

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta del Plan de Sucesión para la Auditoría Interna en la Junta de Protección Social a implementar a partir del segundo semestre de 2025

Memoria de Seminario de Graduación

Barrantes Hernández Brayan Andrés, 6-0449-0669

Gómez Sánchez Hillary Cristin, 4-0248-0584

Moraga Vargas Laura Patricia, 1-1326-0616

López Ulloa José Daniel, 1-1690-0879

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta del Plan de Sucesión para la Auditoría Interna en la Junta de Protección Social a implementar a partir del segundo semestre de 2025

Sometido a consideración del Tribunal Examinador, como requisito parcial para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Barrantes Hernández Brayan Andrés, 6-0449-0669

Gómez Sánchez Hillary Cristin, 4-0248-0584

Moraga Vargas Laura Patricia, 1-1326-0616

López Ulloa José Daniel, 1-1690-0879

Responsable Académica

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

DEDICATORIA

A mi mamá, que es mi razón de ser. A mis hermanas, por el esfuerzo tan grande que hicieron para que pudiese concluir mis estudios, por la motivación con la que me impulsaron a continuar.

Brayan Andrés Barrantes Hernández

A mi mamá, por ser la persona más valiente que conozco, que siempre ha estado conmigo a pesar de lo difícil que ha sido.

A mis perritas vaquita y estrellita, por ser las que me han inspirado y acompañado siempre con su amor incondicional.

Y a mi papá, por enseñarme el valor del esfuerzo.

Hillary Cristin Gómez Sánchez

A mis hijos, Mathías y Ericka. A mi mamá y a mi esposo Erick, porque son mis pilares y mi inspiración para alcanzar mis metas.

Laura Patricia Moraga Vargas

A mi mamá, por ser mi mayor apoyo en cada paso de este camino.

A mi novia, por su amor, paciencia y motivación constante.

Y a mi papá, quien, aunque ya no esté físicamente, sigue siendo mi inspiración cada día.

José Daniel López Ulloa

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi mamá a mis hermanas por impulsarme a crecer más y a confiar en mí.

A quienes caminaron conmigo, siempre creyendo en mi potencial gracias.

A la profesora Kattia Vasconcelos por su guía y apoyo.

A mis compañeros de tesis por el esfuerzo y tiempo dedicado.

Brayan Andrés Barrantes Hernández

A mi mamá, que siempre estuvo apoyándome en todo este proceso

A mis compañeros y amigos, que me han ayudado en este largo camino de Universidad

A los profesores, que me han compartido su conocimiento durante la carrera, y a mis compañeros de tesis, quienes han sido parte esencial del desarrollo de esta investigación.

Hillary Cristin Gómez Sánchez

A Dios, porque sin Él nada soy. A mi familia, por apoyarme incondicionalmente en este proceso. A la profesora Kattia Vasconcelos, por pacientemente ayudarnos a culminar con

éxito nuestra carrera, y a los lectores Lic. Kevin Ramos Marín y MBA. Roy Campos

Quesada por dedicarnos su tiempo para apoyarnos.

Laura Patricia Moraga Vargas

Con gratitud quiero expresar mi más profundo agradecimiento a quienes han sido parte

fundamental de este proceso académico y en la realización de este trabajo final de graduación. A mi mamá, María Isabel, y a mi novia, Mariana, por ser mi mayor fuente de

inspiración y fortaleza, gracias por su apoyo incondicional y por siempre estar en cada

desafío y celebración.

José Daniel López Ulloa

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xiii
1. CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	2
1.1. Planteamiento y descripción del problema.....	2
1.1.2 Interrogante de la investigación.....	4
1.1.3 Justificación de la investigación.....	4
1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).....	5
1.1.4.1 Delimitación temporal.....	5
1.1.4.2 Delimitación espacial.....	5
1.1.4.3 Delimitación institucional.....	5
1.1.4.4 Enfoque.....	5
1.1.4.5 Ámbito.....	5
1.1.4.6 Área.....	5
1.1.4.7 Moneda.....	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Modelo de análisis.....	6
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	6
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	9
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	9
1.4.1 Tipo de investigación.....	10
1.4.2 Fuentes de investigación.....	10
1.4.2.1. Fuentes primarias y secundarias.....	10
1.4.3 La población.....	11
1.4.4 Recopilación de los datos.....	13
1.4.4.1 Técnicas e instrumentos de información.....	14
1.4.4.1.1 Entrevistas.....	14
1.4.4.1.2 Revisión documental.....	14
1.4.4.1.3 Matriz de comparación de planes de sucesión.....	15
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	16
2. CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1 Generalidades de la Junta de Protección Social y de la Auditoría Interna.....	21
2.1.1 Historia de la Junta de Protección Social.....	21
2.1.1.1 Misión de la Junta de Protección Social.....	22
2.1.1.2 Visión de la Junta de Protección Social.....	22
2.1.2 Auditoría Interna de la Junta de Protección Social.....	22
2.2 Aspectos legales por considerar para el plan de sucesión para la Auditoría Interna de la Junta	

<i>de Protección Social</i>	25
3. CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	30
3.1 <i>Plan de sucesión</i>	30
3.2 <i>Puestos</i>	30
3.2.1 <i>Puestos críticos</i>	31
3.2.2 <i>Puestos clave</i>	31
3.3 <i>Candidato</i>	32
3.4 <i>Brechas de conocimiento</i>	32
3.4.1 <i>Capacitación</i>	32
3.4.2 <i>Transferencia de conocimiento</i>	33
3.5 <i>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Riesgos</i>	33
3.6 <i>Perfil del puesto</i>	34
3.7 <i>Manual de procedimientos</i>	34
3.8 <i>Gasto</i>	34
4. CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
4.1 <i>Resultados Plan de sucesión de la Auditoría Interna</i>	36
4.1.1 <i>Número de actividades del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	36
4.1.2 <i>Cantidad de formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna</i>	39
4.1.3 <i>Porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados</i>	44
4.1.3.1 <i>Fortalezas</i>	46
4.1.3.2 <i>Oportunidades</i>	46
4.1.3.3 <i>Debilidades</i>	47
4.1.3.4 <i>Amenazas</i>	48
4.1.3.5 <i>Riesgos</i>	49
4.1.4 <i>Número de mejoras</i>	50
4.2 <i>Resultados Plan de Sucesión Institucional</i>	55
4.2.1 <i>Cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional</i>	56
4.2.2 <i>Número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional</i>	57
4.2.3 <i>Porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	66
4.2.4 <i>Gastos por la implementación de nuevos elementos</i>	69
4.3 <i>Resultados Propuesta de mejora</i>	74
4.3.1 <i>Número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	74
4.3.2 <i>Nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna</i>	77
4.3.3 <i>Índice de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	78
4.3.4 <i>Grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna</i>	79
5. CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	82
5.1 <i>Conclusiones</i>	82

5.1.1 Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades	82
5.1.2 Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	84
5.1.3 Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025	85
5.2 <i>Recomendaciones</i>	87
5.2.1 Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades	87
5.2.2 Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	88
5.2.3 Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025	89
5.3 <i>Propuesta</i>	90
FUENTES DE CONSULTA.....	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables</i>	7
Tabla 2. <i>Plazas que se estiman quedarán vacantes en los próximos 10 años</i>	12
Tabla 3. <i>Puestos y cantidades de plazas en la Auditoría Interna</i>	13
Tabla 4. <i>Análisis e interpretación de la información</i>	16
Tabla 5. <i>Alcances y limitaciones</i>	18
Tabla 6. <i>Leyes que intervienen en la investigación</i>	25
Tabla 7. <i>Códigos que intervienen en la investigación</i>	27
Tabla 8. <i>Reglamentos que intervienen en la investigación</i>	28
Tabla 9 <i>Mejoras para implementar en el plan de sucesión</i>	50
Tabla 10 <i>Líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional</i>	56
Tabla 11 <i>Elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	68
Tabla 12 <i>Presupuesto ordinario de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, correspondiente al periodo 2025</i>	72
Tabla 13 <i>Matriz comparativa de alineación</i>	77
Tabla 14 <i>Matriz comparativa de innovación</i>	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Trabajadores de la Auditoría Interna retirados 2020-2024</i>	11
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de análisis	x
Figura 2. INFOGRAFÍA	xii
Figura 3. <i>Objetivos estratégicos de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, Periodo 2022-2026</i>	3
Figura 4. <i>Relaciones e interrelaciones</i>	9
Figura 5. <i>Organigrama de la Junta de Protección Social</i>	23
Figura 6. <i>Misión, visión, valor público y objetivos estratégicos de la Auditoría Interna 2022-2026</i>	24
Figura 7. <i>Actividades del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social</i> .	36
Figura 8 <i>Formularios del Plan de sucesión de la Auditoría Interna</i>	39
Figura 9 <i>Formulario F-01 Análisis de plazas</i>	40
Figura 10 <i>Formulario F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión</i>	41
Figura 11 <i>Formulario F-03 Identificación de posibles candidatos</i>	42
Figura 12 <i>Formulario F-04: Resumen de la evaluación de los candidatos</i>	43
Figura 13 <i>Matriz de análisis FODAR del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	45
Figura 14 <i>Herramientas utilizadas en el Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social</i>	57
Figura 15 <i>Glosario Matriz de análisis de criticidad</i>	58
Figura 16 <i>Matriz de análisis de criticidad</i>	59
Figura 17 <i>Cálculo según Algoritmo de Klee</i>	60
Figura 18 <i>Valoración del puesto</i>	60
Figura 19 <i>Informe Técnico Departamental</i>	61
Figura 20 <i>Preguntas potencializadoras (9-Box)</i>	62
Figura 21 <i>Posibles resultados a partir de las preguntas potencializadoras 9-Box</i>	62
Figura 22 <i>Semáforo de Aprendizaje</i>	64
Figura 23 <i>Bitácora del Plan de Sucesión</i>	66
Figura 24 <i>Porcentaje de actividades que se adaptan del Plan de Sucesión Institucional al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna</i>	67
Figura 25 <i>Comparativo del Plan de Sucesión de Auditoría Interna vigente vs la propuesta</i>	76

LISTA DE ANEXOS

ANEXO N° 1_Entrevista a la Auditora Interna de la Junta de Protección Social	139
ANEXO N° 2_Entrevista a la funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la Junta de Protección Social.....	141
ANEXO N° 3_Matriz de comparación de los planes de sucesión	143
ANEXO N° 4_Entrevista Grado de Aceptación de la Propuesta de Plan de Sucesión para la Auditoría Interna	155

LISTA DE ABREVIATURAS

APA: American Psychological Association

Nº: Número

Art: Artículo

APV: Área de Producción y Ventas

Et al: y otros

JPS: Junta de Protección Social

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

F-01: Formulario uno

PSA: Plan de Sucesión de Auditoría

FODAR: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Riesgos

PSI: Plan de Sucesión Institucional

PSA: Plan de Sucesión de la Auditoría

AA: Actividades que se adaptan

MCPS: Matriz de comparación de los planes de sucesión

RESUMEN EJECUTIVO

Tema

Propuesta del Plan de Sucesión para la Auditoría Interna en la Junta de Protección Social a implementar a partir del segundo semestre de 2025

Investigadores

- Barrantes Hernández, Brayan Andrés
- Gómez Sánchez, Hillary Cristin
- Moraga Vargas, Laura Patricia
- López Ulloa, José Daniel

Interrogante

¿Existen elementos en el Plan de Sucesión Institucional que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna para rediseñarlo previo a su implementación a partir del segundo semestre del 2025?

Problema

El problema radica en el establecimiento de un Plan de Sucesión Institución en la Junta de Protección Social y un Plan de Sucesión propio de la Auditoría Interna de dicha entidad de forma paralela, por lo que actualmente están vigentes dos planes de sucesión que podrían aplicarse en la Auditoría Interna.

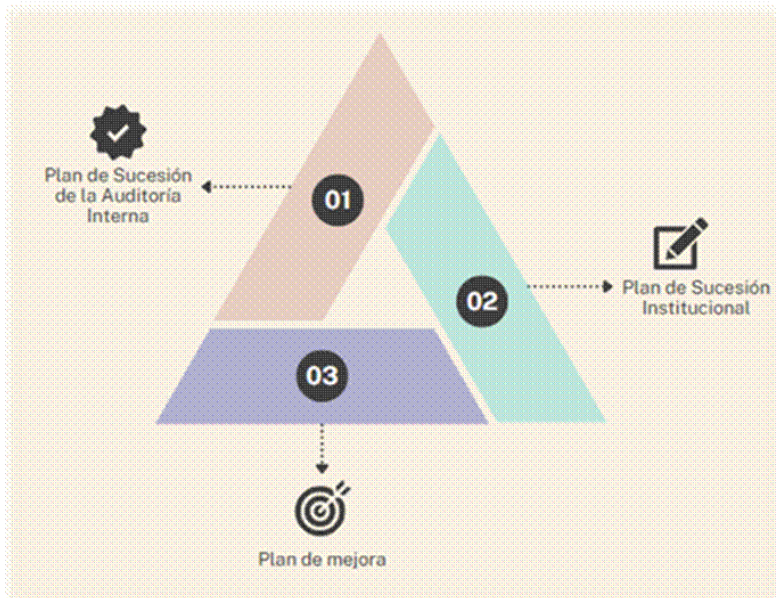
Objetivos

Proponer el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social con el fin de implementarlo a partir del segundo semestre del 2025.

Objetivos Específicos

1. Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades.
2. Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.
3. Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025

Figura 1. Modelo de análisis



Fuente: Objetivos de investigación, 2024.

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Síntesis del capítulo Análisis de resultados

Con base en los objetivos establecidos en la presente investigación, se estudian las diferentes actividades que posee el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social (JPS); luego, se inspeccionan los formularios utilizados en dicho Plan y, basado en esto, se analizan de forma integral todos los aspectos que lo conforman, así como las herramientas metodológicas utilizadas en esta investigación, con el fin de determinar las mejoras aplicables al Plan para plantear una propuesta de un nuevo plan para la Auditoría Interna.

Para el establecimiento de esta propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se analizan la misión, la visión, las estrategias y los valores del área, así como la política institucional, para crear el plan alineado a esta. Posteriormente, se establecen oportunidades de mejora por incorporar al Plan, y una serie de instrumentos que ayudan a identificar los puestos clave, los posibles candidatos y la evaluación de estos, así como el seguimiento al plan como aspecto de mejora continua.

Finalmente, se muestran los resultados sobre las mejoras por aplicar en la nueva propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, el traspaso de conocimiento y las recomendaciones respecto de su implementación.

Síntesis de las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta

El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna requiere una propuesta alineada a la política institucional de la Junta de Protección Social, que permita establecer mejoras con respecto a estructura e instrumentos, y que se pueda implementar de una manera ágil, práctica y certera.

Con respecto a dicha propuesta, se crea un documento que contiene los siguientes apartados: introducción, justificación, objetivos, ámbito de aplicación y personas responsables de la implementación del plan de sucesión, que permiten comprender mejor los cimientos utilizados para elaborarla. Se establece también el marco estratégico, el cual abarca la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, los cuales ayudan a establecer los antecedentes organizacionales en los que se basa la aplicación del plan. Asimismo, se brindan un marco teórico y la normativa legal para fundamentar la investigación efectuada.

Con respecto a la metodología del Plan como tal, se proponen las siguientes etapas:

1. Identificar los puestos y proveer vacantes.
2. Establecer los criterios por tomar en cuenta para elegir a los postulantes.
3. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave.
4. Desarrollar el plan de transferencia de conocimiento.
5. Seguimiento.

Con la propuesta anteriormente establecida, la Auditoría Interna puede llegar a implementar un plan que le permita un efectivo traspaso de conocimiento, que perdure en el tiempo sin importar las futuras salidas de los funcionarios.

Figura 2. INFOGRAFÍA



Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se analiza el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, con el fin de crear una propuesta para establecer, de manera práctica, un Plan de Sucesión mejorado para dicha dependencia de la JPS, y que se dé un traspaso de conocimiento eficaz que permita perpetuarlo a lo largo de los años, sin que se vea afectado por el cambio de nombramientos de personal que puedan generarse.

Esta propuesta tiene como objetivo crear un plan de sucesión para la Auditoría Interna, por lo que su ámbito de aplicación se circunscribe a dicha instancia, donde se pretende que sea implementado. Por otro lado, se propone que su implementación inicie a partir del segundo semestre del 2025, ya que su futura aplicación va a ayudar en el proceso de sucesión de puestos próximos a sufrir cambios, principalmente, en el caso de los funcionarios por pensionarse.

Un plan de sucesión es muy importante para preservar el conocimiento y para que la institución siga funcionando sin que su rendimiento se vea comprometido por desplazamiento de sus funcionarios. Es por ello por lo que, al ser la Auditoría Interna un área que fiscaliza y supervisa los procedimientos de la Junta de Protección Social, es indispensable que esta cuente con un plan de sucesión que permita el traspaso de conocimiento de manera ágil y efectiva, considerando que es un área que maneja mucha información relevante para la organización.

La presente investigación tiene como propósito ayudar a la Auditoría Interna a mejorar sus procesos y a no depender de una sola persona para el desarrollo de sus actividades fundamentales.

El principal reto que enfrenta la Junta de Protección Social y, en este caso, la Auditoría Interna, al momento de establecer un Plan de Sucesión, es la falta de tiempo o de interés genuinos por parte de los funcionarios para participar en los procesos que este conlleva.

El plan requiere que los funcionarios participen activamente en adquirir nuevos conocimientos, por lo que su efectividad podría verse afectada si no hay un interés en llevar a cabo los procesos requeridos para un traspaso de conocimiento eficiente.

El proceso de construcción e implementación del plan de sucesión de la Auditoría Interna requiere tiempo de adaptación; pues es necesario ajustar las medidas de acción y priorizar su desarrollo, como parte del cumplimiento de uno de los objetivos que tiene definidos dicha área en su plan estratégico, de ahí la necesidad de llevar a cabo esta investigación.

Por lo anterior, el presente documento consta de cinco capítulos, en los cuales se brinda información relevante sobre la Junta de Protección Social y la Auditoría Interna, así como el análisis de los planes de

sucesión vigentes, tanto el institucional como el de la Auditoría Interna, con el fin de crear una propuesta mejorada para dicha dependencia.

Primeramente, se presenta información que justifica el estudio, su enfoque y su área de aplicación, así como el establecimiento de los objetivos; también, se aborda el tipo de investigación aplicada a la hora de recolectar la información necesaria para llevarlo a cabo.

Como parte del capítulo dos, se profundiza en información sobre la Junta de Protección Social, su misión, su visión e historia; además, se mencionan una serie de datos sobre el papel que cumple la Auditoría Interna en la JPS y se establecen aspectos legales relevantes para la investigación.

En el tercer capítulo se establece el marco teórico de la investigación, en el cual se aborda el concepto de Plan de Sucesión, sus principales características, los puntos a tomar en cuenta y los pasos para llevarlo a cabo.

El cuarto capítulo describe los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recopilada.

En el capítulo cinco se brindan las conclusiones y recomendaciones, las cuales permiten la construcción de la Propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

Es indispensable destacar la importancia e innovación del presente estudio, ya que el desarrollo de un plan de sucesión no es común en las instituciones públicas, esto hace que el aplicar esta investigación y desarrollar una propuesta sirva de modelo para que más instituciones se motiven a elaborar planes de sucesión, considerando que, por la normativa que rige el actuar de la administración pública, estos planes de sucesión no están ligados a un nombramiento, sino que su importancia radica en la transferencia del conocimiento y en que la experiencia de los funcionarios próximos a su jubilación permanezca en la institución.

Este trabajo se realiza con base en el formato APA 7ma edición, según capacitación recibida el 05 de agosto de 2024, impartida por el señor Rafael Ángel Marín, funcionario de la Sección de Referencia y Educación de Usuarios de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional.

CAPÍTULO 1
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo comprende los aspectos metodológicos que delimitan la presente investigación y aseguran que se utilicen técnicas y herramientas adecuadas para recopilar, analizar e interpretar los datos necesarios para cumplir con los objetivos del estudio, los cuales se definen en este apartado. Además, se establece la justificación de la investigación y se delimita el alcance del estudio.

1.1.Planteamiento y descripción del problema

La Ley N° 8718, denominada “Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales”, establece que la Junta de Protección Social es un ente descentralizado del Sector Público, que posee personería jurídica y patrimonio propios, así como autonomía administrativa y funcional para el desempeño de sus funciones (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2024).

Dicha Ley señala que la Junta de Protección Social la dirige una Junta Directiva, como máximo órgano jerárquico de la Institución. La Junta Directiva solicita a la administración, en el 2018, presentar un plan de sucesión y de gestión del conocimiento, para atender las necesidades de novación del recurso humano por jubilación. Posteriormente, mediante el acuerdo JD-476, de la Sesión Ordinaria N° 51-2023 de la Junta Directiva, celebrada el 25 de setiembre de 2023, se aprueba la Política Institucional del Plan de Sucesión, con el fin de garantizar la continuidad de las operaciones y la calidad en los servicios prestados a la población costarricense, en cumplimiento a la Ley N°10159 Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento.

En el acta de la Sesión Ordinaria N° 51-2023 se visualiza el concepto dado por el Departamento de Desarrollo del Talento Humano al plan de sucesión, que se define como “un proceso en el cual se identifican los puestos claves de cada dependencia y en ausencia de su titular, ocuparlo con alguien que recibió un adiestramiento planificado previamente en ese puesto.” (Junta de Protección Social, 2023, p.76)

El plan de sucesión de la Junta de Protección Social establece cinco líneas de acción. En primera instancia, se identifican los puestos de mayor relevancia en los procesos de los departamentos de la Institución; luego, se selecciona al personal con los atestados y las competencias adecuadas; posteriormente, se propone desarrollar planes perdurables en el tiempo; como cuarta línea de acción se adiciona la rotación, para que las personas con la misma categoría de puesto en un departamento pero que realizan diferentes funciones, adquieran experiencia en los diferentes roles; por último, la

continuidad y el seguimiento en el tiempo (Plan de Sucesión Institucional, 2023, pp. 13-14).

El Departamento de Desarrollo del Talento Humano crea cuatro instrumentos para la implementación del Plan de Sucesión Institucional, a saber: una matriz de análisis de criticidad con la que se identifican los puestos clave; el informe técnico departamental en el que se verifica la viabilidad de suceder el puesto, tomando en consideración los funcionarios que actualmente laboran en el departamento, su potencial y los requisitos académicos; las bitácoras de trabajo y el semáforo de aprendizaje (Plan de Sucesión Institucional, 2023, pp. 28-33).

Paralelamente al proceso descrito, la Auditoría Interna elabora en el 2021 el proceso para la definición de su Plan Estratégico correspondiente al periodo 2022-2026, en cumplimiento de la normativa que rige el actuar de la Auditoría Interna. Este proceso contempla un análisis situacional en el que se logra determinar como una amenaza, la pérdida de personal con experiencia, debido a la jubilación de funcionarios y a los atrasos que se presentan en los procesos necesarios para el nombramiento de nuevo personal. El Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2022-2026 establece los siguientes objetivos específicos, los cuales se clasifican según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

Figura 3. *Objetivos estratégicos de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, Periodo 2022-2026*



Fuente: Plan estratégico de la Auditoría Interna, 2022-2026, p.19

Cada uno de los objetivos estratégicos que se observan en la figura 1 posee su correspondiente plan de acción; para el objetivo estratégico denominado “aprendizaje-crecimiento” se contempla la implementación de un plan de sucesión, con el fin de contrarrestar la amenaza señalada anteriormente con respecto a la pérdida de personal con experiencia.

En cumplimiento a su plan estratégico, la Auditoría Interna aprueba su propio plan de sucesión en agosto del 2023. El plan de sucesión de la Auditoría Interna (2023) contempla cinco actividades principales; primero, identificar los puestos clave; en segundo lugar, prever cuándo quedan vacantes esos puestos clave; posteriormente, conocer las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias que deben de tener los candidatos para suceder el puesto; como cuarta actividad, se establece identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave; por último, se prepara a los candidatos para la sucesión (pp. 5-8).

El plan de sucesión de la Auditoría Interna (2023) contiene cuatro formularios para documentar las actividades que se realizan: el primero se denomina Análisis de plazas; el segundo, Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión; el tercero, Identificación de posibles candidatos y, por último, el cuarto formulario se denomina Resumen de la evaluación de los candidatos.

Como se desprende de los hechos enunciados, actualmente existe un Plan de Sucesión Institucional y un Plan de Sucesión propio de la Auditoría Interna, aprobados en el 2023, por lo que surge la siguiente interrogante de esta investigación:

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Existen elementos en el Plan de Sucesión Institucional que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna para rediseñarlo previo a su implementación a partir del segundo semestre del 2025?

1.1.3 Justificación de la investigación

La Ley N°8292 Ley General de Control Interno, indica que “la auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones.” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2024, art. 21)

Además, dicha Ley señala que la Auditoría Interna se organiza y funciona según lo que disponga el auditor interno, y según las disposiciones, normas, políticas y directrices de la Contraloría General de la República; también, establece que los funcionarios de la Auditoría Interna están sujetos a las disposiciones administrativas aplicables al resto del personal, siempre que estas no afecten negativamente

la actividad de dicha auditoría. Con respecto a temas relacionados con nombramiento, traslado, suspensión, remoción, concesión de licencias y demás movimientos de personal se debe contar con la autorización del auditor interno (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2024, art. 23-24).

Considerando lo anterior, y en virtud de que actualmente están vigentes dos planes de sucesión que pueden aplicarse en la Auditoría Interna, es de interés de la Auditora Interna de la Junta de Protección Social que se realice una revisión de ambos planes, para determinar si existen elementos en el Plan de Sucesión Institucional que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, con el fin de modificarlo o replantearlo previo a su implementación durante el segundo semestre del 2025.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)

1.1.4.1 Delimitación temporal

La investigación se realiza en el periodo comprendido entre los meses de agosto de 2024 a abril de 2025.

1.1.4.2 Delimitación espacial

Este estudio se realiza en Costa Rica, en el cantón central de la Provincia de San José, distrito Hospital, calle 20.

1.1.4.3 Delimitación institucional

El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo en la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social.

1.1.4.4 Enfoque

El enfoque de este estudio es en Recursos Humanos.

1.1.4.5 Ámbito

El ámbito de la investigación es la Administración con énfasis en Recursos Humanos.

1.1.4.6 Área

El Área de estudio es Capacitación y Desarrollo del Departamento de Desarrollo del Talento Humano y la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social.

1.1.4.7 Moneda

Colón costarricense, cuyo símbolo es ₡.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social con el fin de implementarlo a partir del segundo semestre del 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades.
2. Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.
3. Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Según Arroyo (2022), se entiende como variable “aquella modificación en una característica o cualidad, perceptible o imperceptible que muda la identidad de la cosa, origen del asunto o cuestión que motiva a la acción de investigar.” (p.3)

Estas variables se definen de acuerdo con los objetivos específicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables*

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Plan de sucesión de la Auditoría Interna.	Los planes de sucesión “son el resultado de acciones de desarrollo dirigidas a cerrar brechas que estiman el potencial de cada posible sucesor, en función del puesto clave a ocupar.” (Torres, 2022, p.7)	Es un procedimiento diseñado para asegurar la continuidad de las funciones de la Auditoría Interna, en caso de que surjan vacantes o cambios inesperados en el personal clave, los indicadores son los siguientes: -Número de actividades del plan de sucesión de la Auditoría Interna. -Cantidad de formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna. -Porcentaje de componentes del plan de sucesión evaluados. -Número de mejoras. (Barrantes, Gómez, Moraga, y López, 2024).	-Revisión documental. -Entrevista a la Auditora Interna.
Plan de Sucesión Institucional.	“Es una estrategia a largo plazo con la que la compañía espera responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma.” (Ramírez, 2023, p.12)	Es un proceso diseñado para asegurar la estabilidad y continuidad de las operaciones en la institución, en caso de que se produzcan cambios en los puestos clave. Los indicadores son: -Cantidad de líneas de acción del plan de sucesión institucional. -Número de herramientas del plan de sucesión institucional. -Porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Gastos por la implementación de nuevos elementos. (Barrantes, Gómez, Moraga, y López, 2024).	-Revisión documental. -Entrevista a funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano involucrada en la elaboración del Plan de Sucesión Institucional.

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Propuesta de mejora	“Constituye un objetivo del proceso de mejora continua y, por tanto, una de las principales herramientas a desarrollar dentro del mismo.” (ANECA, 2021, p.3).	Consiste en brindar una mejora enfocada en realizar cambios positivos en un producto, con el objetivo de optimar sus resultados y su eficiencia. Los indicadores son los siguientes: -Número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna. -Nivel de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna. (Barrantes, Gómez, Moraga, y López, 2024).	-Revisión documental. - Entrevista a la Auditora Interna. -Entrevista a funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano involucrada en la elaboración del Plan de Sucesión Institucional. -Matriz de comparación de los elementos del Plan de Sucesión Institucional y el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna vigente.

