlos Retana, le voy a explicar su duda, yo soy el coordinador de la Comisión de Prestaciones Sociales, dichosamente y tengo criterio para aclararle la duda que está poniendo en el tapete. Tal vez es un tema de aclaración, vamos a ver: inicialmente el tema sí fue conocido por la Junta, porque fueron los lineamientos que se establecieron y el tema, don Carlos Retana, es justamente como dice el acuerdo No. 3 de la sesión ordinaria No. 06-2021 dice: *“Analizado el documento Lineamientos para la realización de actividades presenciales en coordinación con el Departamento de Prestaciones Sociales ante la pandemia por el Covid-19, esta Comisión acuerda: - Dar por recibido el documento. / - Coordinar con el encargado de Salud Ocupacional de JUPEMA su revisión. / - Autorizar al Dr. Juan Pablo Muñoz Campos su posterior envío a las Organizaciones Magisteriales con el propósito de que se comparta y distribuya entre las respectivas filiales.”*. El espíritu son los lineamientos para seguir todo el procedimiento y los protocolos que se han venido dando en torno al COVID-19, Ministerio de Salud y en el entendido de que hay organizaciones que quieren o están solicitando actividades presenciales. Ante eso se tienen que establecer una

serie de lineamientos a lo interno para no pecar, no chocar y no ir en desatención de las medidas sanitarias y que pueda de alguna forma JUPEMA verse afectado legalmente, entonces, se establecieron una serie de lineamientos, de los cuales se está aquí hablando, son simples, nada más es un asunto de seguir con la parte protocolaria que hay para la apertura. Ese día en la Comisión se dijo, primero: *“Dar por recibido el documento”*, se recibió para analizarlo, segundo: *“Coordinar con el encargado de Salud Ocupacional de JUPEMA su revisión”*, para la revisión de los lineamientos, esa parte tal vez es la que está causándole esa duda y esto fue por una iniciativa de la Lcda. Kattia Rojas Leiva, lo recuerdo muy bien, lástima que no está doña Kattia por aquí, pero ella nos acompañó ese día y sugirió: *“A mí me parecería importante que esos lineamientos también sean revisados por el Área de Salud Ocupacional, para que vaya acorde con toda la normativa interna y se respete”*, porque es Salud Ocupacional, entonces, acogimos el criterio de doña Kattia y por esa razón, don Carlos Retana, es que se aprobó coordinar con el área encargada, pero es una sola vez para que revise el documento que nos estaban presentando y contar, por así decirlo, con el visto bueno, que pasó el filtro de Salud Ocupacional, para depurar, si es que había que depurar el documento o hacerle algún ajuste desde la óptica de la persona encargada de Salud Ocupacional, no es que tenemos que coordinar en el futuro cualquier actividad con el encargado de Salud Ocupacional; no es así, era para el documento como tal.

Una vez que se contó con el visto bueno del señor de Salud Ocupacional a los lineamientos, autorizar al Máster Juan Pablo Muñoz Campos su posterior envío a las organizaciones magisteriales, para que sean del conocimiento de los lineamientos aprobados en la Comisión de Prestaciones Sociales, para

que cada organización se ajuste, estemos todos en sintonía y no pongamos en entredicho la responsabilidad de nuestra organización.

El **M.Sc. Carlos Retana López** señala: muchas gracias don Hervey por la aclaración. ¿Estos lineamientos no van a venir a Junta Directa para ser considerados y revisados? Me preocupa el tema porque si nos hacemos tan burocráticos, no vamos a poder atender las necesidades de nuestras organizaciones.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** resalta: eso va a venir a Junta Directiva, la reunión fue el 23 de junio, eso consta en el acta de la Comisión. Los lineamientos, una vez aprobados por la Comisión, se traen para reiterarlos en la Junta Directiva, salen, pero no es que vamos a tener que coordinar con Salud Ocupacional a la hora de realizar alguna actividad, es general, son para que las organizaciones tengan claro las reglas que se van a respetar.

El Órgano Director toma nota.

Inciso b) El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** plantea: mi asunto específico era justamente en relación con lo que se vio hace un rato y me generó la duda cuando hablé del contralor de Servicios, que don Carlos Retana se refería a eso, porque él expresó la duda con respecto al contralor de Servicios, que consideraba que no debería de ser así; pero a mí personalmente me genera una duda del contralor de Servicios versus Contraloría de Servicios, entonces, solicito que se me aclare como parte de este asunto específico, porque habíamos conversado muy seriamente de que se tenía que, vía Reglamento, anularse, ahora tengo la duda de si se hizo, porque así fue la directriz que se giró a la Administración para que se hiciera el ajuste, ese Reglamento se modificara y no cayéramos de nuevo en el tema de la Contraloría de Servicios, que pasó a llamarse Oficina de Atención al Usuario. Si no tenemos

la respuesta en este momento, no hay problema, la dejo planteada para que se me aclare posteriormente.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** enfatiza: lo dejamos para que la Administración nos informe posteriormente.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** recalca: es una duda que tengo en función de una resolución, un acuerdo que habíamos tomado, eso es independiente, que la Administración me ofrezca a mí, yo estoy haciendo la gestión y que la traiga a Junta Directiva, cuál fue la resolución que se tomó al respecto de ese asunto.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** toma nota.