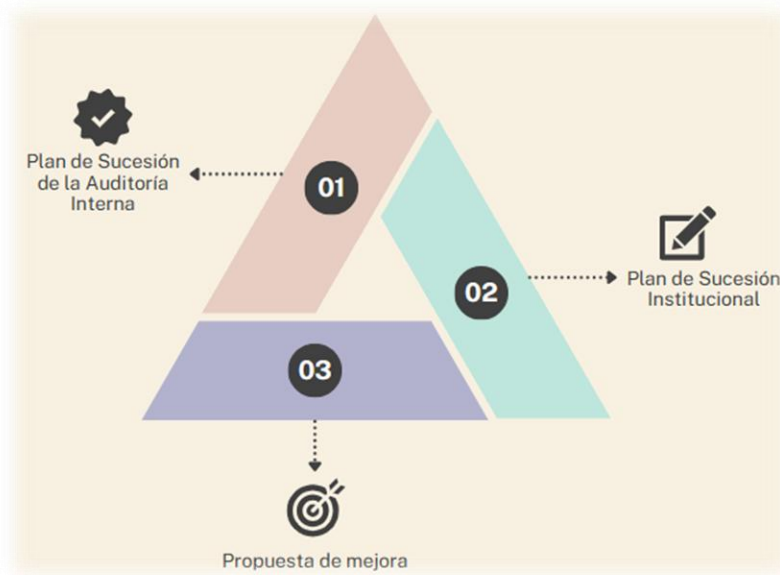
Fuente: Objetivos de investigación, 2024.

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L y López J.D, 2024, s.e.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Esta investigación se realiza de manera secuencial, conforme se va desarrollando cada objetivo específico; según la operacionalización e instrumentación de las variables indicadas en el apartado anterior, se crea un plan de sucesión para la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, tal como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 4. Relaciones e interrelaciones



Fuente: Objetivos de investigación, 2024.

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

A partir de la revisión del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna aprobado en agosto de 2023 y del análisis del Plan de Sucesión Institucional para el establecimiento de elementos que generen valor agregado, se propone un plan de mejora para el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna por implementar a partir del segundo semestre del 2025.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

Primero se debe tener claro el tipo de investigación por realizar, las fuentes de información que se deben consultar y cómo se recopilarán los datos, entre otros aspectos. La definición de dichos elementos ayuda a tener más seguridad en el momento de desarrollar la investigación y permite avanzar de una forma adecuada.

1.4.1 Tipo de investigación

Existen tres enfoques principales para investigar: el enfoque cualitativo, el cuantitativo y el mixto. Medina et al. (2023), afirman que: “En un enfoque cualitativo se miden variables no numéricas y no permiten análisis estadístico. Por ejemplo, entrevistas abiertas, grupos focales, encuestas con opciones múltiples. Estos instrumentos proporcionan una comprensión más detallada y profunda de las perspectivas, actitudes y opiniones de los sujetos de estudio.” (p. 16)

La recolección de datos en este tipo de investigación se da mediante un proceso inductivo, del cual se generan los datos por medio de un análisis más subjetivo. Comprende un proceso que va desde las características particulares de un suceso hasta la parte más general, por lo que se detalla en aspectos como el comportamiento observable del fenómeno o sus variables principales y vistas en primera instancia.

El enfoque cualitativo se basa más en reconocer y comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación, por lo que se concentra menos en la estandarización y en la medición numérica, y no comprende la estadística como eje.

El fin de esta investigación es mejorar el plan de sucesión establecido por la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, tomando en cuenta el Plan de Sucesión organizacional de dicha Institución; por ello, se utiliza una investigación de tipo cualitativa, ya que se realiza una comparación basada en las diferentes características aplicables y en la efectividad que pueden llegar a tener cada uno de los planes; con base en esto, se establece un plan mejorado, donde se fusionan aspectos relevantes de ambos.

1.4.2 Fuentes de investigación

1.4.2.1. Fuentes primarias y secundarias

Para obtener información se requiere consultar fuentes que brinden datos confiables para el estudio. Al respecto, Guzmán (2021), establece que:

El método documental parte de la búsqueda bibliográfica, caracterizándose por la exploración en fuentes primarias o de primera mano y secundarias o de segunda mano de información utilizadas en el ámbito académico siendo las más conocidas los libros y artículos en revistas científicas entre otras (p. 21).

De conformidad con lo anterior, las fuentes primarias comprenden información recolectada directamente por los autores de la investigación, mediante encuestas, métodos de observación y entrevistas. En cambio, las fuentes secundarias comprenden la información que ya existe y que puede ser consultada por el equipo

investigador, tal como libros, revistas y actas.

Las fuentes primarias de donde se obtiene la información principal incluye a la Auditora Interna, quien determina los requisitos necesarios para el establecimiento del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, las expectativas que posee sobre este y las mejoras que desea que se le realice al plan vigente, a través de una entrevista. Asimismo, se obtiene información de una funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, quien es parte del equipo a cargo del Plan de Sucesión Institucional, de ella se obtiene información respecto de la metodología utilizada para la elaboración del Plan de Sucesión Institucional, los resultados del plan piloto llevado a cabo y de aspectos de mejora que considere relevantes.

Por otro lado, las fuentes secundarias contemplan los documentos que componen el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna y el Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, además de la información suministrada en las actas de la Junta Directiva.

También, se toman en cuenta diversos libros sobre la metodología, así como revistas, artículos y otros documentos que permiten tener más claridad sobre el tema de investigación y su desarrollo.

1.4.3 La población

Como parte de los antecedentes, es importante considerar que la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social ha sufrido cambios importantes en la composición de sus miembros durante los últimos cuatro años, ya que varios de sus trabajadores se han retirado de la Institución por diferentes razones, tales como la jubilación o el fallecimiento, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. *Trabajadores de la Auditoría Interna retirados 2020-2024*



Fuente: Archivo permanente Auditoría Interna 2021-2024

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Como se muestra en el gráfico 1, entre el año 2020 y el 2024 se retiraron 12 funcionarios de un total de 27 plazas que conforman la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, los cuales se detallan:

- 2020: Se jubilan dos Profesionales con el cargo de jefatura de área.
- 2021: Fallece un Profesional 2.
- 2022: Se jubila un Profesional 2.
- 2023: Fallece un Profesional 2 y se jubilan un Técnico 4 en administración de oficinas superiores, tres Profesionales 2 y un Profesional 3.
- 2024: Se jubilan un total de dos Profesional 3.

Esto quiere decir que aproximadamente el 44% de la Auditoría Interna está conformada por funcionarios que tienen menos de cinco años en el puesto, lo que claramente ha afectado el flujo de la información y de los conocimientos que se tienen y se desarrollan en la instancia.

Debido a esto, se ha tenido que establecer un plan de sucesión que permita la transferencia de información y de conocimientos en este tipo de casos, ya que, de acuerdo con la fecha probable de jubilación, se prevé que en un plazo de 10 años se pensionan 10 trabajadores de los que están actualmente en la Auditoría Interna, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2. *Plazas que se estiman quedarán vacantes en los próximos 10 años*

Puesto	Código de plaza	Tiempo estimado de vacante por jubilación
Subauditor Interno	411	Menos de un año
Auditor Interno	015	2 años
Profesional 2	014	4 años
Profesional 2	030	7 años
Profesional 3	020	7 años
Técnico 4 en Administración de Oficinas Superiores	441	8 años
Profesional 2	538	9 años
Jefe de Departamento Área APV	016	9 años
Conductor	239	9 años
Profesional 2	021	10 años

Fuente: Auditoría Interna 2025

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Ahora bien, con respecto a la población, Moreno (2021), señala que la población en una investigación se define como “el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado donde se desarrollará la investigación.” (p 2)

De la anterior definición se resalta que la población es la cantidad de individuos que participa en la investigación y que se ve afectada directamente por esta.

En el caso de esta investigación, la población se puede dividir en dos subáreas o grupos. Por un lado, está la población que interviene directamente en el desarrollo o el establecimiento del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, del cual se va a considerar a la jefatura de la Auditoría Interna, quien es la Auditora Interna de la Junta de Protección Social y, como tal, es la encargada de guiar el proceso mediante el cual se modifica el Plan de Sucesión, con respecto a los planes existentes, y de dar aportes de mejora de acuerdo con lo que ella considere.

Por otro lado, la población afectada directamente por la puesta en marcha del plan de sucesión está conformada por todos los trabajadores presentes y futuros que laboran en la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, son todos los puestos que comprenden dicha Auditoría Interna. A continuación, se muestran en la siguiente tabla informativa:

Tabla 3. *Puestos y cantidades de plazas en la Auditoría Interna*

Nombre del puesto	Cantidad de plazas
Auditora Interna	1
Sub Auditor Interno	1
Conductor	1
Encargados de Área	4
Profesional 2	12
Profesional 3	6
Técnico 4 en Administración de oficinas superiores	2

Fuente: Archivo permanente Auditoría Interna 2021-2024
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

1.4.4 Recopilación de los datos

Es importante que cuando se lleve a cabo una investigación, esta se encuentre respaldada por información verificable.

Según Medina et al. (2023), “Es relevante asegurarse de que la recolección de datos sea ética y consensuada con los participantes, y de que los datos sean confidenciales y protegidos. Además, es necesario considerar la calidad de los datos, incluyendo su precisión, validez y fiabilidad.” (p.18)

La recolección de los datos en este estudio se obtiene de la revisión documental, de la aplicación de entrevistas y de la matriz de comparación.

1.4.4.1 Técnicas e instrumentos de información

1.4.4.1.1 Entrevistas

Albornos et al. (2023), explica que “la entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo o conversación persona a persona, entre el entrevistador y el entrevistado de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” (p.155)

Se realizan dos entrevistas. La primera entrevista aplicada a la Auditora Interna, con el objetivo principal de establecer cuáles son los requerimientos del plan de sucesión de la Auditoría Interna, las expectativas y las mejoras que desee del plan de sucesión vigente. (Ver anexo N°1)

La segunda entrevista es dirigida a una funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, quien forma parte del equipo encargado del Plan de Sucesión Institucional, con la finalidad de conocer la metodología utilizada para la elaboración del Plan de Sucesión Institucional, los resultados del plan piloto aplicado en distintos departamentos de la Junta de Protección Social y aspectos de mejora que ella considere para el plan de sucesión institucional. (Ver anexo N°2)

En las entrevistas se incluyen preguntas abiertas y semiestructuradas, con el fin de que las personas entrevistadas puedan brindar abiertamente sus aportes y conversar sobre la perspectiva que cada una tiene respecto de cada plan de sucesión; además, permite compartir su conocimiento y experiencia en la materia.

1.4.4.1.2 Revisión documental

La revisión documental es importante para la investigación, ya que se pueden recopilar y analizar documentos para encontrar factores por mejorar para la presentación del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

En este caso, la revisión se realiza principalmente en los documentos trabajados en la Junta de Protección Social, derivados del Plan de Sucesión de la Auditoría y del Plan de Sucesión Institucional; y con el apoyo de leyes, normativas vigentes, libros y artículos aplicables a la investigación.

1.4.4.1.3 Matriz de comparación de planes de sucesión

El objetivo de la matriz de comparación está enfocado en comparar criterios, tales como procesos de desarrollo, identificación de candidatos, métodos de evaluación y aspectos claves en los planes de sucesión, tanto el Institucional como el de Auditoría Interna, que permiten obtener una visión clara de las ventajas y desventajas presentes.

Esta matriz se compone de una lista de criterios para evaluar ambos planes de sucesión; a partir de los resultados de la aplicación de esta herramienta se determinan los elementos por mejorar o incluir en el nuevo diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. (Ver anexo N°3)

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 4. Análisis e interpretación de la información

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades.	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.	-Número de actividades del plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Cantidad de formularios del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados. -Número de mejoras identificadas.	-Revisión documental. -Entrevista semiestructura con preguntas abiertas.	-Entrevista a la Auditora Interna. -Plan de Sucesión de la Auditoría Interna aprobado en agosto 2023.
Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.	Plan de Sucesión Institucional.	-Cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional. -Número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional. -Porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. - Gastos por la implementación de nuevos elementos.	-Revisión documental. -Entrevista semiestructura con preguntas abiertas.	-Entrevista a funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano que participa en la elaboración y aplicación del Plan de Sucesión Institucional. -Plan de Sucesión Institucional.

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025.	Propuesta de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> -Número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. - Nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna. -Nivel de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión documental. -Entrevistas semiestructuras con preguntas abiertas. -Matriz de comparación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de sucesión de la Auditoría Interna aprobado en agosto 2023. -Entrevista a la Auditora Interna. -Plan de sucesión Institucional. -Entrevista a funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano que participa en la elaboración y aplicación del Plan de Sucesión Institucional.

Fuente: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Tabla 5. Alcances y limitaciones

Objetivos	Variables	Indicador	Alcances	Limitaciones
Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades.	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.	-Número de actividades del plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Cantidad de formularios del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados. -Número de mejoras identificadas.	Identificar con base en la investigación, cuáles son las fortalezas y debilidades del Plan de Sucesión de Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, por medio del estudio y del análisis de los principales componentes del Plan.	-Implementación parcial o incompleta del Plan de Sucesión en la Auditoría Interna.
Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.	Plan de Sucesión Institucional.	-Cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional. -Número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional. -Porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Gastos por la implementación de nuevos elementos.	Identificar la cantidad de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que pueden aportar o generar valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna a través de los componentes que lo integran.	-No implementación del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social ajustado (solo el piloto). -Poca claridad en las herramientas y en el material de apoyo del Plan de Sucesión Institucional.

Objetivos	Variables	Indicador	Alcances	Limitaciones
Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025.	Propuesta de mejora.	de -Número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna. -Nivel de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. -Grado de aceptación del Plan de Sucesión propuesto por parte de la Auditoría Interna.	Elaborar una propuesta que incorpore elementos innovadores, competitivos y mejorados al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna por implementarse a partir del segundo semestre del 2025.	-No existe marco normativo que regule la elaboración de planes de sucesión en el sector público.

Fuente: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Finalmente, en este capítulo se presentan los fundamentos y los aspectos metodológicos por aplicar durante la investigación, para realizar el análisis comparativo entre el Plan de Sucesión Institucional y el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. Adicionalmente, se establecen los parámetros y las delimitaciones de la investigación, a través de los objetivos, con el fin de orientar de forma adecuada el desarrollo del estudio y, a la vez, procurar que los resultados obtenidos respondan a la problemática planteada.

El estudio y la delimitación de las variables e indicadores permiten al grupo investigador examinar y valorar de manera detallada tanto el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna como el institucional, e identificar claramente sus alcances y limitaciones.

CAPÍTULO 2
MARCO DE REFERENCIA

2. CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA

Este apartado tiene como propósito contextualizar el desarrollo de la investigación mediante la descripción de las principales generalidades de la Junta de Protección Social, así como del marco legal que respalda su creación, funcionamiento y razón de ser en el ámbito público costarricense.

2.1 Generalidades de la Junta de Protección Social y de la Auditoría Interna

2.1.1 Historia de la Junta de Protección Social

El Archivo Nacional (2016), en la descripción del fondo de la Junta de Protección Social presenta la historia institucional, de ahí se extrae que la Junta de Protección Social es una institución pública, creada en 1845, con el nombre de Junta de Caridad de San José.

Dicha Institución es creada para financiar el Lazareto y el Panteón General, con ese fin, nace la Lotería Pública en 1845; sin embargo, el proyecto fracasa debido a la existencia de loterías de todo tipo en el país.

La Junta de Caridad crea el Hospital San Juan de Dios en 1852 y el Hospicio de Locos en 1883, y comienza a cumplir con su razón de ser al dirigir ambas instituciones e impulsar la lotería como medio para financiarlas.

El primer sorteo de lotería nacional se realiza el 7 de junio de 1885; con los recursos generados se cubre el tema de salud pública por parte de la Junta de Caridad de San José y otras juntas de protección existentes en algunas provincias del país. En 1936, la Junta de Caridad cambia su nombre a Junta de Protección Social de San José, mediante el Decreto N° 19, y es hasta 1977 cuando traslada la administración de los hospitales a la Caja Costarricense del Seguro Social, quedando así con la función de emisión de sorteos, control de juegos de lotería, la inversión de las ganancias en obras benéficas y la administración del Cementerio General y el Cementerio Metropolitano, los cuales administra a la fecha. En el 2009, mediante la Ley N° 8718, la institución cambia de nombre a Junta de Protección Social, con la finalidad de que los programas de asistencia social abarquen todo el territorio nacional (Archivo Nacional, 2017, pp. 1-2).

Actualmente, la Ley 8718, denominada Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales, es la que rige la actuación de la Junta de Protección Social y define un destino específico a las utilidades generadas por medio de los productos de azar que comercializa la Institución.

2.1.1.1 Misión de la Junta de Protección Social

La Junta de Protección Social contribuye con el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en vulnerabilidad social y en mejorar la salud pública, por medio de la administración de las loterías y de otros juegos de azar y la prestación de servicios en los camposantos (Plan Estratégico Institucional 2024-2027, 2024, p. 23).

2.1.1.2 Visión de la Junta de Protección Social

La Junta contribuirá en el desarrollo social y la salud pública del país mediante la innovación constante de las loterías y otros juegos de azar, además de los productos de los camposantos (Plan Estratégico Institucional 2024-2027, 2024, p. 23).

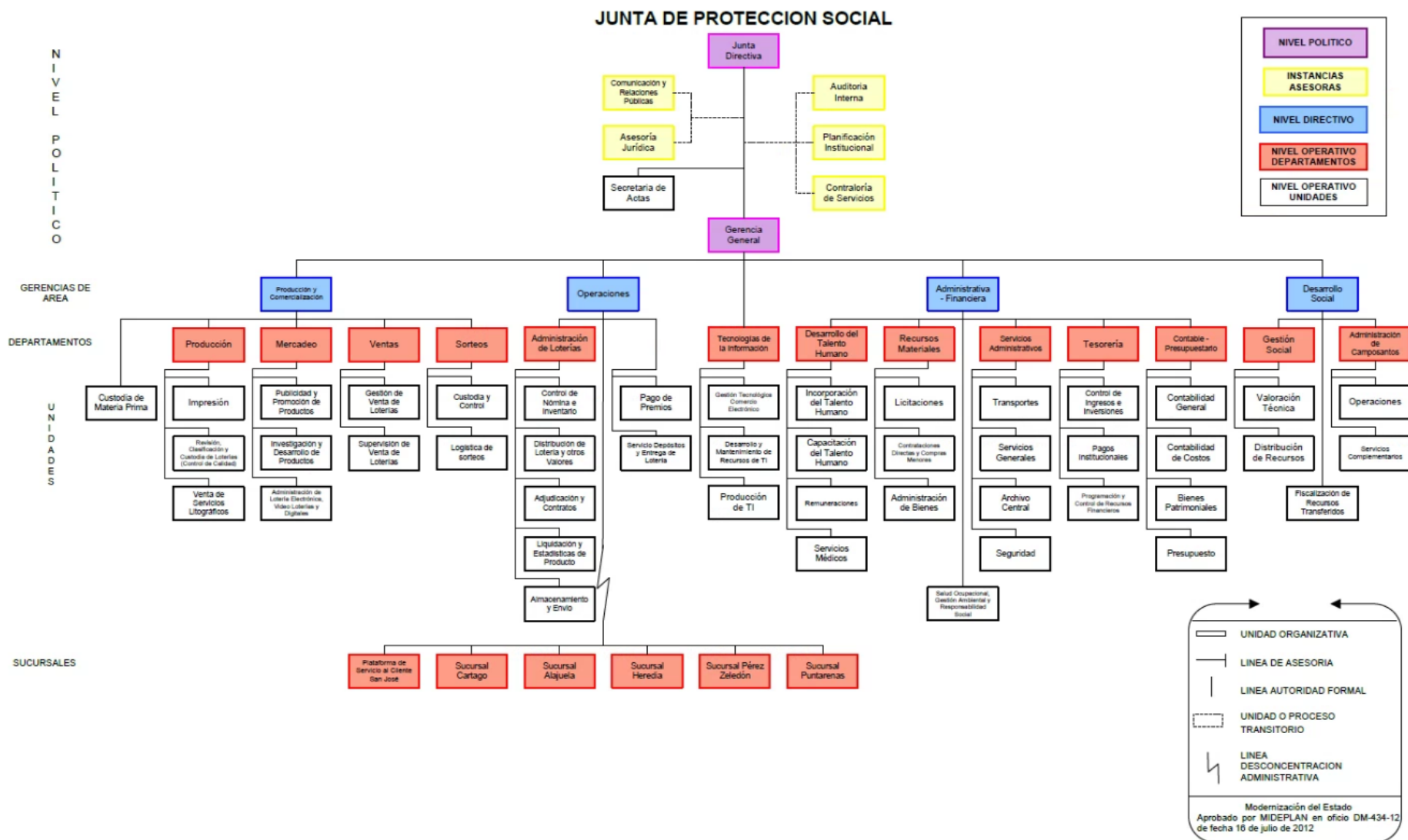
2.1.2 Auditoría Interna de la Junta de Protección Social

La Ley General de Control Interno N°8292 establece que todos los entes y órganos sujetos a esa Ley tienen una auditoría interna, la cual se define como:

La actividad independiente, objetiva y asesora que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2024, art. 21).

La Auditoría Interna es una instancia asesora dentro de la estructura institucional, que depende orgánicamente de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, según se desprende del organigrama de la Institución:

Figura 5. Organigrama de la Junta de Protección Social



Fuente: Plan Estratégico Institucional, 2024-2027, p. 14

Se aclara que el organigrama presentado en la figura 3 ha sufrido variaciones en los años 2017 y 2020, las cuales se aprobaron; sin embargo, estas modificaciones no han sido implementadas a la fecha, por lo que se mantiene vigente el organigrama del 2012.

A pesar de lo anterior, es importante señalar que la Auditoría Interna ostenta de independencia funcional y de criterio, respecto del Jeraarca y de los demás órganos de la Administración Activa.

Además, la legislación faculta a las auditorías internas a organizarse según lo dispone el auditor interno; a raíz de esto, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social (2019), establece que esta se organiza en cuatro unidades funcionales: Administrativa-Financiera, de Comercialización y Producción, Gestión Social y Estudios Especiales y de Sistemas; asimismo, cuenta con un total de 27 plazas, disponibles para cumplir con su función fiscalizadora, misión, visión, objetivos estratégicos y para generar el valor público que establece el Plan Estratégico de la Auditoría Interna periodo 2022-2026 (2021), los cuales se detallan a continuación:

Figura 6. Misión, visión, valor público y objetivos estratégicos de la Auditoría Interna 2022-2026

AUDITORÍA INTERNA

MISIÓN
Somos una unidad asesora y fiscalizadora, independiente y objetiva, concebida para agregar valor y mejorar los procesos de control, riesgo y dirección de la Junta de Protección Social, coadyuvando así al logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales y a proporcionar una garantía razonable a los ciudadanos de que la actuación de la institución es conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas.

VISIÓN
Seremos una Auditoría proactiva que brinde servicios ágiles y de calidad con personal altamente capacitado, dando énfasis a aquellas áreas estratégicas y de mayor riesgo para la institución.

VALOR PÚBLICO
La Auditoría Interna proporciona servicios de calidad en forma independiente, brindando a los clientes una garantía razonable de que los recursos públicos que administra la Junta de Protección Social son utilizados en forma eficiente, eficaz y económica, con el fin de cumplir con la Misión que le establece el ordenamiento jurídico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Suministrar servicios de auditoría oportunos y de calidad en áreas relevantes que generen valor agregado a los clientes.
- Estructurar los procesos de la Auditoría Interna para lograr una mayor agilidad y calidad en los servicios prestados al cliente.
- Fortalecer el conocimiento, las competencias y habilidades del personal de la Auditoría Interna, con el fin de prestar servicios oportunos y de calidad a los clientes.
- Administrar los recursos financieros asignados a la Auditoría Interna, en forma eficiente, eficaz, económica y transparente.

Fuente: Plan Estratégico Auditoría Interna 2022-2026
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

2.2 Aspectos legales por considerar para el plan de sucesión para la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social

Tabla 6. *Leyes que intervienen en la investigación*

Ley	Artículo
Ley N° 8292 Ley General de Control Interno.	<p>Artículo 22-Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional. b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas pertinentes. c) Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en esta Ley, en los casos de desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos, en esas unidades desconcentradas o en la prestación de tales servicios. d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento. e) Autorizar, por apertura, los libros de contabilidad y de actas que deban llevar los órganos sujetos a su competencia institucional y otros que, a criterio del auditor interno, sean necesarios para fortalecer el sistema de control interno. f) Preparar los planes de trabajo, al menos según los lineamientos que establece la Contraloría General de la República. g) Elaborar un informe anual de la ejecución del plan de trabajo y del estado de las recomendaciones de la auditoría interna, de la Contraloría General de la República y de los despachos de contadores públicos; en los últimos dos casos, cuando sean de su conocimiento, sin perjuicio de que se elaboren informes y se presenten al jerarca cuando las circunstancias lo ameriten. h) Mantener actualizado el reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna. i) Las demás competencias que contemplen la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable, con las limitaciones que establece el artículo 34 de esta Ley.

Ley	Artículo
Ley N° 8292 Ley General de Control Interno.	<p>Artículo 28.-Plazas vacantes. Las vacantes que, por cualquier razón, tengan lugar en los puestos de la auditoría interna, deberán llenarse en un plazo máximo de tres meses, contado a partir del momento de la vacante. El plazo podrá prorrogarse por otros tres meses, por razones debidamente acreditadas en el expediente que se confeccione al efecto. La disminución de plazas por movilidad laboral u otros movimientos en la auditoría interna deberán ser previamente autorizados por el auditor interno.</p> <p>Los requisitos para la creación y ocupación de plazas de la auditoría interna que definan la Autoridad Presupuestaria u otras instituciones competentes deberán considerar, en todo momento, sus necesidades reales, y no podrán ser aplicados en perjuicio del funcionamiento del sistema de control interno de la Institución.</p>
Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público.	<p>Artículo 9-Funciones de las administraciones activas</p> <p>a) Las oficinas, los departamentos, las áreas, las direcciones, las unidades o las denominaciones homólogas de gestión de recursos humanos, de las instituciones incluidas en el artículo 2 de la presente Ley, seguirán realizando sus funciones de conformidad con las disposiciones normativas atinentes en cada dependencia pública.</p> <p>Asimismo, aplicarán y ejecutarán las disposiciones de alcance general, las directrices y los reglamentos, en relación con la planificación, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión de las relaciones laborales, que el Ministerio de Planificación Nacional Política Económica (MIDEPLAN) remita a la respectiva institución, según la Ley 6227, Ley General de la Administración Pública, del 2 de mayo de 1978, y el artículo 46 de la Ley 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública, del 9 de octubre de 1957. Se excluye de lo anterior lo relativo a las relaciones de empleo de las personas, servidoras públicas que desempeñen funciones o labores administrativas, profesionales o técnicas, que sean exclusivas y excluyentes para el ejercicio de las competencias constitucionalmente asignadas al Poder Legislativo, al Poder Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y a los entes públicos con autonomía de gobierno u organizativa, según la determinación que realice la respectiva institución.</p> <p>b) Es responsabilidad de las oficinas, los departamentos, las áreas, las direcciones, las unidades o las denominaciones homólogas de gestión de recursos humanos elaborar y aplicar las pruebas de conocimientos, competencias y psicométricas, para efectos de los procesos de reclutamiento y selección de personal, efectuar los concursos internos y externos por oposición y méritos, los cuales deberán cumplir siempre al menos con los estándares que establezca la Dirección General de Servicio Civil para cada puesto, según su ámbito de competencia, y los lineamientos que se emitan según el artículo 46 de la Ley 2166, Ley de</p>

Ley	Artículo
	<p>Salarios de la Administración Pública, del 9 de octubre de 1957.</p> <p>Además, incorporar dichos concursos en la oferta de empleo público de la Administración Pública y verificar que las personas servidoras públicas reciban la inducción debida sobre los deberes, las responsabilidades y las funciones del puesto, así como los deberes éticos de la función pública generales y particulares de la institución y del puesto.</p> <p>c) Las oficinas de gestión institucional de recursos humanos, de ministerios e instituciones u órganos adscritos bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil son dependencias técnicas de la Dirección General de Servicio Civil que, para todos los efectos, deberá coordinar la elaboración de las pruebas de reclutamiento y selección de personal con tales oficinas y desempeñar sus funciones de asesoramiento, capacitación y acompañamiento técnico.</p>
Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público.	<p>Artículo 19-Movilidad en el empleo público. En aplicación del principio de Estado como patrono único, se habilitarán los traslados intra e inter-entidades y órganos incluidos, ya sean temporales o permanentes, atendiendo el interés público, las necesidades institucionales, el mejor cumplimiento posible de los fines públicos de la Administración y procurando el arraigo de las personas servidoras públicas, siempre que la plaza no se encuentre sujeta a alguna restricción específica.</p>
Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público.	<p>Artículo 24- Capacitación de la alta dirección pública. El personal de la alta dirección pública deberá recibir capacitación formal diferenciada, en caso de que lo requiera, para reforzar las competencias y los conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor. También, deberán recibir capacitación en los temas actuales de innovación y desarrollo que el país requiera, de acuerdo con las tendencias globales de competitividad, para garantizar la modernización de la gestión pública, ajustándola a las prácticas más recientes.</p>

NOTA: Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público y Ley N.º 8292 Ley General de Control Interno
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Tabla 7. Códigos que intervienen en la investigación

Código	Artículo
Ley N° 2 Código de Trabajo de Costa Rica.	<p>Artículo 29- La estabilidad en el empleo es un principio fundamental y se debe garantizar que las condiciones para el despido sean justas y conformes a la ley.</p>

NOTA: Ley N° 2 Código de Trabajo de Costa Rica
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

Tabla 8. *Reglamentos que intervienen en la investigación*

Normativa	Artículo
Reglamento N° 11276-P Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social.	Artículo 15- La Auditoría de la institución está a cargo de un Auditor Interno y de un Subauditor Interno, los cuales deben ser contadores públicos autorizados. El Auditor depende directamente de la Junta Directiva y está bajo el control y la vigilancia de esta. La Auditoría estará conformada por las áreas de fiscalización que desde el punto de vista técnico defina el Auditor Interno.
Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna.	Artículo 10- Estructura organizativa Corresponderá al Auditor Interno definir la estructura organizativa y funcional que permita garantizar la efectividad en el cumplimiento de sus competencias y una administración eficaz, eficiente y económica de los recursos disponibles, considerando los objetivos y los riesgos institucionales; observando lo que disponen el ordenamiento jurídico vigente y las disposiciones, normas, políticas y directrices de la Contraloría General de la República que son obligatorios.

NOTA: Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social N° 11276-P y Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna N° 8292.

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2024, s.e.

El marco normativo expuesto, evidencia que la propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social debe estar fundamentada en una diversidad de disposiciones legales que regulen la continuidad laboral y la gestión del talento.

En síntesis, en este capítulo se aborda la historia organizacional de la Junta de Protección Social, desde su creación en 1845, cuando era conocida como Junta de Caridad de San José, destacando su evolución a través del tiempo; así como los cambios legales y estructurales que han fortalecido su rol social, exponiendo, a la vez, la función de la Auditoría Interna como órgano asesor que vela por la transparencia y eficiencia del uso de los recursos públicos de la Institución. Además, se abordan las normas y las leyes que regulan la temática central de la investigación, lo cual brinda una base para el desarrollo del presente estudio.

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

3. CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

Este capítulo desarrolla los conceptos y las teorías necesarias para comprender qué es un plan de sucesión, los elementos que lo componen y aspectos por considerar para desarrollarlo. Esta información deriva de la revisión de literatura y de la adaptación de la teoría al tema de investigación, con el fin de que sirva de referencia para el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

3.1 Plan de sucesión

Según Ayala y Pérez (2021), un plan de sucesión se refiere a los “diferentes ‘mapas’ ordenados que prevén la continuación planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características para asegurar la dinámica empresarial y la permanencia de la organización.” (p.391)

Es importante recalcar que la Junta de Protección Social define plan de sucesión como el “mecanismo que la JPS deberá utilizar para suplir los puestos de orden estratégicos y que por la naturaleza de sus funciones requieren atención prioritaria con la particularidad que recibió un acompañamiento adecuado y planificado y participó activamente en un proceso concursal formal.” (Plan de Sucesión Institucional, 2023, p.20).

Además, según la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social “existen una serie de conceptos claves que aborda un plan de sucesión: continuidad, funciones de importancia, traslado de responsabilidades, características humanas y técnicas, proactividad.” (Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023, pp. 3-4)

De lo anterior se desprende que el plan de sucesión procura la continuidad del negocio, de manera que, si una persona ocupa un puesto, cuyas funciones o cuyos conocimientos resultan relevantes para la operatividad de la organización, su conocimiento perdure, en caso de que por alguna razón se desligue de su puesto. Para que esto suceda, se realiza una serie de actividades planificadas con antelación para trasladar los conocimientos de una persona a otra que posea características específicas para desarrollar las funciones del puesto en sucesión.

3.2 Puestos

El Tribunal Registral Administrativo (2021), en su plan de sucesión y de desarrollo define puestos como el “conjunto de tareas, deberes y responsabilidades de una clase de puesto, para que sean atendidas por un servidor durante un tiempo ordinario de trabajo, para el cual exista el contenido presupuestario del respectivo pago.” (p. 10). Es a raíz de las tareas, los deberes y las responsabilidades específicas que tiene

cada puesto, que para un plan de sucesión se consideran solo aquellos puestos clave o críticos.

3.2.1 Puestos críticos

El reconocimiento de los puestos críticos en una organización permite saber a cuáles puestos hay que brindarle especial atención a la hora de llevar a cabo el plan de sucesión; según Suárez (2023):

Para llevar a cabo con éxito el plan de sucesión desde la gerencia de talento humano se identificarán los cargos críticos de la fundación teniendo en cuenta la importancia y el impacto de sus funciones en la sostenibilidad. Para esto se definen dos factores clasificatorios en los cargos y con estos se podrá determinar cuál es el aporte como tal que realizan o dan a la empresa, estos son:

Contribución e impacto: aquí se quiere conocer cuál es el nivel o aporte directo del cargo dentro de la compañía y en su ejecución qué tanto impacta en la línea estratégica de la fundación, las responsabilidades,

Valor o costo de reemplazar un cargo: en este ítem se quiere dar a conocer cómo influye el tiempo de encontrar un posible sucesor a un cargo crítico y qué tanto se tienen en cuenta los factores internos y externos para su reemplazo, sin dejar a un lado el impacto económico que esto conlleva (p. 21).

3.2.2 Puestos clave

Un puesto clave es un puesto difícil de reemplazar, debido a la relevancia de sus funciones y al impacto que causa en la organización, así como al aporte que brindan al negocio, y no necesariamente por su jerarquía (Ramírez, 2023, p.41).

El concepto de puesto crítico y de puesto clave, se puede utilizar indistintamente, para referirse a aquel puesto con características particulares, que impacta la gestión y la continuidad del negocio en una organización, como se puede observar en las definiciones anteriores.

Para efectos de esta investigación, se utiliza el término “puestos clave” para establecer los puestos sujetos a sucesión, según el conocimiento e impacto que este tenga en la continuidad de las operaciones.

3.3 Candidato

Según Bravo (2022), candidato es “aquella persona capaz de cubrir las necesidades de un puesto vacante en una organización.” (p.41)

El concepto de candidato establece el marco para identificar y preparar a futuros líderes y sucesores dentro de la organización. Durante el proceso de sucesión es crucial para la organización reconocer a las personas que están dispuestas a asumir roles de mayor responsabilidad, lo anterior permite a la organización seleccionar y desarrollar personas que no solo cumplen con los requisitos del rol, sino que también tienen un interés genuino en el puesto, lo cual es esencial para garantizar una transición de liderazgo exitosa.

3.4 Brechas de conocimiento

Según Medina et al. (2021), “Las brechas de conocimiento son las que determinan la diferencia entre el conocimiento existente y el necesario, así como sus restricciones.” (p.223)

En el caso de la elaboración de un plan de sucesión es sumamente importante identificar estas brechas, ya que son las que indican los aspectos en los cuales hay que poner más énfasis a la hora de llevar a cabo capacitaciones o incluso pueden ayudar a identificar cuál es el conjunto de conocimientos que posee el equipo de trabajo en mayor o menor medida. Para cerrar las brechas de conocimiento se pueden utilizar diferentes recursos, tales como capacitaciones, o bien por medio de la transferencia de información de una persona a otra.

3.4.1 Capacitación

Según el Reglamento de capacitación y licencias de estudios para el personal de la Asamblea Legislativa N° 08-17-18, capacitación se define como:

El proceso sistemático de acciones educativas dirigidas a la dotación, perfeccionamiento y refrescamiento de los conocimientos, las habilidades, destrezas y aptitudes requeridas para el desempeño exitoso del funcionario, tendiente a la adquisición y el desarrollo continuo y sistemático de conocimientos, destrezas y aptitudes que contribuyan a la formación del capital humano (Art. 2).

La capacitación dentro del plan de sucesión juega un papel crucial, ya que es la forma como se transmitirá el conocimiento; gracias a esta se potencian en los sucesores las habilidades, los conocimientos, y las competencias necesarias para desarrollarse.

3.4.2 Transferencia de conocimiento

Según Castellano et al. (2021), “La transferencia del conocimiento se centra en el propósito de distribuir el conocimiento organizacional para satisfacer las necesidades de las personas y equipos tanto dentro como fuera de la organización.” (p.64)

En el caso específico, elaboración de un plan de sucesión, transferir el conocimiento pretende que las actuales generaciones sepan realizar los procesos más importantes del área de Auditoría Interna, y que los conocimientos y procedimientos establecidos se vayan compartiendo al resto del equipo, para así garantizar una permanencia de la información, aunque los trabajadores se vayan de la organización, y se puedan seguir llevando a cabo los procesos sin atrasos.

3.5 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Riesgos

Navarrete Pilacuan et al. (2023), afirman que la matriz FODA es un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo (p.33).

La herramienta FODA es importante porque permite realizar un diagnóstico del plan de sucesión de la Auditoría Interna para identificar oportunidades de mejora.

Varela (2024), explica que con las nomenclaturas de FODA se hace referencia a lo siguiente:

F- Fortalezas: Son factores a nivel interno de la organización que se pueden tomar a su favor para desarrollarse aún más.

O-Oportunidades: Son aspectos externos que las organizaciones pueden tomar para su utilidad.

D-Debilidades: Son factores que van a limitar o llegan a afectar el desarrollo de la organización.

A-Amenazas: Son factores externos que representan retos para la organización (p.4).

El modelo clásico del FODA fue desarrollado en los años 60; sin embargo, actualmente ha incrementado el uso de su modelo ampliado, el cual considera la R de riesgos o retos, según su enfoque; donde retos se utiliza en enfoques más estratégicos y riesgos en un enfoque basado en estos. Para la presente investigación, se amplía el FODA con un enfoque basado en riesgos.

Para el Project Management Institute (2021), un riesgo se define como: “un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos.” (p.53)

Cabe destacar que en el contexto de un plan de sucesión es importante identificar los riesgos con anticipación, para mitigar, de forma proactiva, posibles situaciones que atenten contra el cumplimiento de los objetivos de la sucesión. Además, al identificar previamente estos riesgos, se pueden minimizar los impactos negativos y garantizar una transición más eficiente, brindando continuidad operativa al área.

3.6 Perfil del puesto

Según Piña (2022), el perfil del puesto se define como “la indagación organizada en relación con la designación de un cargo dentro de la colocación orgánica, misión, ocupaciones, de igual modo con los requerimientos y pretensiones a solicitud para que un trabajador pueda llevar y desenvolverse apropiadamente en un puesto.” (p.11)

Como se menciona anteriormente, definir un perfil de puesto establece los requisitos y las competencias necesarias para el puesto; adicionalmente, incluye las habilidades, los conocimientos y las experiencias que el candidato ideal debe tener para desempeñarse en el cargo con éxito.

Por lo anterior, este paso es crucial para diseñar los programas de desarrollo y de formación que preparen a los empleados para cumplir con estos requisitos, y asegurar que los candidatos potenciales para los roles clave tengan o puedan adquirir las competencias necesarias a través de estos programas.

3.7 Manual de procedimientos

Aleu (2021), establece que el manual de procedimiento es la manera de Presentar de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan, al interior de cada unidad administrativa de una institución, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los distintos órganos que intervienen en la ejecución, control y evaluación de estas, facilitando su interrelación (p. 15).

3.8 Gasto

Según las Normas de Contabilidad NIIF (2023), el término ‘gasto’ se define como “disminuciones en los activos o incrementos en los pasivos que dan lugar a disminuciones en el patrimonio, distintos de los relacionados con distribuciones de los tenedores de derechos sobre el patrimonio.” (p. A56)

Considerando los elementos desarrollados en este capítulo, la investigación se fundamenta en las bases conceptuales necesarias, las cuales brindan una comprensión basada en el tema por abordar, Plan de Sucesión, y proporcionan el conocimiento necesario para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4. CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de proponer las mejoras al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, se presenta a continuación un análisis donde se detalla la información recopilada mediante la aplicación de diversos instrumentos, diseñados para la evaluación de cada una de las variables que forman parte del estudio. Dicho análisis de resultados se realiza desde una perspectiva crítica, donde se toma como base el criterio experto del grupo investigador.

4.1 Resultados Plan de sucesión de la Auditoría Interna

Tal como se indica en el apartado 1.1 de esta investigación, la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprueba su plan de sucesión en el 2023, el cual es comunicado a su personal mediante la CIRCULAR JPS-AI-09-2023, del 28 de agosto del 2023, con la finalidad de profundizar más en su contenido y análisis. Seguidamente, se presentan los resultados conforme a cada uno de los indicadores de esta variable:

4.1.1 Número de actividades del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna

El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se compone de cinco actividades que describen las etapas por seguir para su implementación, las cuales se desglosan en la siguiente figura:

Figura 7. Actividades del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social



Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

De conformidad con la figura anterior, se analizan cada una de las actividades que conforman el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social:

Actividad 1. Identificar los puestos clave: Con respecto a esta actividad, el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna (2023), indica que los puestos clave “son aquellos considerados como críticos o sensibles dentro de la Auditoría Interna, ya sea por su impacto o su nivel de gestión... responsabilidad o especialización y que pueden afectar la continuidad y la calidad del servicio de auditoría.”

El concepto utilizado por la Auditoría Interna tiene implícitos los aspectos que se van a valorar para definir los puestos clave, de lo que se infiere que a todos los puestos de la Auditoría Interna se les debe realizar dicha valoración, con el fin de identificar cuáles son los puestos clave que existen en esa instancia fiscalizadora. Esta actividad está bien definida, pero requiere mejoras en cuanto al formulario que se utiliza que, a manera general, consiste en optimar el formato del instrumento y en definir parámetros para precisar los puestos clave.

Actividad 2. Prever cuándo van a quedar vacantes los puestos clave: El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna explica que se deben proponer las fechas en que los puestos identificados como clave van a quedar desocupados, cuando las circunstancias lo permitan, y señala las razones por las que podrían quedar vacantes, tales como: jubilación, ascenso, maternidad o paternidad; además, indica que deben analizarse las posibles cadenas de sucesiones dentro de la Auditoría Interna.

Es importante señalar que las fechas en que va a quedar vacante una plaza no siempre se va a conocer, ya que depende de diversas razones; en ese sentido, se debe tener el debido cuidado de no centralizar la información únicamente en las personas que ocupan los puestos clave, de manera que, si acontece un hecho imprevisible por el cual la persona deja su puesto, ya sea de forma temporal o permanente, no afecte la operatividad de la Auditoría Interna, ya que otro funcionario capacitado podría asumir las funciones que se ameriten en el momento, lo que garantiza la continuidad y eficiencia de las labores de auditoría dentro de la Institución.

Actividad 3. Conocer las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesaria: A este respecto, el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna indica que se deben definir claramente las competencias fundamentales para ocupar el puesto, basándose en información realista, por lo que se sugiere analizar cuáles habilidades, conocimientos y experiencias se requieren para que una persona pueda desempeñar el puesto clave.

Para el análisis de esta actividad es relevante señalar que las competencias se dividen en tres grupos: saber-saber, que se refiere a los conocimientos que posee una persona, los cuales se respaldan con títulos académicos o certificaciones; el saber-hacer, que corresponde a la experiencia que posee el individuo, y el saber-ser, el cual hace alusión al comportamiento. Estas competencias deben ser observables y

medibles, y se les podría otorgar niveles de bajo, medio o alto.

Esta actividad busca identificar los tres tipos de competencias que debe poseer la persona que va a ocupar el puesto, para lo cual se apoya en el funcionario que lo ocupa; no obstante, se debe tener claro que la institución cuenta con un Manual de Clases y Cargos que establece los requisitos académicos y de experiencia para cada cargo, pero no determina las competencias. Al respecto, se considera necesario contar con una forma de evaluación para el proceso de las competencias relacionadas con el comportamiento, lo cual no se observa dentro de los documentos del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

Actividad 4. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave: En esta actividad, el plan señala que es necesario identificar a los sucesores y considerar aspectos tales como la formación profesional, las evaluaciones de desempeño recientes y la retroalimentación de las jefaturas. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos:

- **Formación profesional:** Indagar la formación profesional de los candidatos para determinar la brecha que existe entre el perfil del candidato y el perfil del puesto.
- **Evaluaciones de desempeño recientes:** Evaluar si el desempeño y el potencial del candidato alcanzan los resultados deseados. La persona con buen desempeño es aquella que logra sus metas, mientras que quien tiene alto potencial es aquella con capacidad de aprender y crecer dentro de la organización. Para valorar la evaluación del desempeño se establecen dos preguntas, una con el fin de conocer si el funcionario excede las expectativas de desempeño y otra referente a si es un funcionario clave para el equipo, para la Auditoría Interna y para la Institución.
- **Retroalimentación de las jefaturas y compañeros, entre otros:** Obtener la opinión de los subordinados, compañeros y superiores de cada candidato, sobre sus debilidades y sus puntos fuertes, para lo cual se establecen siete aspectos por evaluar, a saber: habilidades de comunicación, liderazgo, planificación, organización, gestión del tiempo y de los recursos, enfoque en los objetivos, capacidad para la resolución de problemas, capacidad para asumir nuevos desafíos e inteligencia emocional.

De lo indicado en el documento, en cuanto a la formación profesional, es fundamental verificar que cada uno de los candidatos cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de Clases y Cargos de cada puesto, con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa técnica vigente.

Adicionalmente, el proceso puede ser optimizado, si se evalúan el desempeño y las habilidades a través de interrogantes a responder por parte de la jefatura inmediata, las cuales pueden estructurarse utilizando una escala de Likert con los valores de “bajo”, “medio” y “alto”, a los cuales se les asigna un puntaje; de

esta manera, la evaluación cualitativa puede convertirse en una medición cuantitativa, y garantizar mayor objetividad al proceso de evaluación.

Respecto de la retroalimentación de jefaturas y de compañeros, no se observan criterios estandarizados ni instrumentos estructurados que permitan realizar dicha retroalimentación. Se considera viable no crear estos instrumentos con el fin de minimizar el riesgo de subjetividad; además, se debe considerar que esta práctica podría exponer el proceso a riesgos de confidencialidad, a distorsión del enfoque técnico, y a percepciones no fundamentadas, entre otros.

Actividad 5. Preparar a los candidatos para la sucesión: esta actividad se centra en la capacitación y desarrollo de los candidatos para garantizar una transición efectiva en los puestos claves. Se considera relevante, en virtud de la importancia de contar con un plan de desarrollo o preparación de posibles candidatos con el objetivo de cerrar brechas de conocimiento y asegurar que los candidatos estén capacitados para asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización.

4.1.2 Cantidad de formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna

Para llevar a cabo el proceso del plan de sucesión de la Auditoría Interna se emplean estratégicamente cuatro formularios que facilitan la identificación y la preparación de los sucesores. En la siguiente figura se muestran los cuatro formularios:

Figura 8 Formularios del Plan de sucesión de la Auditoría Interna



Fuente: Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, 2023
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

Seguidamente, se desarrollan la descripción y el análisis de cada uno de los formularios que posee actualmente el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, los cuales están elaborados en la herramienta Excel:

1. F-01 Análisis de plazas: El formulario busca determinar los puestos estratégicos dentro de la Auditoría Interna y su impacto en las labores, obteniendo la siguiente información de cada uno de los puestos:

- Puesto
- Código de plaza
- Funcionario que ocupa la plaza
- Fecha probable de la vacante
- ¿El puesto requiere de conocimientos especializados?
- ¿Hay otro funcionario que realice la función?
- ¿Impacta la continuidad y el servicio de auditoría?
- Plaza sujeta a sucesión
- Notas

Figura 9 Formulario F-01 Análisis de plazas

Formulario F-01 Análisis de plazas

Objetivo: Identificar los puestos clave de la Auditoría Interna que requieren de la aplicación del plan de sucesión.

Instrucciones generales: Para cada puesto de la Auditoría Interna, complete la información requerida.

Puesto	Código de plaza	Funcionario que ocupa la plaza	Fecha probable de la vacante	¿El puesto requiere de conocimientos especializados?	¿Hay otro funcionario que realice la función?	Impacta la continuidad y el servicio de auditoría?	Plaza sujeta a sucesión	Notas

Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

Como se observa en la figura anterior, con este formulario se logran identificar los puestos clave y prever cuándo van a quedar vacantes los puestos.

Por otro lado, el formulario antes establecido por la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social es funcional, ya que cumple su objetivo principal; sin embargo, se pueden realizar mejoras en aspectos de

estructura e instrucciones, utilizando la automatización dentro de este, ya que la versión original se debe trabajar de una forma manual. Es importante valorar la integración de una metodología para evaluar los puestos, con parámetros previamente establecidos, que permita realizar el análisis de manera ágil y objetiva.

2. F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión: Una vez identificados los puestos clave, es necesario definir los conocimientos, la experiencia y otros requisitos que debe cumplir la persona que se va a preparar para realizar las labores del cargo, para lo cual se utiliza el formulario que se observa seguidamente:

Figura 10 Formulario F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión

Formulario F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión

Objetivo: Identificar los conocimientos, la experiencia y otros requisitos que se necesitan para cada puesto clave identificado en el formulario F-01 Análisis de plazas.

Instrucciones generales: Este formulario se debe completar para cada puesto de la Auditoría Interna identificado como clave que requiere plan de sucesión.

Puesto		Funcionario que ocupa la plaza	
Código de plaza		Fecha probable de la vacante	

Requisitos del puesto

Académico. Grado y área de especialidad		Conocimientos normativa legal y técnica	Herramientas ofimáticas	Habilidades	Actitudes
Áreas de experiencia					
Años de experiencia					
Afiliación al Colegio Profesional y grado respectivo					

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

En este espacio se valoran aspectos como el grado académico y el área de especialidad, así como las áreas y años de experiencia, afiliación al colegio profesional y grado específico, conocimiento normativo y legal, herramientas ofimáticas, habilidades y actitudes. La inclusión de estos aspectos se considera

fundamental, debido a que procuran que los candidatos cuenten con la formación requerida y deseada, agregando así un nivel de validación y de respaldo a la trayectoria del postulante.

La información solicitada en el formulario F-02 presenta vacíos, ya que, en el apartado de los requisitos de puestos, donde se consignan el grado académico, el área de especialidad, las áreas y años de experiencia, la afiliación al colegio profesional y el grado, no se señala que estos aspectos se encuentran delimitados por el Manual de Clases y Cargos de la Institución, siendo estos requisitos obligatorios para que una persona pueda participar en el plan de sucesión. A la vez, se pueden realizar mejoras de automatización dentro del formulario y en su estructura.

3. F-03 Identificación de posibles candidatos: Este formulario es parte de los formularios en el proceso del plan de sucesión, el cual tiene como propósito identificar los posibles candidatos para asumir dichos roles. De este formulario se obtienen:

- Datos generales del colaborador
- Formación y experiencia en el ámbito
- Conocimientos y experiencias
- Se evalúan habilidades y actitudes del candidato
- Evalúa su desempeño y potencial
- Motivación y desarrollo profesional del postulante

Lo anterior, se visualiza en la siguiente figura:

Figura 11 Formulario F-03 Identificación de posibles candidatos

F-03 Identificación de posibles candidatos

Objetivo: Identificar los posibles candidatos para la sucesión de los puestos clave identificados en el formulario F-01 Análisis de plazas.

Instrucciones generales: Este formulario se debe completar para cada puesto de la Auditoría Interna identificado como clave que requiere plan de sucesión.

Puesto sujeto a sucesión		Funcionario que ocupa la plaza	
Código de plaza		Fecha probable de la vacante	

Nombre	Plaza actual	Formación académica, Grupos y especialidades	Años de Experiencia	Colegio Profesional y grado con que se encuentra incorporado	Conocimientos normativos legales y técnicos	Herramientas ofimáticas	Habilidades según retroalimentación de superiores, compañeros y subalternos	Actitudes que muestra, según retroalimentación de superiores, compañeros y subalternos	¿Este colaborador excelsa en expectativas de desempeño?	¿Es un colaborador clave para el equipo, para la Auditoría Interna y para la Institución?	¿Este colaborador tiene interés por aprender cosas nuevas?	¿Este colaborador se interesa por desarrollar nuevas ideas?	¿Este colaborador tiene disposición para asumir nuevas responsabilidades?

Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

A partir de este formulario, se pretende gestionar que la Auditoría Interna de la Junta de la Protección Social cuente con el talento adecuado en los momentos en que se requiera.

Del análisis de la información que se evalúa para seleccionar a los candidatos, se considera necesario disponer de una metodología de evaluación que arroje un resultado basado en métricas, que permita medir el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto, de manera efectiva. Es importante considerar que las métricas ayudan en el cumplimiento del proceso de evaluación, al hacerlo más objetivo, lo cual garantiza su efectividad y transparencia.

F-04: Resumen de la evaluación de los candidatos: El propósito de este formulario es evaluar a los candidatos que se han logrado identificar y qué tan preparados se encuentran, con el fin de cerrar brechas existentes, según se observa a continuación:

Figura 12 Formulario F-04: Resumen de la evaluación de los candidatos

F-04 Resumen de la evaluación de los candidatos

Objetivo: Evaluar a los posibles candidatos para la sucesión de los puestos clave identificados en el formulario F-01 Análisis de plazas e identificar las necesidades de capacitación para cerrar las brechas con el perfil del puesto.

Instrucciones generales: Este formulario se debe completar para cada puesto de la Auditoría Interna identificado como clave que requiere plan de sucesión.

Puesto	
Código de plaza	
Funcionario que ocupa la plaza	
Fecha probable de la vacante	

Item	Candidato 1		Candidato 2	
	Nombre		Nombre	
	Evaluación	Aspectos que no cumple o cumple parcialmente	Evaluación	Aspectos que no cumple o cumple parcialmente
Cumple con el requisito académico				
Cumple con el requisito de experiencia				
Cumple con el requisito de grado y afiliado al Colegio Profesional respectivo				
Cumple con el conocimiento de la normativa legal y técnica				
Cumple con el conocimiento y uso de las herramientas olímpicas requeridas				
¿Este colaborador excede las expectativas de desempeño?				
¿Es un colaborador clave para el equipo, para la Auditoría Interna y para la Institución?				
¿Este colaborador tiene interés por aprender cosas nuevas?				
¿Este colaborador se interesa por desarrollar nuevas ideas?				
¿Este colaborador tiene disposición para asumir nuevas responsabilidades?				
Habilidades de comunicación				

Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

Del análisis de los formularios F-03 Identificación de posibles candidatos y F-04 Resumen de la evaluación de los candidatos, se considera que ambos se pueden unificar, con el fin de identificar los candidatos, y que en este se presenten los resultados de la evaluación.

Mediante estos formularios se estructura el proceso de sucesión de la Auditoría Interna y se garantizan la obtención de la continuidad operativa del área y la optimización del talento humano.

En el apartado **4.1.4 denominado “Número de mejoras”** de esta investigación se desarrolla el análisis puntual de los aspectos por mejorar; ya que, si bien es cierto, los formularios que contiene el Plan de Sucesión de la Auditoría son funcionales, se considera que se pueden optimizar, incorporando elementos métricos, y en algunos casos unificarlos, de manera que estas herramientas sean más claras, objetivas y ágiles.

4.1.3 Porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados

Para obtener el porcentaje de componentes del Plan de Sucesión de Auditoría Interna evaluados, se toman como base los elementos o las partes que contiene el plan, se determina cuáles de estos son evaluados y se multiplica por cien.

Fórmula:

$$\% \text{ componentes PSA evaluados} = (\text{Número de componentes evaluados} / \text{Total de componentes}) \times 100$$

El plan de sucesión de la Auditoría Interna se compone de los siguientes elementos:

- ❖ Introducción
- ❖ Definición
- ❖ Plan de Sucesión (describe las actividades e incluye los formularios)
- ❖ Bibliografía

Según la fórmula indicada, y dado que se evalúan todos los elementos de manera integral, se tiene como resultado la evaluación del 100% de sus componentes.

A partir de la valoración realizada al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, se desarrolla el análisis FODAR, para el cual se procede a definir los términos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Riesgos, de acuerdo con el contexto del presente estudio.

Fortalezas: Se entiende como fortalezas aquellos elementos del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna que sin necesidad de cambiarlos o mejorarlos son funcionales, aún y cuando a partir del análisis del equipo investigador se planteen aspectos para mejorar su contenido.

Oportunidades: Las oportunidades se establecen a partir de la identificación de elementos que posee el Plan de Sucesión Institucional y que no tiene el Plan de Sucesión de Auditoría, los cuales al incorporarlos a este último le genera un valor agregado.