Inciso c) El **Prof. Errol Pereira Torres** comunica: quería hacer notar que hoy hace 66 años se fundó la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE Sindicato), en el Salón de Actos del Colegio de Señoritas y en la misma vía en que hizo la solicitud, con todo derecho, nuestra querida compañera directora Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, cuando nos recordaba el 80 Aniversario de la Asociación de Educadores Pensionados (ADEP), en esa misma línea solicito con mucho respeto y consideración, de parte de la Junta Directiva y la Administración de JUPEMA, que se envíe una felicitación, quizás no me tocaba decirlo a mí, pero lo hago como representante de la APSE, una felicitación a la organización a la cual pertenezco, como parte de las organizaciones que fortalecen al Magisterio y de las cuales surge y se sostiene JUPEMA. A la vez, evaluar por parte del Administración y con todo respeto lo hago, enviar algún símbolo de esta felicitación, algo modesto, pero que signifique algún tipo de congratulación para toda nuestra afiliación y seguir fortaleciendo en ese sentido al Magisterio, sus luchas y sus logros.

El **M.Sc. Carlos Retana López** agrega: apoyo la solicitud de don Errol y me parece que eso debe ser un proceso en automático de la Administración, aquí todos somos del Magisterio, estamos unidos en esto y soy de las personas que he defendido a todas las instituciones del Magisterio, igual que todos ustedes, porque estamos en este equipo de trabajo. **SE TOMA NOTA.**

Inciso d) El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** informa: pasado mañana el Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC) cumple 52 años, para que tomen nota.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** apunta: que la Administración les envíe una felicitación y un reconocimiento a estas tres instituciones ADEP, APSE y SEC, por sus años de fundación, en beneficio para nuestras membresías. **SE TOMA NOTA.**

El señor presidente finaliza la sesión al ser las once horas con cuarenta y dos minutos.

PROF. GREIVIN BARRANTES VÍQUEZ

PRESIDENTE

PROF. ANA ISABEL CARVAJAL

MONTANARO, SECRETARIA

ÍNDICE DE ANEXOS

No. Anexo	Detalle	Numeración del libro
Anexo No. 1	❖ Informe de labores del Sr. Manuel Marengo Fernández, miembro externo	Folios del 80 al 92

	del Comité de Inversiones, correspondiente al II trimestre de 2021. (13 páginas).	
Anexo No. 2	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficio DE-0378-07-2021 que contiene la respuesta a los Sindicatos: Sitrajupema y UNT-JUPEMA, relacionada con varias consultas planteadas sobre el Departamento de Tecnología de Información. ❖ Orden de compra para la asesoría y acompañamiento en la construcción del Plan Estratégico de TI 2021-2025. ❖ Informes elaborados por la empresa KPMG: Informe de situación actual JUPEMA, Asesoría y acompañamiento para la construcción del PEI de TI 2021-2025 y el Informe de oportunidades e indicadores. ❖ Listado de funcionarios con activos en préstamo. ❖ Listado de activos en el taller de Informática. (166 páginas). 	Folios del 93 al 258
Anexo No. 3	❖ Oficios DE-0372-07-2021, DCM-0066-07-2021 y el documento titulado "Propuesta: creación de Oficina virtual para atención de trámites y creación	Folios del 259 al 304

	<p>del proceso de experiencia del usuario".</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Documento "Oficina virtual, cambios y análisis legal". (46 páginas). 	
Anexo No. 4	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficios AI-0515-07-2021 y AI-0513-07-2021: "Estudio No. 24-2021: Plan Estratégico Institucional 2021-2025". ❖ Oficios AI-0522-07-2021 y AI-0520-07-2021: "Estudio No. 25-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Fondo Especial de Administración". ❖ Oficios AI-0528-07-2021 y AI-0526-07-2021 "Estudio No. 26-2021: Custodia de la cartera de inversiones del Régimen de Capitalización Colectiva". (59 páginas). 	Folios del 305 al 363
Anexo No. 5	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficio PS-0074-07-2021: comunicación de acuerdo No. 3 de la sesión ordinaria No. 06-2021. (1 página). 	Folios del 364
Anexo No. 6	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de asistencia. (1 página). 	Folio 365