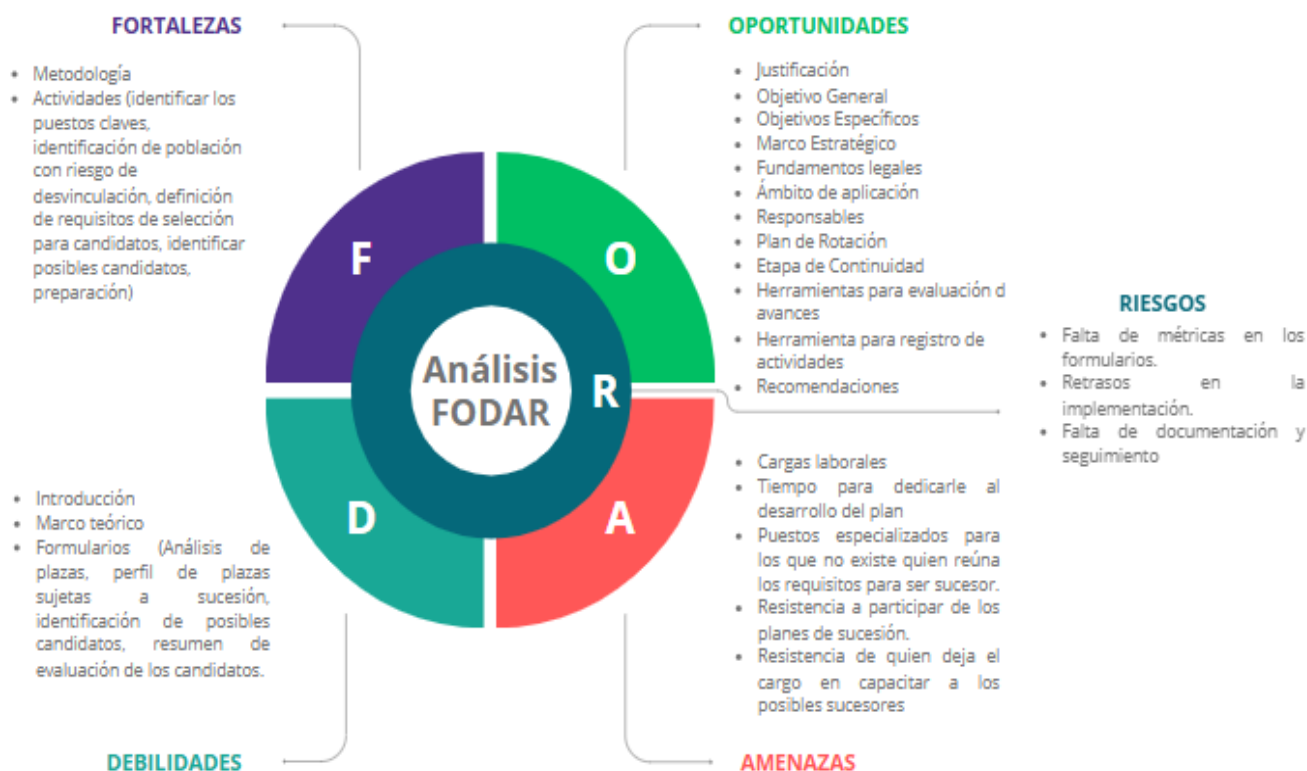
Debilidades: Se establecen como debilidad aquellos elementos del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna que requieren mejoras, para que su aplicación sea ágil y efectiva.

Amenazas: Son aquellos factores externos al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna que podrían eventualmente limitar su implementación, y que no necesariamente son ajenos a la Auditoría Interna.

Riesgos: Son aquellos eventos que podrían afectar la implementación eficaz del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, entendiendo eficaz como la capacidad de implementar todas las actividades del plan en el momento oportuno.

La siguiente figura muestra la matriz del análisis FODAR que se realiza al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna vigente.

Figura 13 Matriz de análisis FODAR del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna



Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023
 Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

A continuación, se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y riesgos del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, según la figura 11:

4.1.3.1 Fortalezas

Metodología: Este aspecto se clasifica como fortaleza, dado que se proponen cinco pasos esenciales para definir los puestos clave y los próximos sucesores, estos últimos con base en el desempeño, la experiencia y la formación profesional de los postulantes. Se considera que la metodología establecida cumple con el objetivo de lograr de manera efectiva la transferencia de conocimientos de la persona que ocupa un puesto clave a otro funcionario, con las competencias requeridas para asumir las funciones correspondientes.

Es importante señalar que todos los procesos organizacionales tienen un margen de mejora para garantizar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad en las organizaciones; por lo que, aún y cuando la metodología del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se considera una de sus fortalezas, se propone complementarla incluyendo los planes de rotación, algunas acciones en las actividades establecidas en dicho plan y actividades adicionales para garantizar la transparencia, la calidad y la continuidad del proceso de sucesión.

Actividades (identificar los puestos clave, identificar la población con riesgo de desvinculación, definir requisitos de selección para candidatos, identificar posibles candidatos, preparación): En concordancia con lo indicado, respecto de la metodología, las actividades del Plan de Sucesión de la Auditoría se clasifican como fortalezas, precisamente porque forman parte de la metodología por aplicar para llevar a cabo dicho plan, y constituyen un flujo de acciones que posee todo plan de sucesión; por consiguiente, las actividades que lo componen permiten emplearlo y cumplir razonablemente con su objetivo.

4.1.3.2 Oportunidades

Como se definió, las oportunidades se establecen a partir de la comparación del Plan de Sucesión Institucional y el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, en la cual se identifican elementos del plan institucional que pueden incorporarse al plan de la auditoría. En el punto 4.2.3 denominado “Porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna” se proponen los elementos que se considera que van a generar un valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, adaptándolos a su contexto. Estos elementos se desglosan a continuación:

- Justificación

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Marco estratégico
- Fundamentos legales
- Ámbito de aplicación
- Responsables
- Plan de Rotación
- Etapa de continuidad
- Herramientas para evaluación de avances
- Herramienta para registro de actividades
- Recomendaciones

Adelante, en el punto 4.2.3, se brindan las razones detalladas por las cuales el equipo investigador considera adaptar e incorporar dichos elementos en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, para que se constituyan como aspectos positivos y favorables para el plan de auditoría.

4.1.3.3 Debilidades

Introducción: Se considera una debilidad la introducción del plan de sucesión de la Auditoría Interna, ya que esta refleja una falta de claridad y de profundidad. Al carecer de una introducción que explique claramente el propósito del plan de sucesión, los colaboradores podrían no percibir su importancia o inclusive minimizar la necesidad de su implementación.

Por lo tanto, describir con detalle la introducción es crucial, pues esta proporciona el contexto necesario para que los involucrados comprendan la relevancia y el objetivo del plan de principio a fin; por esta razón, surge la necesidad de mejorarla, para brindar un contexto más profundo, que permita facilitar la comprensión y aumentar la efectividad del plan y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Marco Teórico: Se plantea la ausencia de un marco teórico sólido como una debilidad, dado que este proporciona los fundamentos conceptuales y metodológicos que guían la estructura y la ejecución del plan de sucesión. Se considera que sin un marco teórico bien definido el proceso de sucesión podría carecer de dirección clara y no alinearse con las mejoras prácticas, normativas y de principios aplicables a la Auditoría Interna.

Además, el carecer de un marco teórico definido y estructurado podría limitar la capacidad del plan para

adaptarse a las necesidades reales de la JPS, y limitaría también la efectividad en la transición de conocimientos y responsabilidades que conlleva el plan.

Formularios: Se logra identificar que los formularios del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna carecen de métricas que permitan evaluar objetivamente los puestos y los candidatos; además, es omiso en aplicar fórmulas o algoritmos que contribuyan a que su uso sea más expedito. Asimismo, no son visualmente atractivos, aspecto que es clave para motivar su aplicación, y no se identifican instrucciones claras que faciliten su correcta implementación.

4.1.3.4 Amenazas

Cargas laborales: Como parte de las amenazas identificadas por el grupo investigador se menciona la carga de trabajo excesiva, la cual se traduce en limitaciones de tiempo y de recursos necesarios para participar activamente en el proceso que conlleva la aplicación del plan de sucesión; a su vez, esta falta de disponibilidad de tiempo para recibir formación, realizar la transferencia de conocimientos o asumir roles adicionales puede retrasar o incluso bloquear la efectiva preparación de sucesores.

Resistencia para participar en los planes de sucesión: La resistencia de los funcionarios para participar en los planes de sucesión puede afectar directamente la retención del conocimiento en la Auditoría Interna, ya que imposibilitaría la transferencia del conocimiento, adquirido por funcionarios que ocupan puestos clave a lo largo del tiempo que han ocupado el cargo, hacia otro funcionario. Esta resistencia puede presentarse debido a factores como la falta de compensación económica por asumir nuevas responsabilidades; la incertidumbre sobre el nombramiento de la persona que va a ocupar el puesto, una vez que quede vacante; desmotivación, debido a la falta de reconocimiento por esfuerzos adicionales, entre otros aspectos que pueden contrarrestarse mediante la comunicación efectiva de los beneficios que pueden derivarse de participar en un plan de sucesión.

Resistencia de quien deja el cargo a capacitar a futuros sucesores: El no contar con el apoyo de empleados clave para llevar a cabo el plan de sucesión puede generar una cultura organizativa negativa, en donde se visualiza el proceso de sucesión como una amenaza o una carga; cabe destacar que esta resistencia puede surgir a partir de la falta de confianza en el proceso, la percepción de que sus puestos están en peligro o la falta de claridad sobre los posibles beneficios del plan de sucesión.

Además, si los funcionarios no están dispuestos a involucrarse en el proceso de transferencia de conocimientos o en el desarrollo de futuros sucesores, el plan de sucesión pierde eficacia, ya que se requiere la colaboración activa de quienes poseen el conocimiento y las habilidades necesarias para formar a los posibles nuevos candidatos.

4.1.3.5 Riesgos

Con base en el análisis del plan y la información obtenida de las entrevistas aplicadas, tanto a la Auditora Interna como a la funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, se lograron identificar los siguientes riesgos:

Falta de métricas en los formularios: Uno de los principales riesgos identificados por el equipo investigador a los que se enfrenta la implementación del plan de sucesión es la ausencia de métricas objetivas en los formularios, ya que estos instrumentos carecen de criterios medibles, escalas de valoración claras o lineamientos estructurados, lo que provoca un riesgo significativo para la correcta identificación del talento.

Además, es importante destacar que la ausencia de lineamientos y de métricas claras en los formularios de evaluación puede generar ambigüedad en la interpretación de la información, lo que deriva en procesos de evaluación subjetivos, poco consistentes y con alta probabilidad de error; esta falta de objetividad impacta negativamente la calidad del proceso de sucesión, comprometiendo su efectividad y la adecuada identificación del talento.

Retrasos en la implementación: Otro riesgo identificado se relaciona con los retrasos en la implementación del plan de sucesión, los cuales, según las investigaciones realizadas suelen estar vinculados a una alta carga laboral; en este sentido, la falta de tiempo para planificar, evaluar, capacitar y documentar adecuadamente el proceso de sucesión podría desencadenar una ejecución fragmentada y, en muchos casos, incompleta.

Asimismo, la postergación de las actividades asociadas al plan se ve agravada por la priorización de las tareas operativas diarias, por parte del personal involucrado, lo cual deja como resultado que no se logren cumplir los objetivos establecidos en el plan, lo que podría comprometer la continuidad de las operaciones y generar incertidumbre y desmotivación en el personal.

Falta de documentación y seguimiento: El no contar con mecanismos formales, como formularios, herramientas u otros elementos para registrar las acciones posteriores a la selección del sucesor, representa un riesgo importante para la efectividad del plan y un vacío en el proceso. Esta carencia tiene varias implicaciones; por un lado, no permite dejar evidencia de que se están ejecutando actividades claves para preparar adecuadamente al sucesor; por otro, limita la capacidad de evaluación y de mejora continua, ya que, al no existir registros, resulta imposible hacer un seguimiento del progreso, identificar debilidades u oportunidades de mejora o verificar si los objetivos del plan se están cumpliendo según lo previsto.

Además, la falta de documentación puede derivar en una pérdida de conocimiento organizacional y en una transición poco efectiva, ya que se depende únicamente de la buena voluntad o de la iniciativa de las personas involucradas, sin una estructura que asegure la continuidad del proceso.

4.1.4 Número de mejoras

A partir del análisis del Plan de Sucesión Institucional, con respecto al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, que se realiza mediante la herramienta denominada Matriz de comparación de los planes de sucesión (Anexo N°3), se establecen aspectos de mejora para el Plan de Sucesión de la Auditoría.

En la tabla 9 se presentan las 20 mejoras identificadas, referentes al contenido del plan de sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social. Dicha tabla contiene una columna denominada Análisis del apartado, en la cual se resume de forma clara el análisis realizado por el equipo de trabajo para cada apartado del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna actual; además, se consideran aquellos apartados que no posee el plan actual y que es relevante incluir dentro de la propuesta, ya que añade un valor agregado al documento. En la columna Hallazgo obtenido se define la mejora esperada para cada uno de los apartados.

Tabla 9 Mejoras para implementar en el plan de sucesión

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
Introducción	La introducción del plan de Auditoría se puede beneficiar realizando un enfoque detallado. Sería útil e importante brindar un contexto más profundo, que permita comprender por qué es elemental el plan de sucesión.	Se pretende incluir una introducción que permita comprender de una manera más clara el Plan de sucesión, su importancia, para qué se realiza, su enfoque y un resumen de cómo se pretende que sea su implementación.
Justificación	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no posee un apartado de Justificación. Se destaca la importancia de contar con una justificación dentro del plan de sucesión porque establece un marco claro y sólido sobre la necesidad y el propósito del plan, desde una perspectiva legal, operativa y estratégica.	Es primordial contar con una justificación que establezca la razón de ser del plan de sucesión, para orientar al personal y brindarle más información sobre por qué se está realizando y cuál es su objetivo primordial. Por ello, se pretende agregar dicho apartado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.
Objetivo General	Se considera relevante establecer un objetivo al plan de sucesión, ya que este garantiza que todas las partes interesadas comprendan el propósito del plan y trabajen en la misma dirección.	Es sumamente importante contar con un objetivo general, es por ello por lo que se va a crear uno que permita dar una visión más clara del plan y de su finalidad a las diferentes personas que posteriormente participen en él.

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
Objetivos específicos	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no posee objetivos específicos establecidos. Se considera importante que el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna cuente con los objetivos específicos, ya que son clave para garantizar que el proceso sea estructurado, comprensible y eficaz; cada uno de los objetivos debe tener un propósito claro que refuerce la implementación exitosa del plan y responda a sus necesidades.	Los objetivos específicos permiten fijar, de una forma comprensible, las principales metas por tomar en cuenta para poder llevar a cabo el plan de sucesión. Debido a esto, se procede a establecer tres objetivos específicos basados en el fin de dicho plan, los cuales permiten una mejor comprensión e implementación.
Marco estratégico	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no posee un marco estratégico. Es sumamente importante que se detallen estos aspectos ya que proporcionan una mejor comprensión de lo que la Auditoría Interna es y lo que busca, y permiten alinear el plan a los valores, a las metas y a los objetivos de dicha instancia.	A la hora de desarrollar el plan de sucesión de la Auditoría Interna, se requiere que se mencione cuáles son los valores y las metas que rigen a esta dependencia de la JPS, para lograr que el plan tenga un propósito y una identidad desde la cual pueda ser llevado a cabo y recibido de una mejor manera por los postulantes.
Fuentes Legales	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no posee como tal la fuente legal. Es importante tener el fundamento normativo con el cual se estructura el plan de sucesión, dado que este proporciona un marco legal que asegura su validez y su legitimidad.	Se proyecta detallar las fuentes legales para el plan de Auditoría Interna, que permitan identificar el fundamento legal en el que se sustenta. La Auditoría Interna, al ser un órgano que posee independencia funcional, requiere que al establecer su plan se tomen en cuenta los aspectos legales que rigen el actuar del proceso de sucesión.
Ámbito de aplicación	El ámbito de aplicación del Plan de Sucesión de Auditoría Interna abarca únicamente el personal de su área, esto porque posee funciones y objetivos específicos distintos de los de otras áreas de la institución; no obstante, no se observa en el documento que se haya establecido. La labor principal de la Auditoría Interna es evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos de gobernanza de la institución, lo cual requiere un enfoque particular y estrategias que se puedan aplicar en su ámbito de trabajo.	Se pretende establecer un ámbito de aplicación claro, que establezca que dicho plan solamente es aplicable a la Auditoría Interna de la JPS, debido a la potestad de organización propia que poseen las auditorías internas, de conformidad con lo establecido por la Ley General de Control Interno N°8292.

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
Responsables	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no establece responsables de forma directa. Es fundamental para asegurar que el proceso sea ejecutado de manera estructurada, eficiente y efectiva, contar con una asignación clara de responsabilidades, que garantice que cada parte involucrada sepa su rol para así procurar la implementación y el éxito del plan.	Se van a establecer responsables directos que tengan la tarea de llevar a cabo el plan de la mejor manera. Dicho personal debe fiscalizar y asegurar la implementación y el cumplimiento del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, así como llevar el registro de los diferentes aspectos de mejora que se identifiquen durante su puesta en marcha.
Marco teórico	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna establece únicamente dos definiciones, plan de sucesión y sucesión. Un marco teórico mejor definido es importante para proporcionar aquellos fundamentos conceptuales y metodológicos necesarios para diseñar un proceso estructurado y efectivo.	Se pretende establecer un marco teórico más amplio, donde se describan no solo los conceptos de sucesión y de plan de sucesión, sino también que se explore en los conceptos que logren hacer el plan mucho más entendible.
Registro de actividades	El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no establece una forma de llevar un control sobre las actividades que se realizan, lo que dificulta llevar una valoración y un respaldo de las diferentes actividades del plan. Además, es indispensable brindar un seguimiento para establecer oportunidades de mejora al proceso.	Se establece la necesidad de crear un cronograma de actividades y una bitácora de trabajo que permita llevar un registro de las diferentes etapas que se van realizando, las herramientas utilizadas, las fechas, la duración, el personal que participa, las actividades realizadas, entre otros, para obtener un mejor control y poder identificar puntos de mejora aplicables posteriormente.
Metodología	El plan de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social no incluye dentro de sus apartados alguno denominado metodología; sin embargo, establece cinco actividades por desarrollar, en las que no se contempla el seguimiento posterior a su aplicación.	Se debe realizar la integración de un apartado de metodología, donde se establezcan las etapas y su manera de proceder, así como la explicación detallada de las herramientas relacionadas a cada una de estas, con el fin de proveer al lector una guía clara para la implementación del plan de sucesión. Además, se considera relevante incluir una etapa para el seguimiento del plan.
Identificar los puestos clave	Dentro del plan de la Auditoría Interna se establece que estos puestos son identificados como críticos o sensibles, según su responsabilidad o especialización, así como la afectación que puedan tener en la continuidad de sus operaciones; además, se toma en cuenta la fecha posible de jubilación, se considera que dichos aspectos están bien definidos para cumplir con el propósito de identificar los puestos clave.	Dado que se considera que esta actividad está bien definida, se propone establecer para cada uno de los criterios un peso, según su importancia, así como la definición del periodo de tiempo previo en el que se debe implementar el plan de sucesión en un puesto determinado.

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
Identificar posibles candidatos	Dentro del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna para identificar a las personas que harán parte del plan de sucesión, se realiza la valoración de dos actividades: la identificación y la evaluación de posibles candidatos, lo cual cumple razonablemente con el propósito de la etapa.	Es necesario que para la identificación de posibles candidatos se valoren los requisitos establecidos en el Manual de Clases y Cargos vigente.
Rotación	En el Plan de la Auditoría, la rotación del personal no es contemplada como una actividad, pero es importante aplicar la rotación para que se pueda compartir el conocimiento entre los funcionarios y generar la continuidad de los procesos ante eventualidades.	Es necesario implementar la rotación en la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, no necesariamente como una actividad dentro del plan de sucesión, sino como una recomendación de una buena práctica para no centralizar el conocimiento, esto se aplica solamente para puestos de la misma categoría. Siempre y cuando se determine el cumplimiento de los elementos esenciales que son requeridos para ocupar determinado cargo.
Continuidad	En el Plan de la Auditoría Interna no se le brinda un seguimiento posterior a este, lo cual impide mejoras que permitan la continuidad.	Es importante establecer una forma específica de dar seguimiento al plan, como una evaluación del sucesor, según su experiencia dentro del proceso, lo cual brinda una retroalimentación sobre aspectos de mejora al plan.
Análisis de plazas	La herramienta en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna está enfocada en la identificación de sucesores y en la prevención de los puestos vacantes; sin embargo, no contempla las métricas con las cuales se evalúa cada uno de los criterios establecidos para determinar si un puesto es clave.	Se recomienda no solo identificar a los sucesores y prever las vacantes, sino también tener presente la afectación que estas pueden presentar, esto mediante métricas medibles según la importancia. Se establecen una serie de mejoras en el formulario, al cual se le integran nuevas características para que sea más práctico a la hora de aplicarse. Tales mejoras son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Modificar el formato del formulario para brindar una estética más amigable. • Incluir la fecha en la que se realiza el análisis, para poder llevar un mejor control del proceso de sucesión. • Automatizar las casillas, de modo que al seleccionar el código de la plaza aparezcan el puesto, el funcionario y la fecha probable de la vacante, haciendo el proceso de ejecución la herramienta más ágil. • Establecer una ponderación para dar

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
Identificación y evaluación de candidatos	Para esta etapa, en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se plantean dos formularios: el primero, en el cual se evalúa si cumple con los requerimientos para desempeñar el puesto, y el segundo, en el que se presenta un resumen de los resultados, lo cual se podría realizar de una forma más eficiente.	<p>valor a los criterios de evaluación, con el fin de que se definan las plazas sujetas a sucesión, de manera objetiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del puntaje obtenido en los aspectos por evaluar, se va a determinar si el puesto es clave y si tiene prioridad en la sucesión. • Se presenta una casilla denominada Análisis de resultado, donde se puede observar de manera automatizada el resultado final de la evaluación. <p>Se propone que el nuevo formulario muestre una mejor comprensión de los datos, permita el registro de información con mayor practicidad y prontitud y analice de una mejor manera los resultados obtenidos.</p> <p>Se pretende agilizar dicho proceso creando un solo formulario donde se identifican los candidatos y a la vez se evalúen. Se establece una serie de mejoras en el formulario, al cual se le integran nuevas características para que sea más práctico a la hora de aplicarse. Tales mejoras son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una estética más amigable con el lector, que permita analizar la información de manera fácil. • Vincular el formulario de análisis de plazas y el de identificación de candidato, lo que permite que la información recolectada con respecto al funcionario, fecha probable de la vacante, puesto y código de plaza se traspasen a este formulario. • Dividir el formulario en apartados, para que la información tenga un orden claro. • Establecer el objetivo e instrucciones, para aplicar el formulario de una manera adecuada. • Definir las competencias por evaluar, para medir el desempeño y el potencial de los colaboradores que participen por la vacante. • Se deja un espacio para que el evaluador comente en caso de ser necesario.

Apartados	Análisis del apartado	Hallazgo obtenido
		<ul style="list-style-type: none"> Incluir en los apartados que lo permitan listas desplegables para que la inclusión de la información sea más ágil. <p>Se pretende que el nuevo formulario para la identificación y la evaluación de candidatos permita determinar, de una manera práctica, cuáles postulantes cumplen con los requisitos para participar en el proceso de sucesión.</p>
Evaluación de avances	En el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no se contempla este apartado, lo cual es realmente importante para poder dar seguimiento a su implementación.	Dado que la evaluación de los avances representa una carga importante dentro del proceso, se propone desarrollar una herramienta, para tales efectos, que permita evaluar el proceso de aprendizaje del sucesor.
Registro de actividades	Dentro del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no se hace referencia a un registro de actividades, lo cual es importante para brindar un seguimiento.	Se propone una herramienta con el fin de brindar un registro a las actividades para documentar y respaldar el proceso.
Recomendaciones	No se cuenta con este apartado; sin embargo, es importante, dado que se pueden brindar aclaraciones y explicaciones pertenecientes al contenido.	Se plantea un apartado de recomendaciones para que sean tomadas en cuenta al momento de implementar el plan de sucesión, con el fin de mejorar la experiencia y de brindar más elementos en procura del éxito del proceso de sucesión.

Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

En síntesis, de la tabla anterior, el grupo investigador realiza una comparación de los apartados del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna y del Plan de Sucesión Institucional, con la finalidad de analizar la información contemplada en ambos y a la vez desarrollar mejoras enfocadas en una nueva propuesta.

4.2 Resultados Plan de Sucesión Institucional

El Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la Junta de Protección Social elabora el Plan de Sucesión Institucional a partir de la solicitud realizada en el 2018 por la Junta Directiva, para atender las necesidades de novación del recurso humano por jubilación. Dicho Plan está conformado por un documento que establece los aspectos normativos, teóricos y metodológicos del proceso de sucesión a nivel institucional; además, incluye las herramientas por utilizar por los diferentes actores durante dicho proceso. A continuación, se presenta el análisis de los indicadores definidos para evaluar el Plan de

Sucesión Institucional y el valor agregado que le puede aportar al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna:

4.2.1 Cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional

El Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social busca la continuidad operativa y el desarrollo sostenible de la organización, mediante la identificación, preparación y transición del talento humano, a través de cinco líneas de acción estratégicas que se establecen para seleccionar al personal adecuado, transferir conocimientos, realizar la rotación del personal y un seguimiento del proceso. Estas líneas de acción tienen como fin que los puestos clave sean cubiertos por profesionales capacitados, promoviendo una gestión eficiente y adaptada a los cambios en la institución.

Tabla 10 Líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional

Líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional	Descripción
Identificar	Se considera el primer requisito dentro de un plan de sucesión y consiste en identificar los puestos más sensibles y de mayor relevancia dentro de la institución para incluirlos en el plan de sucesión.
Seleccionar	Esta línea de acción busca seleccionar a los colaboradores, con las competencias y los atestados adecuados, mediante la aplicación de herramientas técnicas que evaluarán su experiencia, sus conocimientos, su desempeño y sus oportunidades de mejora.
Desarrollar	Esta etapa representa la fase ejecutoria del plan de sucesión, en la que el titular del puesto y su sucesor colaboran en la transferencia de conocimientos, registrando el proceso de manera documentada. Durante esta transición, cuentan con el respaldo del equipo de apoyo, la Jefatura y el Departamento de Desarrollo del Talento Humano, quienes garantizan una transferencia efectiva y sostenible en el tiempo.
Rotación	Línea de acción que permite la rotación de personal entre departamentos con recursos equivalentes, para asegurar la continuidad operativa ante la ausencia del titular o de los titulares.
Continuidad y seguimiento en el tiempo	Línea de acción que consiste en la elaboración de un oficio formal, en el cual se le informan a la Jefatura y al Equipo de Apoyo Departamental, con copia a la Gerencia de Área, las recomendaciones y las posibles mejoras detectadas durante el proceso, con el fin de actualizar y fortalecer los manuales de procedimiento del puesto.

Fuente: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023
 Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

En síntesis, el plan de sucesión sigue una metodología estructurada que abarca todo el proceso necesario para realizar una sucesión de manera ordenada y completa; por lo anterior, se considera importante tomar

como referencia las líneas de acción descritas en la tabla anterior, para establecer las fases que requiere el Plan de Sucesión de Auditoría Interna.

4.2.2 Número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional

Según el apartado anterior, el Plan de Sucesión Institucional tiene una serie de líneas de acción por seguir para lograr el objetivo para el cual fue creado. Es así como se proponen cuatro herramientas por utilizar, según cada una de las etapas descritas, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 14 Herramientas utilizadas en el Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social



Fuente: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

Tal como se muestra en la figura anterior, el Plan de Sucesión Institucional utiliza cuatro herramientas para facilitar la recolección de datos, las cuales se desarrollan a continuación:

1. Matriz de análisis de criticidad: Primeramente, es indispensable identificar cuáles puestos van a ser considerados como puestos clave o importantes, y para los cuales se va a aplicar el plan de sucesión, para ello se establece una serie de criterios por tomar en cuenta, que comprenden el nivel de especialidad que requiere, considerar si en el puesto se maneja información estratégica, analizar si el puesto interactúa con otros departamentos, y el grado en el que pueda afectar su ausencia en el correcto desarrollo de las operaciones. Para poder llevar a cabo dichas acciones, se utiliza la herramienta llamada Matriz de análisis de criticidad, la cual consiste en una hoja electrónica Excel con cuatro pestañas, que comprende lo siguiente:

En la primera hoja se tiene un glosario que establece los diferentes criterios que definen qué tan indispensable es un puesto en específico, de acuerdo con los resultados y, por lo tanto, qué características tiene este para ser considerado a la hora de realizar el Plan de Sucesión.

Figura 15 *Glosario Matriz de análisis de criticidad*

GLOSARIO	
Requiere conocimiento técnico/profesional especializado	Definición: Requiere conocimiento técnico/profesional especializado con el fin de desarrollar tareas que desde su expertiz técnica y profesional le permitan ejecutar sus labores de una forma más eficiente y eficaz.
Facilmente sustituible:	Al ubicar un puesto en este nivel estamos aceptando que es de reemplazo rápido, lo que no quiere decir que sea menos importante. En este nivel se entiende que la persona que ocupará el puesto no deberá contar con un conocimiento técnico profesional especializado en el área
Mentoraje de corto plazo:	Un mentor es la persona con más experiencia en el área de interés respecto al mentorizado (aprendiz). Al ubicar un puesto en este nivel es porque se acepta que la sucesión va a requerir una persona encargada de guiar al mentorizado para que éste consiga sus objetivos. Se debe comprender que, al ubicar un puesto en este nivel implica un conocimiento técnico profesional a nivel medio.
Entrenamiento orientado y aprendizaje comprobado:	En este nivel es necesario un conocimiento técnico profesional de un nivel alto, adquisición de habilidades, capacidades y conocimientos como resultado de la exposición a la enseñanza de algún tipo de oficio, carrera o para el desarrollo de alguna aptitud física o mental y que está orientada a reportarle algún beneficio o utilidad al individuo que se somete a tal o cual aprendizaje. Recibe acompañamiento mayor a 1 año donde el mentorizado ejecute las tareas del puesto y aplique los conocimientos dados por el mentor. Es necesaria la comprobación de acciones y análisis de los resultados hecho por ambas partes para obtener la reconfirmación de lo aprendido o las oportunidades de mejora necesarias para mejorar el aprendizaje.
Entrenamiento especializado:	En este nivel es necesario un conocimiento técnico profesional especializado de mayor nivel. La persona se prepara por más de 2 años para desempeñar de manera idónea las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización y recibe un mayor acompañamiento del mentor porque la ejecución de las tareas requiere un conocimiento especializado del puesto. Es un nivel que demanda gran responsabilidad porque muchos procesos dependen del puesto.
La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones	Definición: Responsable de la dirección de un determinado proyecto, encargado de la consecución de objetivos determinados y de la organización de un equipo de personas "colaboradores".
Ninguno	No tiene o no produce deterioro o colapso en las operaciones en la ausencia del ocupante.
Deterioro con afectación a la unidad (bajo)	Deterioro o colapso a nivel bajo en las operaciones en la ausencia del ocupante.
Deterioro con afectación al Departamento (medio)	Deterioro o colapso a nivel medio en las operaciones en la ausencia del ocupante, puede aumentar las cargas de trabajo pero sin afectar la productividad de la institución.
Deterioro con afectación a la Institución (alto)	Deterioro o colapso a nivel alto en las operaciones en la ausencia del ocupante puede significar un impacto negativo en la sostenibilidad de la institución ya que se incrementan los costos de personal y aumenta la carga de trabajo.

Fuente: Matriz de análisis de criticidad

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

En la segunda hoja se encuentra la herramienta de la Matriz de análisis de criticidad, donde se establecen una serie de criterios para comparar entre sí, a los que se les asignan diferentes valores según la trascendencia que pueden tener a la hora de tomar una decisión o definir su importancia en comparación con otro, tomando 0.25 como “menos importante” y el 1 como “más importante”. Los criterios por evaluar son: si posee conocimiento especializado, si es un puesto conector, es decir, que atiende una red interna o externa de procesos y usuarios claves; si la ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso de las operaciones y si maneja información estratégica, según se observa en la siguiente figura:

Figura 16 Matriz de análisis de criticidad



Fuente: Matriz de análisis de criticidad

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

En la tercera hoja se establece el cálculo de los resultados de la Matriz de análisis de criticidad, según el algoritmo de Klee, el cual consiste en comparar una serie de criterios de acuerdo con una escala de comparación previamente establecida. Los pasos por seguir son los siguientes:

- Se establece una escala de comparación.
- Se comparan todos los criterios correspondientes, tomando en cuenta dicha escala de sumatoria por filas.
- Se establece un puntaje o una calificación.

En esta herramienta se establece la criticidad de los puestos clave por medio de un eje horizontal y uno vertical, donde se comparan los criterios ubicados en el eje horizontal contra los del eje vertical, de acuerdo con la posición en la que estos se encuentran, para determinar así cual es el puesto con mayor criticidad.

Figura 17 Cálculo según Algoritmo de Klee

ASIGNACIÓN DE PUNTAJE	1	2	3	4	Puntos (peso por puntaje)	Peso	VALORES DISPONIBLES	
	Requiere conocimiento técnico/profesional especializado	La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones	Manejo de información estratégica	Puesto Conector			0.25	Menos importante
Requiere conocimiento técnico/profesional especializado		1	0.75	1	2.75	0.46	0.5	Igual de importante
La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones	0		0	0.25	0.25	0.04	0.75	Sobresale en importancia
Manejo de información estratégica	0.25	1		1	2.25	0.38	1	Más importante
Puesto Conector	0	0.75	0		0.75	0.13		
RESULTADO TOTAL					6.00	1.00		

Fuente: Cálculo según algoritmo de Klee

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

Seguidamente, en la hoja del cálculo se le asigna un puntaje final al puesto, por medio de una sumatoria automática, basándose en el glosario señalado, en el que se determina qué tan importante es el puesto para poder fijar su nivel de prioridad a la hora de realizar el Plan de Sucesión.

Figura 18 Valoración del puesto

Variable	Peso	1	3	7	10	Puntos (peso X puntaje)	Ubicación según Resultados de Criticidad				
Requiere conocimiento técnico/profesional especializado	0.42	Facilmente sustituible	Mentoraje de corto plazo	Entrenamiento orientado y aprendizaje comprobado	Entrenamiento especializado	2.92	BAJO	MEDIO / BAJO	MEDIO	MEDIO / ALTO	ALTO
La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones	0.04	Ninguno	Deterioro con afectación a la unidad (bajo)	Deterioro con afectación al Departamento (medio)	Deterioro con afectación a la Institución (alto)	0.42	De 0 a 1,99	De 2 a 3,99	De 4 a 5,99	De 6 a 7,99	De 8 a 10
Manejo de información estratégica	0.42	Muy poca cantidad	Poca cantidad	Mediana cantidad	Gran cantidad	2.92	<p>Es un puesto considerado no crítico, donde su sustitución es fácil y rápida. No requiere una mayor expertiz asumir la ejecución de sus funciones y es factible que tanto personal del departamento o externo requiera un nivel de acompañamiento bajo al asumir las tareas.</p> <p>Es un puesto no crítico y su sustitución es fácil y rápida. Es viable que las funciones sean asumidas por otro funcionario que conozca la dinámica del departamento. En caso de que se incorpore un colaborador de otro departamento o externo requiere un nivel de acompañamiento bajo al asumir las tareas.</p> <p>En este puesto es necesario un acompañamiento en la asignación del puesto. Hay un nivel de riesgo menor en caso de que el titular del puesto lo deje vacante. Debe considerarse que la ejecución de las funciones más importantes del puesto sean de conocimiento de otros miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Es un puesto considerado crítico. Tiene un nivel de trascendencia la ausencia del titular y repercute en los resultados del departamento. Las funciones pueden ser asumidas por la Jefatura temporalmente. Es posible que otros puestos se vean afectados por su ausencia.</p> <p>Puesto crítico. La expertiz de las funciones recae únicamente este funcionario. Tiene personal a cargo por lo cual se corre el riesgo de afectar no sólo en sus funciones sino las de otros puestos. Maneja información estratégica y otros departamentos se ven afectados con su ausencia. Es necesario un proceso de capacitación estratégica y planificado.</p>				
Puesto Conector	0.13	Ningun proceso	Procesos en la unidad	Procesos en el Departamento	Procesos en otros Departamentos	1.25					
RESULTADO TOTAL						7.50					

Fuente: Valoración de puesto

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

Finalmente, en la cuarta hoja denominada “valoración del puesto” se establece que el puesto puede denominarse de un nivel de criticidad bajo, medio/bajo, medio, medio/alto y alto, según el puntaje

obtenido en el cálculo del algoritmo, según Klee, y de acuerdo con este puntaje, se establece el nivel de criticidad del puesto, esto permite aclarar qué tan importante es realizarle un plan de sucesión.

Si bien la herramienta es muy completa y permite establecer de una buena manera la importancia de un puesto en el proceso de sucesión, a la hora de aplicarla y entenderla se considera que es muy compleja; por lo tanto, se concluye que no es la manera más práctica para establecer los diferentes puestos clave, por el exceso de pasos que contiene y su difícil entendimiento.


Por lo anterior, no se considera viable la implementación de esta herramienta en el plan de sucesión de la Auditoría Interna, lo que plantea la necesidad de crear una nueva herramienta para la definición de los diferentes puestos clave, que resulte más sencilla de entender y de aplicar.

2. Informe Técnico Departamental: Tiene como objetivo verificar la capacidad de sucesión de un puesto, tomando en cuenta a los colaboradores que ya están en el departamento, así como su potencial y los requisitos académicos que cumplen. Dicho Informe debe ser revisado por la Jefatura de Departamento y, posteriormente, remitirse al Departamento de Desarrollo de Talento Humano, donde se validarán los atestados de los participantes y se recomendará al personal idóneo para participar en la sucesión.

El Informe Técnico Departamental se debe aplicar a cada uno de los postulantes, con el fin de reunir la información sobre cuáles requisitos cumple para poder participar en el proceso de sucesión, así como para definir sus fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, tal como se muestra a continuación:

Figura 19 Informe Técnico Departamental

Junta de Protección Social
INFORME TÉCNICO MANCOMUNADO JEFATURA-DTH



Nombre del Departamento

Puesto analizado

Ocupado por

Requisitos académicos del puesto

Plaza

Código presupuestario

Objetivo del informe: Determinar la viabilidad de suceder el puesto tomando en consideración los funcionarios interesados y que cuentan con los requisitos académicos solicitados según el Manual de Clases y Cargos vigente en la JPS.

RUBROS A EVALUAR

Nombre del Participante	Requisitos académicos	Tiempo laborado en el Departamento	Conocimiento de las funciones del puesto analizado	Relación del puesto actual & puesto analizado
1				

Fuente: Informe Técnico Departamental

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

Esta herramienta contiene además dos ejes de evaluación, uno que está relacionado al rendimiento actual y el otro a las proyecciones de rendimiento que se tienen de esa persona a futuro, por medio de lo que se denomina “Preguntas potencializadoras (9-Box)”.

Figura 20 Preguntas potencializadoras (9-Box)

PREGUNTAS POTENCIALIZADORAS (9-BOX)

Instrucciones: Marque con una "x" el valor deseado y revise la tabla de abajo para conocer el análisis del resultado.



PREGUNTA	Alto	Medio	Bajo	Competencia a Evaluar
1 ¿El colaborador tiene el potencial para crecer dentro de la Institución (Departamento y/o Unidad)?	x			Satisfacción laboral
2 ¿El colaborador muestra facilidad para aprender los procesos que requiere el puesto?		x		Orientación al detalle
3 ¿El colaborador tiene la habilidad para provocar inspiración y transformaciones positivas en el equipo de trabajo?				Liderazgo
4 ¿Cuál es el nivel de adaptación a entornos cambiantes que tiene ese colaborador?	x			Adaptación
5 ¿El colaborador demuestra facilidad para la toma de decisiones sin depender de otros?	x			Autoimagen
6 ¿El colaborador demuestra potencial en competencias como creatividad e innovación necesarias para el puesto?	x			Creatividad
7 ¿El colaborador trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?	x		x	Trabajo en equipo
8 ¿El colaborador demuestra habilidad o fortaleza para comunicarse con los demás?	x		x	Comunicación
9 ¿El colaborador demuestra habilidad para el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos?	x			Desarrollo profesional /técnico
10 ¿El colaborador demuestra un apego a los valores institucionales, en relación con sus actitudes y comportamientos?	x			Sentido de pertenencia
	8	1	2	
	24	2	2	

28

ALTO

DESEMPEÑO				
PREGUNTA	Alto	Medio	Bajo	Competencia a Evaluar
1 ¿El colaborador emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo?				Manejo del tiempo
2 ¿El colaborador tiene dominio de la información de su puesto?				Análisis
3 ¿El colaborador mantiene controles de las tareas asignadas?				Planificación y organización
4 Al solicitarle nuevos proyectos no tiene problema en ejecutarlos				Actitud resolutive
5 ¿El colaborador propone mejoras en los procesos asignados?				Espíritu práctico
6 ¿El colaborador demuestra actitud positiva al asumirle nuevas tareas?				Compromiso
7 ¿El colaborador genera resultados eficientes en los procesos asignados?				Eficiencia y eficacia
8 ¿El colaborador se esmera por alcanzar los objetivos asignados al departamento en relación con sus funciones?				Gestión y logro de objetivos
9 ¿El colaborador demuestra capacidad para trabajar bajo presión?				Tolerancia a la presión
10 ¿Tiene la facilidad para trabajar en equipo?				Trabajo en equipo
	0	0	0	
	0	0	0	

0

BAJO

Fuente: Informe Técnico Departamental

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

Cada pregunta se califica, según su nivel, en la escala de bajo, medio o alto asignado al funcionario, a quien se le asigna un puntaje, el cual brinda al final un resultado que utiliza la misma escala, y se evalúan en conjunto de la siguiente manera:

Figura 21 Posibles resultados a partir de las preguntas potencializadoras 9-Box

POTENCIAL	DESEMPEÑO CAJA	ANÁLISIS
BAJO	BAJO	1 Es un colaborador con pocas posibilidades de adaptarse al proceso. Su desempeño está por debajo de las expectativas y no demuestra un potencial significativo.
BAJO	MEDIO	2 Es un colaborador que cumple con sus responsabilidades pero no demuestra mayor interés por aprender nuevos procesos. Carece de potencial que permita ubicarlo en un proceso de aprendizaje para otro puesto.
MEDIO	BAJO	3 Es una persona con un bajo compromiso con el desempeño de su trabajo y no demuestra contar con las competencias para generar impacto en sus resultados. Demuestra algo de potencial pero no lo suficiente para ser parte del proceso.
BAJO	ALTO	4 Es una persona que cumple con las tareas asignadas excediendo las expectativas del puesto; sin embargo, demuestra poco interés en asumir nuevos compromisos.
MEDIO	MEDIO	5 Es una persona que cumple con las tareas asignadas y posee habilidades para desarrollarla pero requiere mayor desarrollo para convertirse en un potencial elemento a considerar en el proceso.
ALTO	BAJO	6 Es una persona altamente carismática con una excelente capacidad para aprender nuevos procesos y nuevos retos; no obstante, su desempeño no es tan significativo y los resultados de su trabajo carecen de impacto.
MEDIO	ALTO	7 Es un buen elemento para considerar en el proceso.
ALTO	MEDIO	8 Es un buen elemento para considerar en el proceso.
ALTO	ALTO	9 Es un excelente recurso para considerar en el proceso.

Fuente: Informe Técnico Departamental

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023

Este instrumento está basado en la Matriz de Talento 9-Box, la cual brinda una calificación al funcionario, según los resultados obtenidos. A continuación, se detallan las calificaciones descritas en el Plan de Sucesión Institucional:

1. Bajo Rendimiento: Tanto su desempeño como su potencial son casi nulos, por lo que, si no se logra que avance, no se considera viable que continúe en el proceso.
2. Nuevo Rol: Tiene potencial para crecer; sin embargo, es deficiente en su desempeño, por lo que requiere ayuda para desarrollarse dentro del equipo de trabajo.
3. Desempeño Sólido: Realiza exitosamente las diferentes tareas que le corresponden, según su puesto, pero no muestra cualidades que le permitan desarrollarse dentro de la institución, por lo que no le toma importancia al crecimiento dentro de esta. Deben ser motivados a tener un cambio de actitud que permita que desee dicho desarrollo.
4. Talento Mal Ubicado: Es un cuadrante fundamental, donde se ubican los colaboradores que tienen un equilibrio entre su desempeño y su potencial. Por lo tanto, deben mantenerse siendo evaluados y ver si existen cambios significativos que ameriten asignarles otro rol.
5. Miembro Clave: Posee cualidades de líder, pero presenta resultados deficientes en su desempeño, el colaborador requiere mentoría y que se le preste atención a situaciones externas que puedan estar afectando sus resultados.
6. Desempeño Sobresaliente: Realiza exitosamente las diferentes tareas que le corresponden, según su puesto; sin embargo, no está interesado en asumir retos que le permitan desempeñar un rol de líder
7. Líder Emergente: Realiza exitosamente las diferentes tareas que le corresponden, según su puesto, pero no muestra rasgos de liderazgo, lo cual dificulta que asuma roles de mucha responsabilidad. Es indispensable que se trabaje en desarrollar dichas competencias de liderazgo para que el colaborador pueda avanzar.
8. Listo para Nuevas Oportunidades: También se muestran como líderes; sin embargo, les falta desarrollar algunas destrezas o competencias esenciales para llevar a cabo las actividades propuestas; requiere apoyo y trabajar en estas carencias para poder llegar a un nivel superior.
9. Top Talent: Es un líder y logra desarrollar actividades que requieren un alto grado de responsabilidad, está preparado para asumir nuevos conocimientos y mantener un constante desarrollo.

Esta herramienta, por lo tanto, evalúa a los trabajadores y establece cuáles pueden ser idóneos para participar por un puesto que está próximo a quedar vacante, debido al retiro de quien lo ocupa.

Este análisis claramente va a depender del puesto que se requiera cubrir, ya que con base en esto se analizará la importancia de que cumpla con un requisito establecido, o no cumpla, tal como tener conocimientos técnicos específicos o bien cuánto tiempo ha laborado en el departamento.

Como se puede apreciar, esta es una herramienta de fácil entendimiento que permite establecer las principales características del candidato que desea participar en el puesto vacante, por lo que es un insumo por considerar para la propuesta del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

3. Semáforo de aprendizaje: En la etapa “Desarrollar”, se ejecuta el plan como tal; por lo tanto, es vital que las jefaturas, los departamentos y el talento humano trabajen de la mano para acompañar tanto al personal que ocupa puestos clave en la actualidad como a los interesados en aplicar para dichos puestos. Para poder llevar a cabo esta fase, se cuenta con una herramienta llamada **Semáforo de aprendizaje**, la cual consiste en un formulario que sirve para que, periódicamente, el compañero que está en el puesto clave evalúe los avances del compañero postulante y así tener un adecuado seguimiento y poder brindar la retroalimentación correspondiente.

Se trata de una evaluación del desempeño mostrado en el proceso de capacitación o de traspaso de información, donde se califica el nivel de compromiso o desarrollo del postulante, por medio de una serie de colores que definen el nivel de avance de la persona.

Se establece, por lo tanto, una serie de criterios enumerados, cada uno con un color, y se solicita que el evaluador coloque una X en el criterio que considera que mejor describe al trabajador, siendo así los rojos los que representan niveles bajos de desempeño, amarillo niveles medios o que son posibles de trabajar, y con verde los de resultados satisfactorios, tal como se aprecia a continuación:

Figura 22 Semáforo de Aprendizaje

SEMÁFORO DEL APRENDIZAJE



Nombre del (la) colaborador (a):	Puesto analizado:
Dependencia en la que labora:	Plaza del Puesto analizado:

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes criterios colocados en cada color del semáforo (rojo, amarillo y verde) e identifique según su percepción como entrenador del proceso de aprendizaje del o los postulantes del puesto, el nivel de aprendizaje obtenido por cada uno de ellos. Califique al colaborador colocando en el recuadro al lado de cada una de los criterios con una "X" correspondiente según el nivel del color que mejor describa su aprendizaje en el proceso, es importante señalar, que el colocar la "X" en el recuadro, es de manera referencial, para que usted como evaluador, considere una guía para ubicar al postulante. Además, se incorpora una hoja denominada "eventos críticos", la cual usted puede utilizar para aportar sus observaciones y/o comentarios en relación al aprendizaje del postulante.





Criterio	Evaluación
1. El postulante ha presentado dificultades de aprendizaje en función a la obtención del conocimiento que transmite el titular del cargo.	
2. No muestra una actitud positiva para con el facilitador, por el contrario, se muestra resistente.	
3. Repite continuamente los mismos errores, a pesar de que ellos han sido corregidos por el titular del puesto.	
4. No cumple los objetivos y las tareas que le fueron impuestas.	
5. No se muestra a gusto al trabajar con los miembros del equipo, continuamente se reportan situaciones de parte de los demás en relación con su actitud.	

Criterio	Evaluación
1. Se dedica únicamente a resolver problemas emergentes producto del proceso de adiestramiento.	
2. Muestra un esfuerzo medio por desarrollar las tareas que le han sido encomendadas como práctica del proceso.	
3. Requiere de guía que lo oriente para el desarrollo de sus tareas, pero posteriormente, trabaja por sí solo (a) (Requiere de continua supervisión para ejecutar las tareas prácticas del proceso de aprendizaje).	
4. Se identifica moderadamente con los objetivos del equipo.	
5. Brinda aportes al tutor únicamente cuando se lo pregunta.	

Criterio	Evaluación
1. Muestra gran satisfacción por ser parte del proceso de aprendizaje.	
2. Muestra receptividad y es recíproco con la obtención de conocimientos.	
3. Propone al titular del puesto nuevas formas, procedimientos para el desarrollo de las tareas.	
4. Existe buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas.	
5. Existe capacidad para manejar situaciones difíciles.	

Fuente: Semáforo de aprendizaje.

Elaboración: Plan de Sucesión Institucional de la Junta de Protección Social, 2023.

El Semáforo de Aprendizaje permite disponer de un panorama más amplio del desarrollo y del desempeño del postulante y establecer un reporte de sus comportamientos durante el proceso de aprendizaje, para abordar de mejor manera el proceso de enseñanza.

Se considera que esta herramienta es bastante completa y clara a la hora de evaluar el desempeño del postulante, y podría ser útil al momento de proponer a la Auditoría Interna un instrumento para evaluar el aprendizaje de la persona sucesora, dentro del proceso de sucesión, en virtud de que el plan de sucesión actual de dicha dependencia carece de este mecanismo.

4. Bitácora de trabajo: Esta herramienta se utiliza tanto para el plan de sucesión como para los planes de rotación, por lo que se crea un formato para cada uno. El objetivo de esta herramienta es llevar un control de cada sesión de trabajo realizada. Esta bitácora debe contener la fecha, las actividades realizadas, herramientas utilizadas, pruebas aplicadas, consultas realizadas y observaciones.

investigador. Esta adaptación no implica una copia exacta de los elementos del Plan de Sucesión Institucional, sino que estos deben ajustarse a la realidad y a las necesidades específicas de la Auditoría Interna, por ejemplo: si el Plan de Sucesión Institucional establece un objetivo general y el de Auditoría Interna carece de uno, se puede utilizar ese elemento como base para definir un objetivo propio para el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna que se encuentre alineado con su contexto particular.

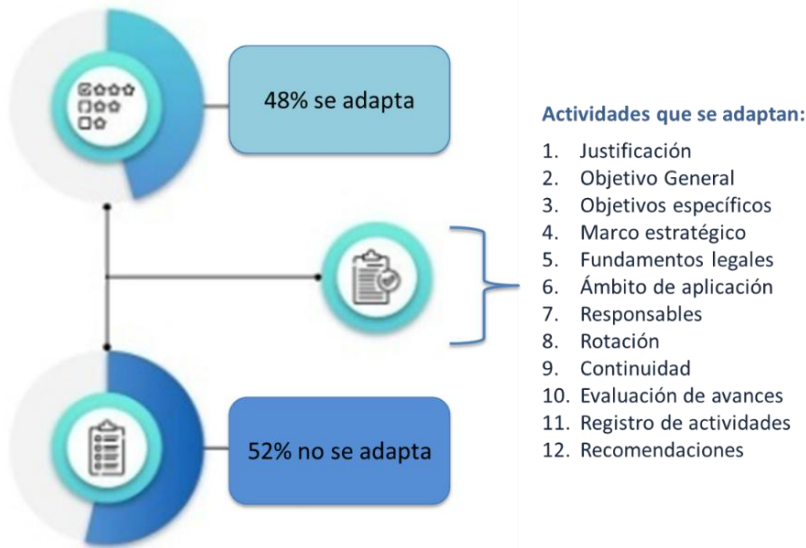
Con el fin de determinar el porcentaje, se identifica el número de actividades que se adaptan del Plan de Sucesión Institucional al Plan de Sucesión de la Auditoría, se divide entre el total de actividades que contiene la herramienta “Matriz de comparación de los planes de sucesión”, la cual desglosa los apartados y los formularios o las herramientas de cada uno de los planes de sucesión y se multiplica por cien.

Fórmula:

$$\%AA \text{ PSI al PSA} = (\text{número de AA PSI al PSA} / \text{Total de actividades MCPS}) \times 100$$

Como resultado de la fórmula indicada y a partir del análisis de ambos planes de sucesión, se determina que un 48% de actividades del Plan de Sucesión Institucional se pueden considerar en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. Lo anterior se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

Figura 24 *Porcentaje de actividades que se adaptan del Plan de Sucesión Institucional al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna*



Fuente: Matriz de comparación de los planes de sucesión, 2025
 Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

Seguidamente, se detallan las actividades del Plan de Sucesión Institucional que se adaptan e incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría, así como las razones que justifican la propuesta.

Tabla 11 *Elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y se incorporan al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna*

Actividad	Justificación
Justificación	<p>El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no posee una justificación en su estructura.</p> <p>Se destaca la importancia de contar con una justificación dentro del plan de sucesión porque establece un marco claro y sólido sobre la necesidad y el propósito del plan, tanto desde una perspectiva legal, operativa como estratégica.</p>
Objetivo general	<p>Se considera relevante establecer un objetivo al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, ya que este garantiza que todas las partes interesadas comprendan el propósito del plan y trabajen en la misma dirección.</p>
Objetivos específicos	<p>Es importante que el Plan de sucesión de la Auditoría Interna posea objetivos específicos, dado que estos son clave para garantizar que el proceso sea estructurado, comprensible y eficaz; cada uno de los objetivos debe tener un propósito claro que refuerza la implementación exitosa del plan y responda a sus necesidades.</p>
Marco estratégico	<p>El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna carece de un marco estratégico. Se considera relevante que se incluya este apartado, debido a que permite alinear el plan a los valores, a las metas y a los objetivos de la Auditoría Interna, con el fin de que el plan tenga una identidad y un propósito desde el cual pueda ser llevado a cabo y recibido de una mejor manera por los postulantes.</p>
Fundamentos legales	<p>Tener el fundamento normativo con el cual se estructura el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna proporciona un marco legal que aseguran la validez y legitimidad del plan.</p>
Ámbito de aplicación	<p>El ámbito de aplicación del Plan de Auditoría Interna abarca únicamente el personal de su departamento, esto debido a que posee funciones y objetivos específicos para dicha área. Es vital que el plan de sucesión se circunscriba a la labor principal de la Auditoría Interna, para lo cual se requiere un enfoque particular y estrategias que se puedan aplicar en su ámbito de trabajo.</p>
Responsables	<p>Para asegurar que el proceso sea ejecutado de manera estructurada, eficiente y efectiva es fundamental que el Plan de la Auditoría Interna indique de manera clara las responsabilidades de cada uno de los actores del proceso, que garantice que cada parte involucrada conozca su rol, ya que esto influye positivamente en la implementación y en el éxito del plan.</p>

Actividad	Justificación
Rotación	El plan de sucesión de la Auditoría Interna no contempla la rotación de personal. En la Auditoría Interna existen varias plazas que calificarían para un plan de rotación, ya que corresponden a la misma categoría, por lo que se sugiere establecer un plan de rotación de personal que guíe el proceso, siempre y cuando el personal sea compatible entre los puestos.
Continuidad	Es relevante establecer la continuidad y el seguimiento del plan de sucesión, ya que esto permite valorar si hay aspectos que cambiar o mejorar; además, brinda apoyo a los diferentes actores que intervienen en el proceso.
Evaluación de avances	El Plan de Sucesión Institucional aplica una herramienta que permite medir el avance en los conocimientos que va adquiriendo el sucesor; utilizar esta herramienta en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna ayuda a conocer el progreso de los candidatos en su proceso de entrenamiento.
Registro de actividades	Documentar las actividades que se realizan durante el desarrollo del plan de sucesión no solo facilita el seguimiento del proceso, sino que también se convierte en una herramienta estratégica para asegurar la efectividad, la transparencia y la sostenibilidad de la sucesión a lo largo del tiempo.
Recomendaciones	Las recomendaciones dentro del Plan de la Auditoría Interna son importantes dado que permiten identificar las áreas de mejora y establece pasos concretos de cómo utilizarlas correctamente o cuidados que deben tenerse en el momento de su aplicación.

Fuente: Matriz de comparación de los planes de sucesión, 2025
 Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

4.2.4 Gastos por la implementación de nuevos elementos

Para efectos de este estudio, el indicador **Gastos por la implementación de nuevos elementos**, hace referencia a los eventuales gastos que debe asumir la Auditoría Interna para implementar las mejoras incluidas en la Propuesta del Plan de Sucesión.

Previo a establecer los gastos, es necesario indicar que, debido a la naturaleza de las mejoras incorporadas en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, estas podrían implicar o no implicar gastos para la Auditoría Interna. A continuación, se detallan las mejoras que no implican ningún tipo de gasto:

- Mejoras en el formato del documento Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.
- Mejoras en el formato de los formularios para implementar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.
- Mejoras en el establecimiento de las etapas del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

- Fortalecimiento del Marco Teórico del Plan de Sucesión actual de la Auditoría Interna.
- Inclusión de componentes fundamentales de un plan, tales como: introducción, justificación, objetivo general, objetivos específicos, marco estratégico, marco normativo y recomendaciones.

Como se aprecia, las mejoras indicadas son parte del entregable de este estudio, por lo que no implica ningún esfuerzo o gasto adicional para la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, por el contrario, los aspectos mencionados vienen a agilizar y a fortalecer el proceso de sucesión dentro de dicha instancia, lo cual eventualmente implica ahorro en tiempo y recursos durante la fase de implementación del plan de sucesión.

Por otro lado, están las mejoras que, si bien es cierto son parte de la propuesta por entregar, requieren de la intervención de recursos de la institución al momento de implementar el plan de sucesión, por cuanto son gastos de naturaleza administrativa; no obstante, es importante recalcar que no son gastos nuevos, sino que dichos gastos se generan tanto con la implementación del Plan de Sucesión actual como con el propuesto a partir de este estudio y, en su mayoría, son gastos propios de la operativa de la Auditoría Interna.

A efectos de clasificar los gastos en los que debe incurrir la Auditoría Interna por la implementación del Plan de Sucesión, se toma como referencia el clasificador por objeto de gasto utilizado en el sector público, el cual el Ministerio de Hacienda (2018), define como una “herramienta de gestión financiera, utilizada en las diversas etapas del proceso presupuestario de las instituciones del sector público. Consiste en un conjunto de cuentas de gastos, ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio...” (p. 2). Dichos gastos se clasifican de la siguiente manera:

a) Remuneraciones:

La partida de remuneraciones contempla el grupo de subpartidas correspondiente a remuneraciones básicas, que se refiere a los pagos que en virtud de la relación laboral se otorga al personal permanente o transitorio por sus servicios, dentro de los cuales se tiene la subpartida de sueldos para cargos fijos y la subpartida de suplencias. Adicionalmente, en el grupo de remuneraciones eventuales se incluyen, entre otras, las subpartidas de recargo de funciones y de tiempo extraordinario.

Estos rubros de remuneraciones se contemplan dado que resulta inherente la participación de los funcionarios de la Auditoría Interna, en todas las fases, para la implementación del plan propuesto, desde su planificación, evaluaciones por realizar, actividades de transferencia de conocimiento y su seguimiento. Con respecto a las subpartidas de suplencia y de recargo de funciones, eventualmente podría suceder que, posterior a la implementación del plan de sucesión, en ausencia del titular del puesto clave,

sea necesario realizar un nombramiento temporal, razón por la cual debe utilizarse el presupuesto de suplencias o bien el pago por recargo de funciones.

Es importante resaltar que, de conformidad con la Política Institucional del Plan de Sucesión, en el apartado de aspectos por considerar, se establece que participar en el plan de sucesión no implica que será reconocido el pago de tiempo extraordinario por sesiones de trabajo fuera de la jornada laboral.

b) Servicios

La partida de servicios incluye, entre otros, el grupo de subpartidas denominado servicios comerciales y financieros, dentro del cual se encuentra la subpartida de servicios de tecnologías de información; este rubro contempla todos los servicios en la nube como, por ejemplo, la administración de información, los accesos, almacenamientos, servicios que garanticen la continuidad, el resguardo y la seguridad de la información, y toda clase de servicios referentes a nuevas herramientas tecnológicas de este tipo, así como el certificado de firma digital.

Además, es necesario considerar la subpartida denominada Actividades de capacitación, debido a que, eventualmente, y como parte de las actividades producto de la implementación del plan de sucesión, podría ser necesario reforzar conocimientos del funcionario sucesor mediante cursos, talleres, conferencias, seminarios u otras actividades de formación y de desarrollo que se encuentran inmersas dentro de dicha subpartida.

Al respecto, se destaca que la Auditoría Interna elabora un Plan de Capacitación anual establece sus necesidades de capacitación, por lo que es importante que se prevean las capacitaciones necesarias dentro de la implementación del plan de sucesión; no obstante, esto no limita que, en caso de ser necesario, se incluyan actividades adicionales, siempre y cuando estén debidamente justificadas y se cuente con el presupuesto para el pago correspondiente.

c) Bienes duraderos

Dentro de la partida de Bienes duraderos, las subpartidas sujetas a utilizarse para la implementación del plan de sucesión corresponden a las de Bienes intangibles y Equipo de cómputo.

El equipo de cómputo contempla, entre otros, los procesadores, los monitores, las lectoras, las impresoras y demás equipo de similar naturaleza que resulta necesario para ejecutar las labores diarias del personal.

La subpartida de Bienes intangibles considera el pago por el uso de licencias, las cuales podrían ser las relacionadas con las de Microsoft Office, tales como: Excel, Word, Power Point, Teams, stream, entre otras, y que también son de uso indispensable por parte de los funcionarios de la Auditoría Interna y se requieren para la implementación del plan de sucesión.

De lo anterior se concluye que existen distintos gastos que eventualmente deben ser cubiertos por la Auditoría Interna para la implantación del plan de sucesión; sin embargo, no representan gastos adicionales, por cuanto son partidas previstas por la Auditoría Interna en su presupuesto ordinario del periodo 2025, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 12 *Presupuesto ordinario de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, correspondiente al periodo 2025*

AUDITORÍA INTERNA PRESUPUESTO ORDINARIO 2025 (monto en colones)			
Cuenta	Sub	Nombre	Monto
0	0	Remuneraciones	1 172 072 000,00
100	0	Remuneraciones básicas	374 876 000,00
101	0	Sueldos para cargos fijos	365 537 000,00
105	0	Suplencias	9 339 000,00
200	0	Remuneraciones eventuales	57 359 000,00
201	0	Tiempo extraordinario	55 912 000,00
201	100	Tiempo extraordinario (departamento)	691 000,00
201	200	Tiempo extraordinario asistencia sorteos	55 221 000,00
202	0	Recargo de funciones	1 447 000,00
300	0	Incentivos salariales	516 515 000,00
301	0	Retribución por años servidos	217 243 000,00
302	0	Restricción al ejercicio libre de la profesión	83 316 000,00
302	100	Prohibición	83 316 000,00
303	0	Décimo tercer mes	72 981 000,00
304	0	Salario escolar	67 342 000,00
399	0	Otros incentivos salariales	75 633 000,00
399	100	Carrera profesional	16 530 000,00
399	700	Vacaciones disfrutadas	59 103 000,00
400	0	Contribuciones patronales al desarrollo y la seguridad social	89 767 000,00
401	0	Contribución patronal al seguro de salud de la C.C.S.S.	81 009 000,00
402	0	Contribución patronal al IMAS	4 379 000,00
405	0	Contribución patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal	4 379 000,00
500	0	Contribuciones patronales a fondos de pensiones y otros fondos de capitalización	133 555 000,00
501	0	Contribución patronal al seguro de pensiones de la C.C.S.S.	47 467 000,00
502	0	Aporte patronal al régimen obligatorio de pensiones complementarias	26 273 000,00
503	0	Aporte patronal al Fondo de Capitalización Laboral	13 137 000,00
505	0	Contribución patronal a fondos administrados por entes privados	46 678 000,00
10000	0	Servicios	27 202 000,00
10200	0	Servicios básicos	200 000,00
10204	0	Servicio de telecomunicaciones	200 000,00
10300	0	Servicios comerciales y financieros	516 515 000,00

**AUDITORÍA INTERNA
PRESUPUESTO ORDINARIO 2025
(monto en colones)**

Cuenta	Sub	Nombre	Monto
10301	0	Información	200 000,00
10301	200	Otros medios	200 000,00
10301	206	Información otros	200 000,00
10303	0	Impresión, encuadernación y otros	100 000,00
10400	0	Servicios de gestión y apoyo	11 670 000,00
10402	0	Servicios jurídicos	2 500 000,00
10403	0	Servicios de ingeniería y arquitectura	3 000 000,00
10404	0	Servicios de ciencias económicas y sociales	5 000 000,00
10406	0	Servicios generales	370 000,00
10499	0	Servicios de gestión y apoyo	800 000,00
10500	0	Gastos de viaje y transporte	1 590 000,00
10501	0	Transportes dentro del país	90 000,00
10502	0	Viáticos dentro del país	1 500 000,00
10600	0	Seguros, reaseguros y otras obligaciones	7 444 000,00
10601	100	Seguros de riesgos del trabajo	7 444 000,00
10701	0	Actividades de capacitación	16 453 680,00
10800	0	Mantenimiento y reparación	5 998 000,00
10806	0	Mantenimiento y reparación de equipo de comunicación	100 000,00
10807	0	Mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo de oficina	600 000,00
10808	0	Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información	5 198 000,00
10899	0	Mantenimiento y reparación de otros equipos	100 000,00
20000	0	Materiales y suministros	7 147 000,00
20100	0	Productos químicos y conexos	1 580 000,00
20102	0	Productos farmacéuticos y medicinales	30 000,00
20104	0	Tintas, pinturas y diluyentes	1 500 000,00
20199	0	Otros productos químicos y conexos	50 000,00
20300	0	Materiales y productos en uso en la construcción y mantenimiento	3 314 000,00
20301	0	Materiales y productos metálicos	50 000,00
20304	0	Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	3 164 000,00
20399	0	Otros materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento	100 000,00
20400	0	Herramientas, repuestos y accesorios	140 000,00
20401	0	Herramientas e instrumentos	40 000,00
20402	0	Repuestos y accesorios	100 000,00
29000	0	Útiles, materiales y suministros diversos	2 113 000,00
29901	0	Útiles y materiales de oficina y cómputo	200 000,00
29903	0	Productos de papel, cartón e impresos	500 000,00
29904	0	Textiles y vestuario	300 000,00
29905	0	Útiles y materiales de limpieza	750 000,00
29906	0	Útiles y materiales de resguardo y seguridad	100 000,00
29907	0	Útiles y materiales de cocina y comedor	80 000,00
29999	0	Otros útiles, materiales y suministros diversos	183 000,00
50000	0	Bienes duraderos	20 979 000,00
50100	0	Maquinaria, equipo y mobiliario	18 479 000,00

**AUDITORÍA INTERNA
PRESUPUESTO ORDINARIO 2025
(monto en colones)**

Cuenta	Sub	Nombre	Monto
50104	0	Equipo y mobiliario de oficina	963 000,00
50105	0	Equipo de cómputo	16 921 000,00
50199	0	Maquinaria, equipo y mobiliario diverso	595 000,00
59900	0	Bienes duraderos diversos	2 500 000,00
59903	0	Bienes intangibles	2 500 000,00
60000	0	Transferencias corrientes	20 000 000,00
60300	0	Prestaciones	20 000 000,00
60301	0	Prestaciones legales	9 000 000,00
60399	0	Otras prestaciones	11 000 000,00
TOTAL			4 490 129 680,00

Fuente: Consola de Aplicaciones Corporativas, Módulo Presupuestos, JPS, 2025
Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

4.3 Resultados Propuesta de mejora

4.3.1 Número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna

La Propuesta de Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se elabora a partir del análisis de la matriz de comparación y de la entrevista realizada a una de las funcionarias del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, quien forma parte del equipo encargado de la sucesión a nivel institucional; asimismo, se toman en consideración las respuestas brindadas por la Auditora Interna de la Junta de Protección Social en la entrevista aplicada.

En el apartado 4.1.4 de este documento se establecieron veinte mejoras por incorporar en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, las cuales corresponden a los siguientes elementos:

1. Introducción
2. Justificación
3. Objetivo general
4. Objetivos específicos
5. Marco estratégico
6. Fuentes legales
7. Ámbito de aplicación
8. Responsables
9. Marco teórico
10. Registro de actividades

11. Metodología
12. Identificar los puestos clave
13. Identificar los posibles candidatos
14. Rotación
15. Continuidad
16. Análisis de plazas
17. Identificación y evaluación de candidatos
18. Evaluación de avances
19. Registro de actividades
20. Recomendaciones

La propuesta del plan de sucesión consiste en la reformulación integral del documento y de los formularios correspondientes al Plan de Sucesión Actual de la Auditoría Interna, en el que se incluye la totalidad de las veinte mejoras definidas, en las cuales se incorporan elementos adicionales que generan un valor agregado al documento y al proceso de sucesión en dicha instancia.

La propuesta incluye los apartados omisos en el documento actual, tales como: justificación, objetivo general, objetivos específicos, fundamento legal, marco estratégico, alcance, responsables, formularios para el registro de actividades, etapa de evaluación y etapa de seguimiento, con sus respectivas herramientas, recomendaciones y un plan de rotación. Asimismo, se agregaron mejoras a la introducción, al marco teórico, a la metodología y a las etapas de identificación de puestos clave y selección de candidatos, así como a los formularios de cada una de las etapas contempladas, lo anterior con el fin de robustecer y agilizar el proceso establecido.

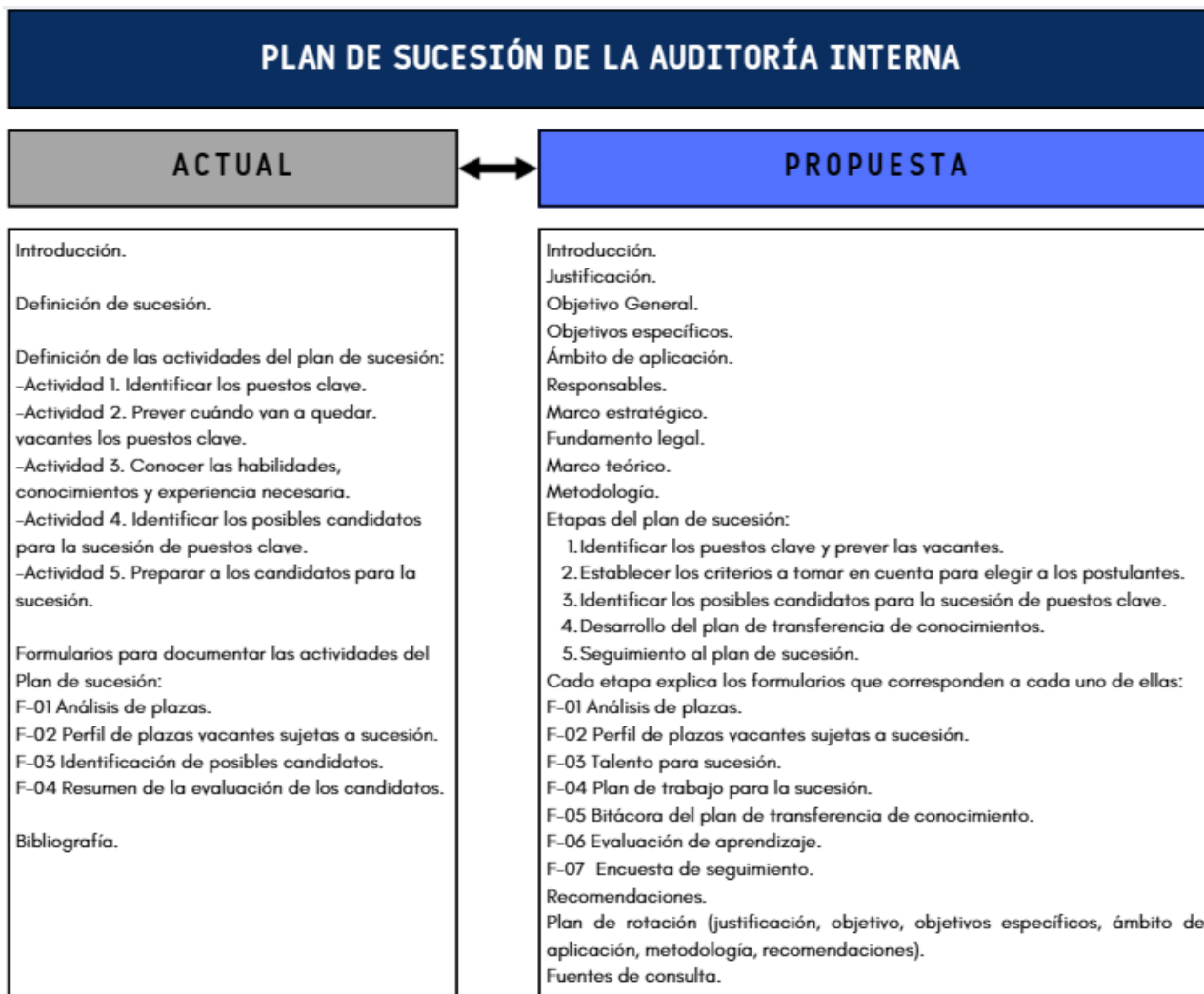
Es importante señalar que en el instrumento **F-03 "Formulario de Talento para Sucesión"**, cuyo objetivo es evaluar a los candidatos para seleccionar al sucesor o a los sucesores, se utiliza la metodología de evaluación de potencial y de desempeño, establecida en el Plan de Sucesión Institucional, esto se debe a la necesidad de mantener congruencia con la evaluación realizada a nivel institucional, brindando así transparencia en los procesos internos de la Auditoría Interna y procurando que estos se desarrollen de manera objetiva y alineados a los procesos que rigen en la Institución.

De igual manera, para el formulario **F-06 "Evaluación de Aprendizaje"**, se utiliza como referencia la herramienta denominada "Semáforo de Aprendizaje", incluida en el Plan de Sucesión Institucional. La incorporación de este instrumento en el plan de la Auditoría Interna no solo refuerza el procedimiento existente, sino que también responde a la necesidad identificada de contar con una herramienta específica

para evaluar el aprendizaje del sucesor; con ello, se busca que el proceso de sucesión sea evaluado de manera objetiva y transparente.

En la siguiente imagen se visualizan la estructura del plan de sucesión actual y la propuesta:

Figura 25 Comparativo del Plan de Sucesión de Auditoría Interna vigente vs la propuesta



Fuente: Plan de Sucesión Auditoría Interna, 2023

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

Como se observa en la imagen anterior, con la incorporación de las 20 mejoras señaladas, se logra obtener un plan de sucesión más robusto y mejor sustentado, que permite realizar el proceso de sucesión de forma ordenada y ágil, y procura que se cumpla con el objetivo de mantener el conocimiento generado por la experiencia del personal que ocupa puestos clave en la Auditoría Interna, aún y cuando estos se retiren. A su vez, se alinea, en lo procedente, con la política institucional de sucesión establecida por la Junta

Directiva de la Junta de Protección Social e incorpora elementos del Plan de Sucesión Institucional que fortalecen el plan actual.

4.3.2 Nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna

El presente indicador tiene como propósito entender cuáles objetivos estratégicos de la Auditoría Interna se adaptan a la propuesta del Plan de Sucesión, de una forma integral; para ello, se analizan las acciones y los componentes planteados en la propuesta del plan de sucesión versus los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna, por medio de un cuadro comparativo.

Esta comparación permite identificar el nivel de correspondencia y de alineación existente entre las acciones propuestas y las metas estratégicas de la Auditoría Interna, evaluando así la pertinencia, la coherencia y el impacto esperado del plan en el cumplimiento de dichos objetivos.

Tabla 13 *Matriz comparativa de alineación*

Objetivo estratégico de la Auditoría Interna	¿Se alinea con el Plan de Sucesión? (Sí, Parcialmente, No)	Contribución al objetivo
Clientes: Suministrar servicios de auditoría oportunos y de calidad, relevantes, que generen valor agregado a los clientes.	Sí	La propuesta garantiza la continuidad operativa mediante la preparación de sucesores, asegurando de esta manera que los servicios de auditoría no se vean afectados por salidas imprevistas de personal clave.
Procesos: Estructurar los procesos de la Auditoría Interna para lograr mayor agilidad y calidad en los servicios prestados al cliente.	Sí	En la propuesta se incluyen y se valoran la identificación de puestos clave, la transferencia de conocimiento y la capacitación, fortaleciendo procesos y minimizando interrupciones.
Aprendizaje y crecimiento: Fortalecer el conocimiento, las competencias y las habilidades del personal de la Auditoría Interna.	Sí	A través de la capacitación, la evaluación de competencias y la transferencia de conocimientos, la propuesta del plan fomenta el desarrollo continuo de habilidades y competencias en los funcionarios.

Objetivo estratégico de la Auditoría Interna	¿Se alinea con el Plan de Sucesión? (Sí, Parcialmente, No)	Contribución al objetivo
Financiera: Administrar los recursos financieros asignados en forma eficiente, eficaz, económica y transparente.	Sí	Para la implementación de la propuesta no se requieren recursos o gastos adicionales de los que ya se tienen previstos, por lo que se está haciendo un uso eficiente de los recursos asignados.

Fuente: Plan estratégico de la Auditoría Interna 2022-2026

Elaboración: Moraga L, López J, Gómez H, Barrantes B, 2025, s.e.

En resumen, de la matriz comparativa anterior se puede concluir que la propuesta del plan de sucesión de la Auditoría Interna se alinea en un 100% a los objetivos estratégicos, por lo que se pueden garantizar la continuidad operativa y el fortalecimiento de los procesos.

4.3.3 Índice de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna

Para el fortalecimiento del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, los formularios que forman parte del desarrollo del plan de sucesión se modifican, en cuanto a su estructura y a su enfoque, y además se integran, junto con estos, nuevos formularios, esta vez de una manera automatizada, dado que anteriormente eran gestionados de forma manual.

Las modificaciones realizadas en cuanto a estructura son de contenido y de formato; con el fin de hacer el proceso más eficaz y eficiente, se eliminan espacios innecesarios en los formularios y se incorporan nuevas secciones, dentro de estos, que permiten más detalles, ahora con parámetros y evaluaciones más claras.

La automatización se lleva a cabo con la herramienta de Excel, mejorando en esta la eficiencia y la precisión al capturar datos, donde se utilizan fórmulas para automatizar cálculos, obtener análisis y resultados; además, se emplean funciones de relleno automático para completar espacios de una manera más sencilla, y se utilizan listas desplegables y validación de datos. A continuación, se muestra una matriz comparativa en cuanto a innovación del plan actual de la Auditoría Interna y de la propuesta presentada, donde se evalúan los siguientes criterios:

- Bajo (no presenta innovación)
- Medio (algunas mejoras leves)
- Alto (brinda un enfoque nuevo y distinto)

Tabla 14 *Matriz comparativa de innovación*

Criterio	Plan actual	Plan diseñado	Nivel de innovación
Toma de decisiones	Lento (revisar las respuestas para obtener un resultado)	Rápido (se obtienen resultados automatizados)	Alto
Automatización	Básico (pocas o nulas fórmulas y macros)	Avanzado (fórmulas, macros, relleno automático)	Alto
Eficiencia en completarlo	Lento (mucho contenido manual)	Rápido (automatizado)	Alto
Oportunidad de mejora continua	Ninguna	Retroalimentación del sucesor al finalizar el proceso con respecto al plan de sucesión	Alto
Documentación del proceso	No contemplado	Implementación de plan de trabajo, bitácora, evaluación de aprendizaje y encuesta al concursante.	Alto

Elaboración: Barrantes B, Gómez H, Moraga L, López J.D, 2025, s.e.

Según la matriz presentada, al comparar ambos planes se observa un nivel alto en innovación, y se consideran aspectos de importancia al ejecutar el plan de sucesión en la Auditoría Interna, lo cual va a significar una práctica más eficaz y eficiente para los encargados del proceso.

4.3.4 Grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna

Para establecer el grado de aceptación de la Propuesta de la Auditoría Interna se remiten el documento y los formularios elaborados por el grupo investigador a la funcionaria de la Auditoría Interna, encargada de la elaboración de procedimientos, con el fin de que a partir de la revisión de la propuesta se complete una encuesta en la que se evalúan cinco criterios, por medio de las siguientes interrogantes:

- **Pertinencia:** ¿La propuesta responde a las necesidades actuales y futuras del área?
- **Viabilidad:** ¿La propuesta es realista en términos de recursos y tiempos?
- **Impacto en la continuidad operativa:** ¿El plan procura la continuidad de las funciones críticas?
- **Adecuación a normativa:** ¿Cumple con estándares y mejores prácticas en auditoría y sucesión?

- **Claridad y estructura:** ¿La propuesta está bien documentada y es comprensible?

La encuesta está estructurada mediante una escala de Likert, con cinco opciones: muy deficiente, deficiente, aceptable, bueno, excelente. Asimismo, se establece una pregunta abierta con el propósito de que brinde un comentario u observación general de la propuesta. (Ver anexo N°4)

El grado de aceptación corresponde al porcentaje obtenido, donde cada una de las preguntas tiene un peso de 20%, para lo cual se definen los siguientes rangos:

Porcentaje total	Grado de aceptación
90%-100%	Aceptación total
75%-89%	Aceptación alta
60%-74%	Aceptación media
< 60%	Aceptación baja

De acuerdo con la respuesta recibida por la funcionaria de la Auditoría Interna, se obtuvo un resultado total de 100%, lo que significa que tiene un grado de aceptación total.

De lo anterior se desprende que la propuesta es viable y adecuada para su implementación, ya que cumple con los criterios establecidos para su evaluación. El grado de aceptación del 100% demuestra, además, que es pertinente y está alineada con la normativa, y adecuadamente estructurada y comprensible.

Finalmente, como conclusión, la Auditoría Interna de la JPS ha detectado la necesidad de contar con un plan de sucesión que le permita mantener el conocimiento y así poder continuar con sus labores de una manera ágil y certera, sin que estas dependan de la variabilidad de su planilla. Por lo anterior, se establece una serie de mejoras por aplicar para una nueva propuesta del plan de sucesión de la Auditoría Interna, a partir del análisis de los documentos de sucesión existentes en la Junta de Protección Social y de la experiencia de su implementación; además, de la expectativa de la Auditora Interna con respecto al proceso.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5. CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 Conclusiones

Una vez analizados los datos recopilados mediante los instrumentos aplicados, se extraen las conclusiones correspondientes a cada uno de los indicadores de los objetivos específicos, así como la conclusión general del trabajo de investigación, la cual consiste en proponer el plan de sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social con el fin de implementarlo a partir del segundo semestre del 2025.

5.1.1 Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades

Con respecto al objetivo anterior se concluye lo siguiente:

- Sobre el número de actividades del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

El Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se estructura a partir de cinco actividades estratégicas, de donde se derivan las siguientes conclusiones:

En la Actividad 1: Identificar los puestos clave, se requiere la valoración de todos los puestos de la Auditoría Interna para determinar cuáles serán sujetos a sucesión, para lo cual es necesaria una definición más precisa de los parámetros para determinar dichos puestos.

Respecto de la Actividad 2: Prever cuándo van a quedar vacantes los puestos clave, aunque algunas fechas de vacancia están sujetas a razones impredecibles, tales como despidos, renunciaciones o fallecimientos, por lo que es esencial que la Auditoría Interna implemente mecanismos de previsión para garantizar la continuidad operativa.

En relación con la Actividad 3: Conocer las habilidades, los conocimientos y la experiencia, el plan propone un enfoque adecuado para definir las competencias requeridas en los puestos clave; sin embargo, aunque se reconoce la importancia de entrevistar al funcionario que actualmente ocupa el cargo, no se cuenta con un mecanismo formal que permita realizar una adecuada selección y evaluación de los candidatos.

Con respecto a la Actividad 4: Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave, se destaca la necesidad de verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos establecidos en el Manual de Clases y Cargos, a fin de asegurar el cumplimiento de la normativa técnica vigente y de proteger la calidad y continuidad de los servicios que ofrece la Auditoría Interna.

Finalmente, en la Actividad 5: Preparar a los candidatos para la sucesión, se consideran relevantes aspectos como la capacitación y el desarrollo de candidatos para asegurar una transición efectiva en los puestos clave dentro de la organización; por lo que, preparar un plan estructurado permite identificar y cerrar brechas de conocimiento con el fin de preparar a los futuros sucesores para asumir nuevas responsabilidades con confianza y competencia.

- En relación con la cantidad de Formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

A partir del análisis de la información correspondiente a la cantidad de formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna, se concluye que los formularios actuales cumplen con su función principal; sin embargo, se considera que estos pueden optimizarse en su estructura y contenido mediante la incorporación de una metodología de evaluación que permita hacer más eficiente, ágil y objetivo el proceso de sucesión. Adicionalmente, se identifica que gran parte de los formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna debe ser gestionado de forma manual por los funcionarios, lo que limita la agilidad y la precisión del proceso, por lo que resulta indispensable la implementación de una versión más automatizada y precisa que permita obtener resultados de una forma más rápida y clara.

- En cuanto al porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados.

En virtud de que se realiza una revisión integral del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, al contemplar todos sus elementos se tiene como resultado la evaluación del 100% de sus componentes, de donde se concluye que este posee fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y riesgos, los cuales fueron identificados. Entre las fortalezas se destaca que la metodología cumple con el objetivo de lograr efectivamente la transferencia de conocimientos de la persona que ocupa un puesto clave a otro funcionario con las competencias requeridas para asumir las funciones correspondientes.

En cuanto a las debilidades, se observa una introducción reducida y la ausencia de un marco teórico sólido, así como deficiencias en los formularios, pues carecen de métricas objetivas para la evaluación. A partir de estas debilidades se reconocen las oportunidades de mejora que posee el plan, así como de la identificación de elementos que posee el Plan de Sucesión Institucional que no están contemplados en el de la Auditoría Interna.

También se identifican amenazas en relación con la resistencia de los empleados a participar activamente en el proceso y la carga de trabajo laboral, aspectos que dificultarían la implementación exitosa del plan de sucesión. Finalmente, entre los riesgos identificados se contemplan retrasos en la implementación y falta de documentación y de seguimiento adecuados.

- Acerca del número de mejoras identificadas.

Con respecto a las mejoras, se logran identificar 20 aspectos con oportunidad de mejora, las cuales comprenden aspectos tanto de agregar nuevos elementos como lo son fuentes legales, justificación y marco estratégico, como de mejorar los existentes. Además, se contempla la creación de una serie de instrumentos que permiten, de manera más práctica y sencilla, responder a la necesidad de identificar los puestos clave, reconocer posibles candidatos y la evaluación de estos; adicionalmente, se contempla la necesidad de implementar un Plan de Rotación, un registro de actividades y un apartado de recomendaciones que permitan una mejor orientación a la hora de llevar a cabo el plan. Estas mejoras se identifican para crear una nueva propuesta, más eficiente y estratégica, pues ayudan al desarrollo de un Plan de Sucesión eficiente y certero para poder conservar el conocimiento a lo largo del tiempo.

5.1.2 Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna

De la valoración del Plan de Sucesión Institucional, definido por la Junta de Protección Social, se concluye lo siguiente, en cuanto a cada uno de los indicadores definidos para su análisis:

- Referente a la cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional.

El Plan de Sucesión Institucional cuenta con una serie de líneas de acción que comprenden aspectos como: identificar, seleccionar, desarrollar, rotación, continuidad y seguimiento en el tiempo. Estas etapas disponen lo necesario para identificar los puestos que requieren sucesión y candidatos, así como para llevar a cabo el proceso de traspaso de conocimiento, lo que denota un orden lógico y estructurado que facilita la eficiencia de los procesos, permitiendo darles un seguimiento continuo.

- Sobre el número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional.

El Plan de Sucesión Institucional posee herramientas para todas sus etapas, por lo que se considera que está bien estructurado. Entre las herramientas que posee se mencionan: la Matriz de Análisis de Criticidad, el Informe Técnico Departamental, el Semáforo de Aprendizaje y la Bitácora de Trabajo, tanto para sucesión como para rotación; sin embargo, del análisis de estas se concluye que los elementos que componen la Matriz de Análisis de Criticidad son de difícil comprensión y aplicación, lo que podría dificultar el proceso y exponer a riesgos de sesgo si no se aplica adecuadamente.

Por su parte, el Informe Técnico Departamental y el Semáforo de Aprendizaje son herramientas elaboradas por el Departamento de Desarrollo de Talento Humano que pueden generar valor agregado a la propuesta de plan de sucesión de la Auditoría Interna, debido a que el plan actual de esta dependencia

presenta debilidades u omisiones en los aspectos que cubren estas herramientas.

- En cuanto al porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adapta y se incorpora al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

En cuanto al porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adapta y se incorpora al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, se concluye que actualmente solo un 48% de las actividades del Plan de Sucesión Institucional pueden ser adaptadas e incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, lo cual no implica una copia exacta, si no que sería una integración ajustada a las necesidades y a las particularidades de la Auditoría Interna.

- Respecto de los gastos por la implementación de nuevos elementos.

La implementación de las mejoras en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna no genera gastos adicionales, esto se debe a que la mayoría de las acciones propuestas se enfocan en optimizar los formatos, fortalecer los aspectos conceptuales y mejorar la estructuración de los documentos. Además, los gastos asociados a la ejecución del plan, como remuneraciones, servicios de TI, actividades de capacitación y bienes duraderos están contemplados en el presupuesto ordinario de la Auditoría Interna, ya que estos gastos se derivan de operativas regulares y no representan nuevas obligaciones presupuestarias, lo que permite optimizar de esta manera los recursos asignados a la Auditoría Interna.

5.1.3 Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025

Con respecto al diseño de la propuesta del plan de sucesión para la Auditoría Interna, se presentan a continuación las conclusiones:

- Acerca del número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

La propuesta del plan de sucesión de la Auditoría Interna incluye elementos nuevos que no habían sido incorporados con anterioridad, así como herramientas desarrolladas a partir de las ya establecidas que permiten una mejor comprensión y un mejor desarrollo del Plan.

Las 20 mejoras identificadas se incorporan en su totalidad a la propuesta del plan de sucesión; se establece la creación de un plan para la Auditoría Interna más completo, con información relevante y herramientas innovadoras, fáciles de usar, que permiten llevar a cabo el plan de una manera ágil y práctica para facilitar el traspaso de conocimiento a lo largo del tiempo.

- Sobre el nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna.

En relación con el nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna se concluye que:

- La propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna se alinea en un 100% con los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna.
- La propuesta del Plan de Sucesión contribuye al cumplimiento de los objetivos del área.
- La propuesta se ajusta a las necesidades del área.

Con lo anterior, se garantiza la continuidad operativa, el fortalecimiento de procesos, el desarrollo de competencias del personal y una gestión eficiente de los recursos, asegurando así el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos del área.

- En cuanto al nivel de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

Con respecto a la innovación, se evidencia un avance significativo en cuanto a eficiencia y automatización de los procesos. La reestructuración en los formularios, su contenido y formato, así como la incorporación de nuevos instrumentos de recolección de información permiten mejorar la calidad de los datos capturados y facilita la toma de decisiones eficientes. Al comparar el plan actual y la propuesta diseñada se refleja un nivel alto de innovación en aspectos clave, tales como la eficiencia operativa, la oportunidad de mejora continua y la documentación del proceso, brindando la oportunidad de ejecutar un plan de sucesión más ágil, estructurado y efectivo.

- Con respecto al grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna.

A partir de la valoración realizada por la funcionaria que elabora los procedimientos de la Auditoría Interna al contenido del documento denominado “Propuesta del Plan de Sucesión para la Auditoría Interna” y los formularios correspondientes, se obtuvo un grado de aceptación de un 100%, donde se contemplaron criterios de pertinencia, viabilidad, impacto a la continuidad operativa, alineación a la normativa, claridad y estructura, dando como resultado una aceptación total de la propuesta, lo que permite su implementación.

En conclusión, Auditoría Interna requiere la adecuación de su plan de sucesión actual, de manera que se alinee a la política institucional de la Junta de Protección Social y a las mejores prácticas; que contemple, además, mejoras en aspectos de estructura y de formato, para garantizar su efectividad y facilitar su implementación.

Por lo anterior, a partir de esta investigación se elabora una propuesta del plan de sucesión, que tiene como finalidad optimizar los recursos, mejorar la calidad de la información y asegurar una transición más fluida y eficiente, procurando la permanencia del conocimiento a largo plazo. La propuesta, según

la valoración previa realizada por el área de calidad de la Auditoría Interna, cumple con las necesidades actuales de dicha instancia fiscalizadora y su aplicación resulta viable.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones descritas en el apartado anterior, se brindan las siguientes recomendaciones a la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, en cuanto al proceso de sucesión por implementar, para mantener el conocimiento generado a partir de la experiencia de los funcionarios que ocupan los puestos clave:

5.2.1 Examinar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social aprobado en agosto de 2023 para la identificación de sus fortalezas y debilidades

Con respecto al objetivo de examinar el plan de sucesión vigente que posee la Auditoría Interna se recomienda lo siguiente:

- Sobre el número de actividades del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

Utilizar en el plan, el término "etapas" en lugar de "actividades", ya que "etapas" refleja un enfoque más estructurado y secuencial, en el que cada fase está conectada de forma lógica con la siguiente. Es importante establecer parámetros claros para definir los puestos clave, realizar un análisis anual para identificar las vacantes más probables en el futuro cercano; además, los candidatos deben cumplir con lo estipulado en el Manual de Clases y Cargos, así como incluir nuevas etapas como el desarrollo del plan de transferencia de conocimiento, ya que su efectividad es crucial para brindar la estabilidad operativa y el desempeño de la Auditoría Interna, así como una etapa de seguimiento, que permita asegurar la continuidad del plan a largo plazo.

- En relación con la cantidad de Formularios del plan de sucesión de la Auditoría Interna.

Revisar y actualizar el contenido de los formularios del Plan de Sucesión para incorporar una versión más automatizada y precisa que permita obtener resultados de una forma más rápida y clara; asimismo, proponer formularios para las etapas de desarrollo y de seguimiento, con el fin de evaluar el proceso de sucesión y documentar adecuadamente todas las actividades que se desarrollen.

- En cuanto al porcentaje de componentes del Plan de Sucesión evaluados.

Valorar las amenazas y los riesgos detectados a partir del análisis FODAR realizado al Plan de Sucesión, con el fin de que se implementen acciones para mitigar las circunstancias descritas, tales como:

resistencia a participar del plan de sucesión, cargas laborales, retrasos en la implementación, entre otros.

- Acerca del número de mejoras identificadas.

De las 20 mejoras identificadas, se recomienda que todas sean incorporadas en la propuesta del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna. La inclusión de estas permitirá fortalecer los procesos de selección, preparación y desarrollo de los posibles sucesores, y elevar los estándares de calidad del Plan de Sucesión por diseñar.

5.2.2 Valorar el Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social para el establecimiento de elementos que generen valor agregado al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna

De la valoración del Plan de Sucesión Institucional definido por la Junta de Protección Social, se recomienda lo siguiente, en cuanto a cada uno de los indicadores definidos para su análisis:

- Referente a la cantidad de líneas de acción del Plan de Sucesión Institucional.

Incorporar dentro del Plan de Sucesión por diseñar etapas específicas, tales como el desarrollo de planes perdurables en el tiempo, la rotación de los puestos que pertenezcan a la misma clase, continuidad y seguimiento. Estas etapas permitirán asegurar la sostenibilidad del talento, fortalecer las competencias del personal en formación y garantizar una transición ordenada y eficiente.

- Sobre el número de herramientas del Plan de Sucesión Institucional.

Elaborar herramientas de fácil comprensión y aplicabilidad, con el fin de que el proceso de sucesión sea ágil y eficiente. Además, en razón de que el plan de sucesión actual de la Auditoría Interna presenta debilidades en cuanto a la evaluación para seleccionar candidatos y es omiso en la evaluación del proceso de transferencia de conocimiento, se propone tomar como base los instrumentos del Plan de Sucesión Institucional, denominados Informe Técnico Departamental y Semáforo de Aprendizaje, para realizar las evaluaciones señaladas; asimismo, que se considere como una buena práctica documentar las sesiones o actividades realizadas durante la etapa de implementación del plan de sucesión.

- En cuanto al porcentaje de elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adapta y se incorpora al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

Incorporar en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna los elementos del Plan de Sucesión de la Junta de Protección Social que se adaptan y que aportan un valor agregado al diseño y a la funcionalidad de la nueva propuesta.

- Respecto de los gastos por la implementación de nuevos elementos.

Realizar un monitoreo de los gastos que implican los nuevos elementos implementados en el plan de

sucesión, para asegurar que se cuenta con los recursos suficientes para poder cubrir los gastos que se deriven de esa implementación.

5.2.3 Diseñar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna considerando elementos que fortalezcan y mejoren su diseño actual para su implementación a partir del segundo semestre del 2025

Con respecto al diseño de la propuesta del plan de sucesión para la Auditoría Interna, se presentan a continuación las recomendaciones correspondientes:

- Acerca del número de mejoras incorporadas al Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

Se propone desarrollar un registro de las diferentes actividades que se realicen durante la implementación del plan, para ir evaluando e identificando puntos de mejora; además, se sugiere contar con un plan de rotación que permita que el traspaso de conocimiento se dé, de una mejor manera, y que los funcionarios asuman responsabilidades distintas de las habituales, con el fin de ampliar su experiencia y fortalecer su versatilidad. Se propone también incorporar y desarrollar las mejoras identificadas en los apartados del plan, así como la integración de instrumentos, que permitan mejorar la comprensión y la agilidad, para que el proceso se lleve a cabo de una manera ágil y ordenada.

- Sobre el nivel de alineación de la Propuesta del Plan de Sucesión con respecto a los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna.

Realizar una revisión periódica del plan de sucesión, de manera que cuando se establezcan nuevos planes estratégicos para la Auditoría Interna, se valide que este responda a los nuevos objetivos definidos.

- En cuanto al nivel de innovación en diseño del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna.

Continuar apostando por la innovación, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas digitales que complementen los avances realizados hasta ahora, para reducir los posibles errores humanos y garantizar un proceso más dinámico, transparente y adaptable a los cambios organizacionales.

- Con respecto al grado de aceptación del Plan de Sucesión por parte de la Auditoría Interna.

Proceder con la aprobación correspondiente de la propuesta de Plan de Sucesión elaborada a partir de la presente investigación, con el fin de formalizar su diseño y contenido, de manera que pueda ser puesta en práctica.

Por lo anterior, como recomendación general se sugiere a la Auditoría Interna implementar la propuesta de plan de sucesión elaborada a partir del análisis realizado en esta investigación, en primera instancia como un plan piloto, a partir del II semestre del 2025, con el fin de determinar la efectividad del nuevo diseño, para lo cual se comunique a los funcionarios clara y oportunamente el plan, de manera que

comprendan su propósito, su alcance y los mecanismos establecidos para su ejecución, procurando así el éxito de su implementación.

Adicionalmente, es importante que se destinen los recursos y el tiempo necesarios para la gestión y ejecución del plan de sucesión, ya que se debe disponer de los espacios adecuados para llevar a cabo las actividades que se requieren para que la transferencia de conocimiento de los funcionarios que ocupan los puestos clave a los sucesores sea efectiva, fluida y eficiente.

También, se recomienda la creación de campañas o iniciativas que concienticen a los funcionarios de la Auditoría Interna sobre la importancia de los procesos de sucesión, para fortalecer la transferencia de conocimiento, destacando cómo su ejecución contribuirá al buen funcionamiento del área y a la continuidad operativa. Además, es necesario promover una cultura que valore el conocimiento como un recurso estratégico e incentivar la participación del personal en los procesos de sucesión. Esto no solo fortalecerá las capacidades individuales, sino que permitirá a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y experiencias valiosas para su crecimiento profesional y para el desarrollo dentro del área.

5.3 Propuesta

La propuesta del plan de sucesión de Auditoría Interna por implementar a partir del segundo semestre del 2025 se detalla a continuación:



AUDITORÍA INTERNA

PLAN DE SUCESIÓN

2025





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
JUSTIFICACIÓN	1
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Ámbito de aplicación.....	2
Responsables	3
MARCO ESTRATÉGICO.....	5
Misión	5
Visión	5
Valores de la Auditoría Interna.....	5
Valor Público de la Auditoría Interna.....	7
Objetivos estratégicos de la Auditoría Interna.....	7
FUNDAMENTO LEGAL.....	8
Constitución	8
Leyes.....	8
Reglamentos	8
Normas.....	9
Otros	9
MARCO TEÓRICO.....	10
Puestos	10
Puestos clave.....	10
Candidato.....	11
Sucesor	11
Brechas de conocimiento	12
Capacitación	12
Transferencia de conocimiento	13
Perfil del puesto	13
Manual de procedimientos	14
METODOLOGÍA.....	14
ETAPAS DEL PLAN DE SUCESIÓN.....	16





Etapa 1: Identificar los puestos clave y prever las vacantes.....	16
Etapa 2: Establecer los criterios por tomar en cuenta para elegir a los postulantes	18
Etapa 3. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave	19
Etapa 4. Desarrollo del plan de transferencia de conocimiento	22
Planificación	22
Implementación.....	23
Evaluación.....	25
Etapa 5. Seguimiento	27
RECOMENDACIONES	29
PLAN DE ROTACIÓN	30
Justificación:	30
Objetivo.....	31
Objetivos específicos.....	31
Ámbito de aplicación.....	31
Metodología	32
Etapa 1. Identificación.....	32
Etapa 2. Valoración	33
Etapa 3. Notificación	33
Etapa 4. Implementación.....	33
Etapa 5. Seguimiento.....	34
Recomendaciones para la implementación del Plan de rotación.....	34
FUENTES DE CONSULTA.....	35





INTRODUCCIÓN

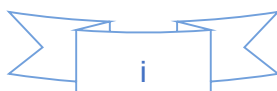
La continuidad operativa, la planificación y la sostenibilidad son tres pilares imprescindibles para que toda entidad pública logre el cumplimiento de sus objetivos institucionales de una manera exitosa.

En este contexto, el diseño del presente plan de sucesión responde a una serie de necesidades identificadas dentro de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social (JPS), orientadas específicamente, a fortalecer la continuidad operativa y a preservar el conocimiento dentro del departamento.

La Auditoría Interna, como instancia asesora, cumple un rol esencial en la protección de los recursos institucionales y en el fortalecimiento de los procesos de control, riesgo y dirección; es por ello por lo que la conservación del conocimiento técnico, el fortalecimiento del capital humano y la previsión de vacantes en puestos clave resultan esenciales para garantizar la estabilidad de sus funciones.

El presente documento plantea un proceso debidamente estructurado y metodológicamente respaldado a través de la creación y mejora de herramientas para identificar los puestos clave dentro de la Auditoría Interna, evaluar a los posibles sucesores, diseñar planes de desarrollo individualizados y asegurar la transferencia efectiva del conocimiento, con el fin de mitigar los riesgos derivados de la rotación del personal y, a su vez, fortalecer una cultura de planificación, de formación continua y de gestión eficiente del talento humano dentro del Departamento.

Este plan no solo busca prevenir la pérdida de conocimiento o experiencia acumulada, sino también la optimización en el uso de los recursos institucionales, al identificar y desarrollar a funcionarios internos con potencial para ocupar puestos clave.





JUSTIFICACIÓN

Para toda organización es sumamente importante conservar el conocimiento, por ende, se plantea la necesidad de que la Auditoría Interna cuente con un plan de sucesión que le permita conservar dicho aprendizaje y seguir con una adecuada gestión de sus funciones, el cumplimiento de metas y de planes de trabajo.

Perder a un miembro clave implica una pérdida de conocimiento y un retroceso en el desarrollo de diferentes funciones; por lo que es necesario contar con un plan de sucesión que, en la medida de lo posible, logre prever y planificar dichos cambios y prepararse por medio de una gestión del personal y de traspaso de conocimiento. Es esencial contar con un plan de sucesión que permita un óptimo desarrollo de la Auditoría Interna, que mitigue el riesgo de pérdida de conocimiento por vacantes en puestos clave.

El tiempo y los recursos que se destinan en contratar a una persona, pueden conllevar mucho tiempo, por lo que es necesario que el personal esté debidamente capacitado para asumir las funciones de forma que no se afecten la continuidad operacional y el cumplimiento de metas.

Desarrollar al personal existente que cumple con los requisitos básicos para desempeñar las funciones del puesto, al estar inmerso en el quehacer de la Auditoría Interna, hará menos complejo el proceso de adquirir nuevos conocimientos que le permitan cubrir el puesto clave; es así como el contar con un plan de sucesión no solo ayuda en el desarrollo de la Auditoría Interna, si no que puede significar un ahorro de tiempo que puede verse traducido en una mejor gestión y en un mejor desarrollo de sus labores como instancia asesora de la Junta de Protección Social.

Adicionalmente, se establece la importancia de contar con una propuesta de rotación de personal que ostenta la misma categoría de puesto, con el fin de promover





la socialización del conocimiento y mitigar la posibilidad de que la información se centralice en una sola persona.

Objetivo general

Desarrollar el plan de sucesión en la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, preservando el conocimiento de los funcionarios que ocupan los puestos clave, de manera que no se afecte la continuidad operativa en casos de desvinculación laboral.

Objetivos específicos

1. Identificar los puestos clave que requieran de un plan de sucesión debido al impacto que tienen en el cumplimiento de metas de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social.
2. Seleccionar a los candidatos para la transferencia de conocimiento de los puestos clave, mediante la evaluación de competencias necesarias para desempeñar el puesto.
3. Implementar un plan de desarrollo para la transferencia de conocimientos de los sucesores a desempeñar los puestos clave.
4. Brindar seguimiento al plan mediante mecanismos de evaluación que permitan identificar oportunidades de mejora para la implementación del plan a futuro.

Ámbito de aplicación

Al ser la Auditoría Interna una dependencia de la Junta de Protección Social con autonomía en la toma de decisiones se requiere del desarrollo de un Plan de Sucesión individual que se adapte a sus necesidades y procedimientos. Es así como se establece el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, el cual es aplicable única y exclusivamente a dicha instancia, con el fin de velar porque se preserven los procedimientos y los conocimientos adquiridos a través de los años, y que estos no se

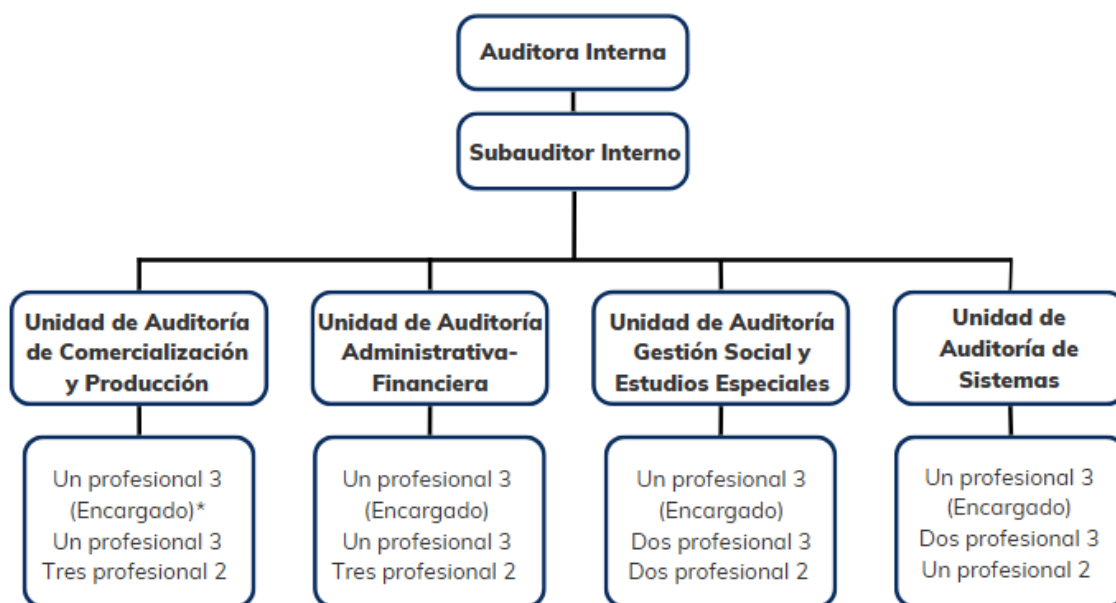




pierdan por la salida de funcionarios que ocupan puestos clave.

En este caso, el plan de sucesión se estaría aplicando a toda el área de Auditoría Interna, conformada por un grupo de profesionales capacitados, tal como se muestra en el organigrama a continuación:

AUDITORIA INTERNA



* Actualmente, el funcionario encargado de la Unidad de Auditoría de Comercialización y Producción posee una plaza de jefe de departamento.

Todas las áreas mencionadas participan en el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna, y pueden ser sometidos a dicho proceso.

Responsables

Auditor Interno: Es el encargado de dirigir todos los procesos que lleva a cabo la

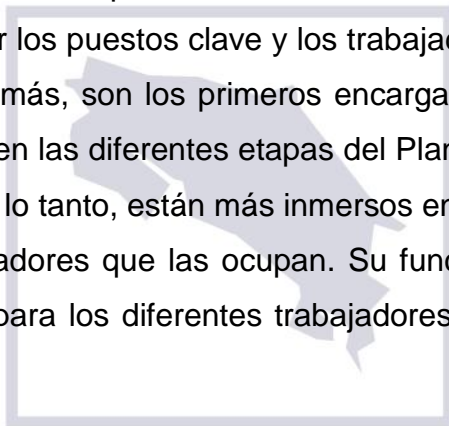




Auditoría Interna, por lo que el desarrollo y la aprobación del Plan de Sucesión no escapa de sus funciones. Su liderazgo y posición de mando son claves a la hora de gestionar la sucesión, debido a que es el máximo nivel jerárquico de la Auditoría Interna y esto implica que toda decisión tomada en la Auditoría deba ser consultada primeramente con dicho funcionario. Será el encargado de velar por el buen cumplimiento del Plan.

Sub auditor Interno: Es el segundo al mando dentro de la Auditoría Interna, lo cual le da potestad para tomar decisiones a la hora de llevar a cabo el Plan de Sucesión y le permite gestionar su cumplimiento y ejecución. Su función será velar, junto con el auditor, por la buena ejecución del Plan de Sucesión.

Encargado de unidad: Son los que están más cerca de los diferentes funcionarios, esto les permite distinguir los puestos clave y los trabajadores que podrían ser idóneos para cubrirlos. Además, son los primeros encargados de evaluar el desempeño de los postulantes en las diferentes etapas del Plan de Sucesión, ya que son los líderes de área y, por lo tanto, están más inmersos en las funciones específicas de estas y en los trabajadores que las ocupan. Su función es más evaluadora y facilitadora del proceso para los diferentes trabajadores postulantes, debido a su cercanía.





MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico de la Auditoría Interna se encuentra definido en su Plan Estratégico 2022-2026. Entre los aspectos más relevantes que orientan su actuar se destacan los siguientes:

Misión

"Somos una unidad asesora y fiscalizadora, independiente y objetiva, concebida, para agregar valor y mejorar los procesos de control, riesgo y dirección de la Junta de Protección Social, coadyuvando así al logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales y a proporcionar una garantía razonable a los ciudadanos de que la actuación de la institución es conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas."

Visión

"Ser una auditoría proactiva que brinda servicios ágiles y de calidad con personal altamente capacitado, dando énfasis a aquellas áreas estratégicas y de mayor riesgo para la institución."

Valores de la Auditoría Interna

Los funcionarios de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social:

a) Comparten los siguientes valores institucionales:



SOLIDARIDAD



TRANSPARENCIA



INTEGRIDAD



COMPETITIVIDAD

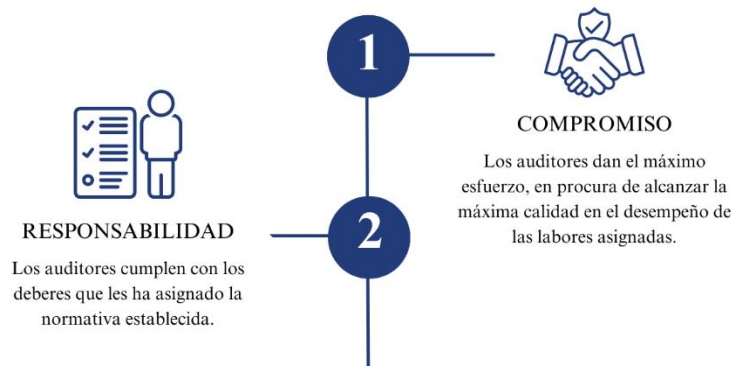




b) Mantienen el compromiso de cumplir con los valores y los principios contenidos en el Código de Ética de la Auditoría Interna:



c) Además, adoptaron los siguientes valores:





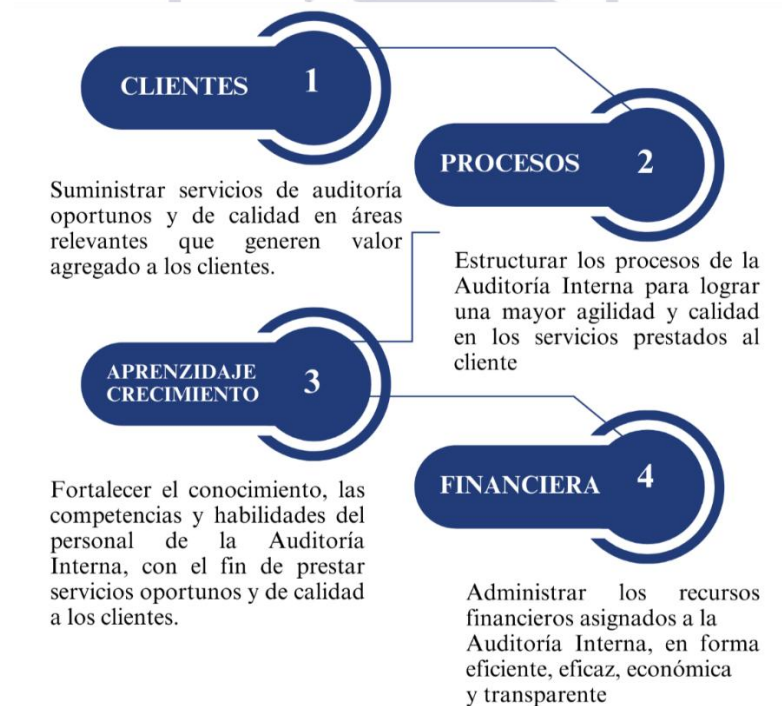
Valor Público de la Auditoría Interna

Valor Público Auditoría Interna JPS

La Auditoría Interna proporciona servicios de calidad en forma independiente, brindando a los clientes una garantía razonable de que los recursos públicos que administra la Junta de Protección Social son utilizados en forma eficiente, eficaz y económica, con el fin de cumplir con la Misión que le establece el ordenamiento jurídico.

Objetivos estratégicos de la Auditoría Interna

A partir del análisis de la Misión y la Visión; así como del diagnóstico situacional y de la identificación de los factores críticos del éxito, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos para el período 2022-2026, los cuales fueron clasificados según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), a fin de facilitar el diseño de las estrategias correspondientes.





FUNDAMENTO LEGAL

Constitución

- Constitución Política de la República de Costa Rica.

Leyes

- Ley N° 6227 Ley General de la Administración Pública.
- Ley N° 7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 8292 Ley General de Control Interno.
- Ley N° 2166 Ley de Salarios de la Administración Pública.
- Ley N° 9635 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público.
- Ley N° 2 Código de Trabajo de Costa Rica.
- Ley N° 8718 Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales.

Reglamentos

- Reglamento orgánico de la Junta de Protección Social.
- Reglamento autónomo de organización y servicio de la Junta de Protección Social.
- Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna.



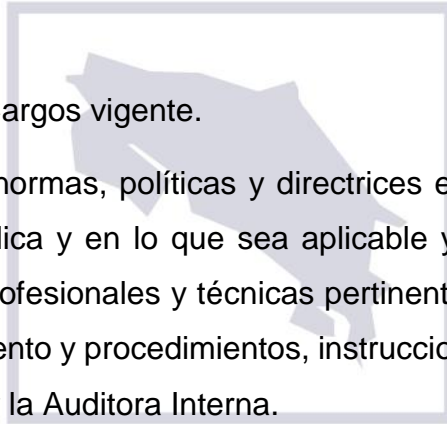


Normas

- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-64-2014).
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R-DC-119-2009).

Otros

- Política Institucional del Plan de Sucesión, aprobada por la Junta Directiva mediante acuerdo JD-476 de la Sesión Ordinaria N°51-2023 celebrada el 25 de setiembre del 2023.
- Manual de Clases y Cargos vigente.
- Otras disposiciones, normas, políticas y directrices emitidas por la Contraloría General de la República y en lo que sea aplicable y supletoriamente, por las normas y prácticas profesionales y técnicas pertinentes; asimismo, por los manuales de funcionamiento y procedimientos, instrucciones, metodologías y prácticas formalizadas por la Auditora Interna.





MARCO TEÓRICO

Según Ayala y Pérez (2021), un **plan de sucesión** se refiere a los “diferentes “mapas” ordenados que prevén la continuación planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características para asegurar la dinámica empresarial y la permanencia de la organización.” (p.391)

El plan de sucesión procura la continuidad del negocio, de manera que, si una persona ocupa un puesto cuyas funciones o cuyos conocimientos resultan relevantes para la operatividad de la organización, su conocimiento perdure, en caso de que por alguna razón se desligue de su puesto; para que esto suceda, se realiza una serie de actividades planificadas con antelación, para trasladar los conocimientos de una persona a otra que posea características específicas para desarrollar las funciones del puesto en sucesión.

Con el fin de facilitar la comprensión del presente Plan de Sucesión, seguidamente se definen algunos conceptos relevantes:

Puestos

La Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público define puesto como el “conjunto de deberes y responsabilidades ordinarias y extraordinarias, asignados o delegados por la persona servidora pública que tenga autoridad para ello, que requieran el trabajo permanente o temporal de una persona, siempre y cuando esté conforme a la organización del trabajo.”

Puestos clave

Un puesto clave es un puesto que no es fácil de reemplazar por la relevancia de sus funciones y el impacto que causa en la organización, debido al aporte que brindan al negocio; y no necesariamente por la jerarquía que tienen (Ramírez, 2023, p.41).





En ese sentido, para la Auditoría Interna un puesto clave es aquel que posee un conocimiento especializado y que realiza funciones específicas que no realiza ningún otro funcionario de la Auditoría; además, su ausencia impacta el cumplimiento de lo programado en el Plan Anual de Trabajo y/o en el Plan Estratégico, así como en la calidad de los servicios y procesos de la Auditoría Interna.

Candidato

Candidato es aquel funcionario interesado en asumir las funciones que realiza la persona que ocupa el puesto clave y que cumple con los requisitos para desempeñarse en el puesto.

Durante el proceso de sucesión, es crucial para la organización reconocer a las personas que están dispuestas a asumir roles de mayor responsabilidad, lo anterior permitirá a la Auditoría Interna seleccionar y desarrollar a personas que no solo cumplen con los requisitos del rol, sino que también tienen un interés genuino en el puesto, lo cual es esencial para garantizar una transición exitosa.

Sucesor

El sucesor es quien durante el proceso de sucesión se prepara para realizar las funciones del puesto clave, con el objetivo de procurar la continuidad de las operaciones.

Es importante resaltar que ser el sucesor de un puesto no garantiza el nombramiento temporal ni en propiedad en el puesto clave, sino que lo que se procura es de que exista personal con capacidad de realizar las funciones del puesto clave en ausencia del titular, de manera que se minimice la afectación en la continuidad de los servicios que brinda la Auditoría Interna.

Es importante indicar que, el sucesor debe realizar el debido proceso de Reclutamiento y Selección para poder ser nombrado en el puesto y debe someterse a las diferentes etapas del proceso concursal.





Brechas de conocimiento

Según Medina et al. (2021), “Las brechas de conocimiento son las que determinan la diferencia entre el conocimiento existente y el necesario, así como sus restricciones.” (p.223)

En el caso de la elaboración de un plan de sucesión es sumamente importante identificar estas brechas, ya que son las que indican los aspectos en los cuales hay que poner más énfasis a la hora de llevar a cabo capacitaciones o incluso pueden ayudar a identificar cuál es el conjunto de conocimientos que posee el equipo de trabajo en mayor o menor medida. Para cerrar las brechas de conocimiento se pueden utilizar diferentes recursos, tales como capacitaciones, transferencia de información de una persona a otra, entre otros.

Capacitación

Con respecto a los procesos de formación y capacitación, la Ley Marco de Empleo Público señala que:

La formación está destinada a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos institucionales de las entidades y los órganos incluidos, desarrollando las competencias de las personas servidoras públicas, estimulando su progresión profesional y la instrucción sobre el desempeño apropiado de sus deberes, responsabilidades y funciones, para concientizar sobre los riesgos de corrupción inherentes a su desempeño (art.23).

La capacitación dentro del plan de sucesión juega un papel crucial ya que es la forma en que se reforzarán los conocimientos y se les potenciará a los sucesores las habilidades, los conocimientos y las competencias necesarias para desarrollarse.





Transferencia de conocimiento

Según Castellano et al. (2021), “La transferencia del conocimiento se centra en el propósito de distribuir el conocimiento organizacional para satisfacer las necesidades de las personas y equipos tanto dentro como fuera de la organización.” (p.64)

En el caso específico de la implementación de un plan de sucesión, transferir el conocimiento pretende que no solamente las actuales generaciones sepan realizar los procesos más importantes de la Auditoría Interna, si no que los conocimientos y los procedimientos establecidos se vayan compartiendo al resto del equipo y así poder garantizar una permanencia de la información que, aunque los funcionarios titulares no estén, se puedan seguir llevando a cabo los procesos sin necesidad de retrasarlos.

Perfil del puesto

Según Piña (2022), el perfil del puesto se define como “la indagación organizada en relación con la designación de un cargo dentro de la colocación orgánica, misión, ocupaciones, de igual modo con los requerimientos y pretensiones a solicitud para que un trabajador pueda llevar y desenvolverse apropiadamente en un puesto.” (p.11)

Como se menciona, definir un perfil del puesto establece los requisitos y las competencias necesarias para este; adicionalmente, incluye las habilidades, los conocimientos y las experiencias que el candidato ideal debe tener para desempeñarse con éxito en el cargo.

Este aspecto cobra relevancia, en razón de que la institución cuenta con un Manual de Clases y Cargos que establece los requisitos para cada puesto, los cuales deben ser cumplidos por los funcionarios que participen del proceso de sucesión, con la finalidad de garantizar que los candidatos cuenten con las competencias, los conocimientos y la experiencia necesaria para asumir adecuadamente las responsabilidades del puesto, asegurando así la calidad del servicio de la Auditoría Interna, y





que las actuaciones estén apegadas al bloque normativo que regula la selección y contratación de personal.

Manual de procedimientos

Aleu (2021), establece que el manual de procedimiento es la manera de

Presentar de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan, al interior de cada unidad administrativa de una institución, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los distintos órganos que intervienen en la ejecución, control y evaluación de estas, facilitando su interrelación (p. 15).

Sobre este particular, es conveniente que los procesos de la Auditoría Interna cuenten con los manuales de procedimientos necesarios, de manera que estos sirvan de insumo para el proceso de sucesión.



METODOLOGÍA

El Plan de Sucesión es un elemento clave dentro del área de Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, debido a que va a garantizar la continuidad operativa, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos.

Dado el papel importante que desarrolla la Auditoría Interna en aspectos como la evaluación del control interno, la gestión de riesgos y la transparencia, es realmente importante poder contar con un proceso estructurado que permita identificar, preparar y desarrollar el talento humano que asumirá posiciones claves en el futuro.

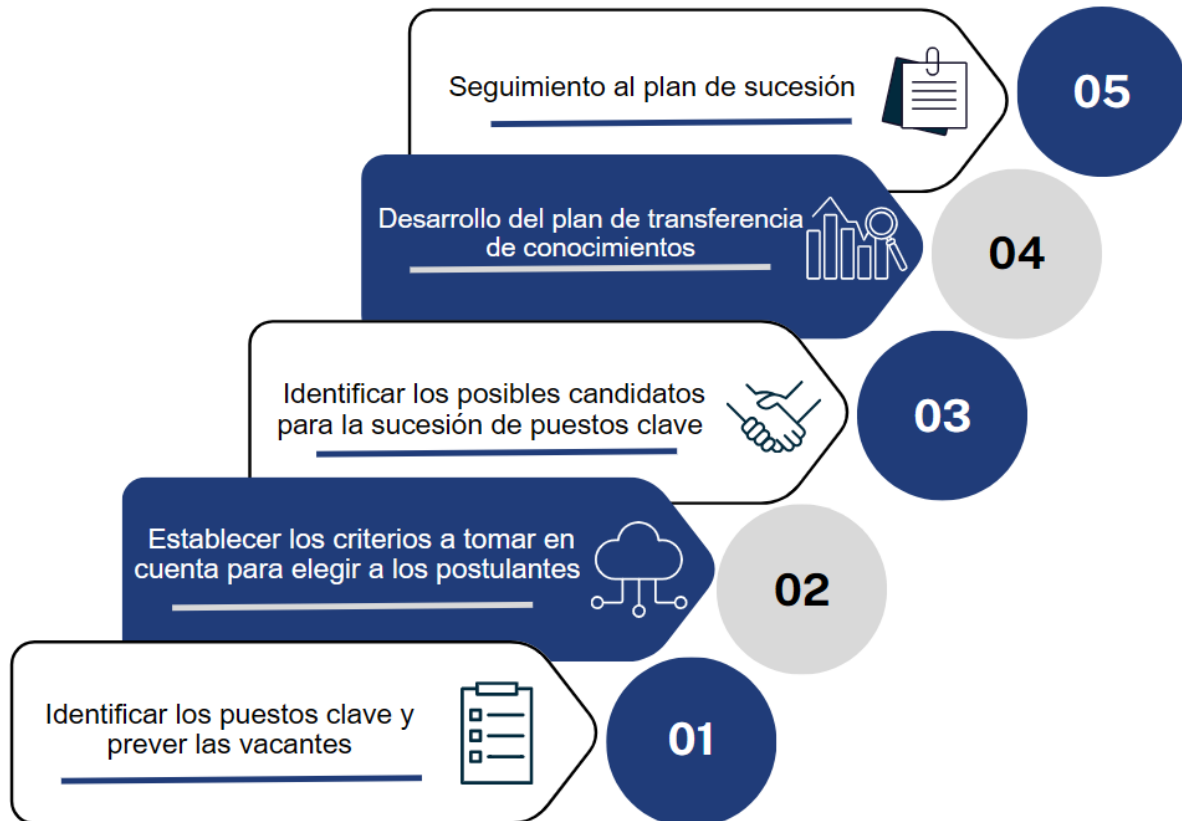
El presente plan busca anticiparse a movimientos del personal en puestos clave, donde pueden quedar libres vacantes por motivo de jubilación. En este caso, la ausencia de un plan de sucesión puede afectar la operativa del área y comprometer la continuidad correcta de sus funciones cruciales. Por ende, es fundamental contar





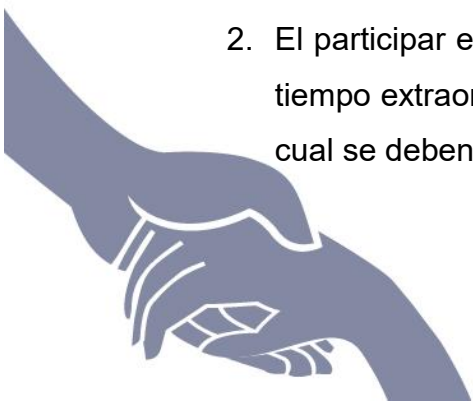
con un proceso que permita identificar a los colaboradores que cuentan con el potencial y con los requisitos para asumir estos roles y puedan ser preparados adecuadamente, para ello se implementarán las siguientes etapas.

Etapas del Plan de Sucesión



Se deben destacar algunos aspectos por considerar, que se desprenden de la Política de Plan de Sucesión aprobada por la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, mediante acuerdo JD-476 de la Sesión Ordinaria N°51-2023, celebrada el 25 de setiembre del 2023:

1. Se establece que la participación en el plan de sucesión no implica el derecho automático a ocupar un cargo y percibir un salario de un puesto para el cual no fue nombrado o no es su titular.
2. El participar en el plan de sucesión no implica que será reconocido el pago de tiempo extraordinario por sesiones de trabajo fuera de la jornada laboral, por lo cual se deben asignar las actividades dentro de esta.





3. No se adquiere beneficio alguno en un proceso concursal cuando previamente se ha participado en el plan de sucesión de algún puesto.
4. Todo titular de un puesto clasificado como “puesto clave” debe participar activamente en el plan de sucesión. Para lo cual debe firmar el consentimiento informado.
5. Ingresar al plan de sucesión no obliga al postulante a ocuparlo, en caso de ausencia del titular. El objetivo es que apoye activamente a la persona que lo vaya a ocupar para que la adaptación sea más rápida y por consiguiente menor el riesgo para el alcance de los objetivos.
6. La jefatura deberá autorizar espacios de tiempo adecuados para invertir en el plan de sucesión, que a mediano y corto plazo esta inversión será reintegrada a la institución con personal capacitado adecuadamente.
7. Colaborar en el proceso de capacitación y formación de conformidad con instrucciones superiores al personal designado para tal efecto, según lo establece el Manual de Clases y Cargos vigente.

ETAPAS DEL PLAN DE SUCESIÓN

Etapa 1: Identificar los puestos clave y prever las vacantes

En el plan de sucesión de la Auditoría Interna, esta etapa, es el primer paso con el cual se asegurará la continuidad y efectividad de sus labores; esta consiste en poder identificar cuáles son aquellos puestos clave y cuándo quedarán vacantes.

Se van a categorizar como puestos clave aquellos que tienen alta incidencia en los resultados de las metas, esto se puede derivar por el nivel de responsabilidad que lleva el desempeñarlos y la especialización técnica necesaria.

Para poder identificar cuáles cargos dentro de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social deberían ser considerados como claves, se estableció una serie de criterios en el **Formulario F-01 Análisis de plazas**, el cual se muestra a continuación:





Formulario F-01 Análisis de Plazas

Objetivo: Identificar los puestos clave de la Auditoría Interna que requieren de la aplicación del plan de sucesión.
Instrucciones generales: Para cada puesto de la Auditoría Interna, complete la información requerida.

FECHA DE ANÁLISIS: _____

Información general del puesto			Evaluación de plazas				Resultado		
CÓDIGO DE PLAZA	PUESTO	FUNCIONARIO QUE OCUPA LA PLAZA	Aspectos a evaluar				Puesto clave	Prioridad de sucesión	Análisis del resultado
			Fecha probable de la vacante	¿El puesto requiere de conocimientos especializados?	¿Hay otro funcionario que realice la función?	Impacta la continuidad y el servicio de auditoría			

Como se observa, en dicho formulario se debe valorar cada uno de los puestos según las siguientes premisas:

- ¿Si el puesto requiere de conocimientos especializados?
- ¿Hay otro funcionario que realice esa función?
- ¿Impacta la continuidad y el servicio de auditoría?

Cada una de las respuestas a estas preguntas tiene un valor porcentual, el cual determina si el puesto es clave o no; además, la prioridad de sucesión va a estar vinculada directamente con la fecha probable de la vacante, siendo tres años un límite crítico para decidir la prioridad.

Finalmente, luego de tener una evaluación de los criterios mencionados, el resultado obtenido va a indicar alguno de los siguientes enunciados, según corresponda:

1. No requiere plan de sucesión.
2. Inicie el plan de sucesión más adelante.
3. Analice la viabilidad de ir capacitando a otra persona que realice las funciones e inicie el plan de sucesión faltando tres años para que quede la plaza vacante.
4. Inicie el plan de sucesión inmediatamente.





Etapa 2: Establecer los criterios por tomar en cuenta para elegir a los postulantes

Una vez identificado el puesto clave que va a quedar vacante, se deben definir claramente las competencias fundamentales necesarias para ocuparlo, con base en información realista; para esto se debe analizar cuáles habilidades, conocimientos y experiencia se necesitan para desempeñar el cargo laboral.

Es necesario establecer los requisitos previamente a la selección para cada puesto clave identificado en el formulario F-01 Análisis de plazas, para elegir al postulante de una manera objetiva, transparente y con base en los criterios preestablecidos.

Para establecer dichos criterios se utilizará el formulario **F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión**, el cual tiene como objetivo principal identificar los conocimientos, la experiencia y otros requisitos necesarios para desempeñarse en cada puesto clave. El formulario se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Formulario F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión

Objetivo: Identificar los conocimientos, la experiencia y otros requisitos que se necesitan para cada puesto clave identificado en el formulario F-01 Análisis de plazas.

Instrucciones generales: Este formulario se debe completar para cada puesto de la Auditoría Interna identificado como clave que requiere plan de sucesión.

A) INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
CÓDIGO DE PLAZA	PUESTO	FUNCIONARIO QUE OCUPA LA PLAZA	FECHA PROBABLE DE LA VACANTE

B) REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE CLASES Y CARGOS					
GRADO ACADÉMICO	ÁREA DE ESPECIALIDAD	AÑOS DE EXPERIENCIA	AÑOS DE EXPERIENCIA SUPERVISIÓN DE PERSONAL	REQUISITO LEGAL	COLEGIO PROFESIONAL

C) REQUISITOS DESEABLES		
CONOCIMIENTO NORMATIVO	CONOCIMIENTO TÉCNICO	HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS

D) COMPETENCIAS	
En este apartado se detallan las competencias correspondientes a potencial y desempeño, según se detalla.	
POTENCIAL	DESEMPEÑO
Satisfacción laboral Orientación al detalle Liderazgo Adaptación Automógen Creatividad Trabajo en equipo Comunicación Desarrollo profesional técnico Sentido de pertenencia	Manejo del tiempo Análisis Planificación y organización Actitud resolutiva Espíritu práctico Compromiso Eficiencia y eficacia Gestión y logro de objetivos Tolerancia a la presión Trabajo en equipo

COMENTARIOS





Como se observa en la imagen anterior, en el apartado A) se consigna el código de la plaza del puesto clave, con lo cual se completan de forma automática las casillas restantes de la información general del puesto.

El apartado B) denominado “Requisitos establecidos en el manual de clases y cargos”, estos deben identificarse para el puesto que se va a evaluar dentro de dicho manual y trasladarse a este apartado.

El apartado C) “Requisitos deseables” registra aquellos conocimientos que a criterio de quien ocupa el puesto clave, considera realmente importantes para desempeñarse en el cargo.

En el apartado D) se establece un listado de competencias predefinidas por evaluar en el candidato que aplica al puesto a sucesión, con el fin de evaluar su potencial y desempeño para ocupar el cargo.

Además, se presenta un apartado adicional para “comentarios” por si se desea ampliar algún aspecto.

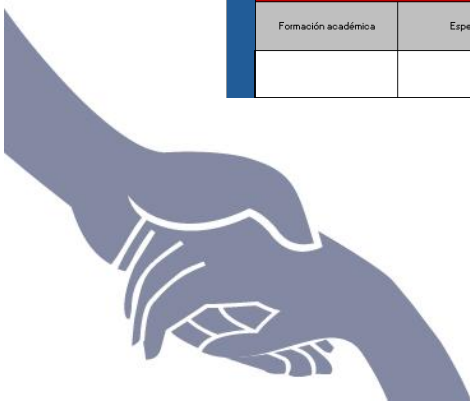
Etapa 3. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave

Dentro del proceso de sucesión es fundamental identificar y seleccionar los sucesores para aquellos puestos clave dentro de la Auditoría Interna, por lo que en esta etapa se realiza una evaluación rigurosa a cada candidato postulante, lo cual va a permitir tener una visión clara de su idoneidad; para ello se estableció el instrumento denominado “F-03 Formulario de talento para sucesión”.

F-03 Formulario de Talento para Sucesión

Objetivo: Evaluar a los candidatos para la selección de los sucesores en los puestos claves identificados en el formulario F-01 Análisis de plazas
Instrucciones generales: Este formulario se debe completar para cada puesto de la Auditoría Interna identificado como clave que requiere plan de sucesión, donde se va a identificar a los postulantes, evaluar y por último seleccionar al sucesor al puesto clave.

FECHA DE ANÁLISIS																	
Código de la Plaza Puesto sujeto a sucesión				INFORMACIÓN DEL PUESTO CLAVE				Funcionario que ocupa la plaza									
CÓDIGO		NOMBRE		DATOS DEL CANDIDATO				PUESTO ACTUAL									
Formación académica		Especialidad		Años de Experiencia		Años de experiencia Supervisión de personal		Tiempo laborado en la Auditoría Interna		Colegio Profesional		Grado con que se encuentra incorporado		Conocimientos normativa legal		Conocimiento técnico	





Como se observa en el aparatado anterior “Cumplimiento de requisitos del candidato” tiene como finalidad delimitar las pautas que el postulante debe cumplir para ser seleccionado y participar en el proceso; estos requisitos son los establecidos en el formulario **F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión**.

Si el candidato cumple con los requisitos, se evaluará su potencial, desde los parámetros alto, medio y bajo, para obtener un resultado final conforme a lo evaluado, según se muestra en la siguiente imagen:

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL				
PREGUNTA	Alto	Medio	Bajo	Competencia a Evaluar
¿El colaborador tiene el potencial para crecer dentro de la Institución (Departamento y/o Unidad)?				Satisfacción laboral
¿El colaborador muestra facilidad para aprender los procesos que requiere el puesto?				Orientación al detalle
¿El colaborador tiene la habilidad para provocar inspiración y transformaciones positivas en el equipo de trabajo?				Liderazgo
¿Cual es el nivel de adaptación a entornos cambiantes que tiene ese colaborador?				Adaptación
¿El colaborador demuestra facilidad para la toma de decisiones sin depender de otros?				Autoimagen
¿El colaborador demuestra potencial en competencias como creatividad e innovación necesarias para el puesto?				Creatividad
¿El colaborador trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?				Trabajo en equipo
¿El colaborador demuestra habilidad o fortaleza para comunicarse con los demás?				Comunicación
¿El colaborador demuestra habilidad para el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos?				Desarrollo profesional/técnico
¿El colaborador demuestra un apego a los valores institucionales, en relacion con sus actitudes y comportamientos?				Sentido de pertenencia
RESULTADO	BAJO			

También se realizará la evaluación de desempeño, de acuerdo con cada una de las interrogantes, desde los parámetros alto, medio y bajo, para obtener un resultado conforme a lo evaluado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
PREGUNTA	Alto	Medio	Bajo	Competencia a Evaluar
¿El colaborador emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo?	X			Manejo del tiempo
¿El colaborador tiene dominio de la información de su puesto?				Análisis
¿El colaborador mantiene controles de las tareas asignadas?	X			Planificación y organización
Al solicitarle nuevos proyectos no tiene problema en ejecutarlos	X			Actitud resolutiva
¿El colaborador propone mejoras en los procesos asignados?	X			Espíritu práctico
¿El colaborador demuestra actitud positiva al asignarle nuevas tareas?	X			Compromiso
¿El colaborador genera resultados eficientes en los procesos asignados?	X			Eficiencia y eficacia
¿El colaborador se esmera por alcanzar los objetivos asignados al departamento en relación con sus funciones?	X			Gestión y logro de objetivos
¿El colaborador demuestra capacidad para trabajar bajo presión?	X			Tolerancia a la presión
¿Tiene la facilidad para trabajar en equipo?	X			Trabajo en equipo
RESULTADO	ALTO			

RESULTADO FINAL

Es una persona que cumple con las tareas asignadas excediendo las expectativas del puesto; sin embargo, demuestra poco interés en asumir nuevos compromisos.





En la casilla “Resultado final” se presenta un resultado automatizado de la evaluación de las competencias relacionadas con el potencial y el desempeño del postulante. A continuación, se muestran los posibles resultados:

- Es un colaborador con pocas posibilidades de adaptarse al proceso. Su desempeño está por debajo de las expectativas y no demuestra un potencial significativo.
- Es un colaborador que cumple con sus responsabilidades, pero no demuestra mayor interés por aprender nuevos procesos. Carece de potencial que permita ubicarle en un proceso de aprendizaje para otro puesto.
- Es una persona con un bajo compromiso en el desempeño de su trabajo y no demuestra competencias para generar impacto en sus resultados. Demuestra algo de potencial, pero no lo suficiente para ser parte del proceso.
- Es una persona que cumple con las tareas asignadas excediendo las expectativas del puesto; sin embargo, demuestra poco interés en asumir nuevos compromisos.
- Es una persona que cumple con las tareas asignadas y posee habilidades para cumplirlas, pero requiere mayor desarrollo para convertirse en un potencial elemento por considerar en el proceso.
- Es una persona altamente carismática, con una excelente capacidad para aprender nuevos procesos y retos; no obstante, su desempeño no es tan significativo y los resultados de su trabajo carecen de impacto.
- Es un buen elemento por considerar en el proceso.
- Es un excelente recurso por considerar en el proceso.

Adicionalmente, de manera automatizada, se genera un resumen en el que se visualiza el resultado final de cada uno de los candidatos, con el fin de que se seleccione al candidato o a los candidatos que participarán del proceso de desarrollo del plan de sucesión, con base en dicho resultado.





Etapa 4. Desarrollo del plan de transferencia de conocimiento

El desarrollo del plan de transferencia de conocimiento es una etapa enfocada en realizar una transición de una manera fluida, efectiva y exitosa.

Esta etapa comprende la planificación del plan de transferencia de conocimiento, la implementación del plan y una evaluación respecto de la preparación del sucesor para asumir las funciones del puesto.

Planificación

La planificación consiste en definir las actividades requeridas para eliminar la brecha de conocimiento que existen entre el sucesor y quien ocupa el puesto clave.

Con el propósito de realizar dicha planificación se utiliza el formulario **F-04 Plan de trabajo para la sucesión**, el cual se muestra a continuación:

Formulario F-04 Plan de Trabajo para la sucesión

Objetivo: Planificar las actividades necesarias para la transferencia de conocimiento del puesto clave.
Instrucciones generales: Complete la información requerida, según se solicita.

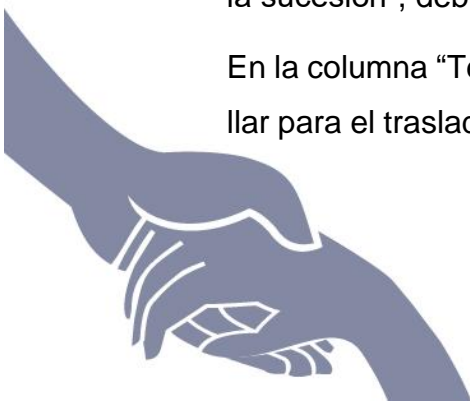
Código del Puesto Clave:
Puesto:
Nombre del Titular:
Nombre del Sucesor:
Fecha Inicio:
Fecha Finalización:

		Inicio del plan de trabajo para la sucesión		lun, 14/07/2025		lun, 14/07/2025						
TEMA	RESPONSABLE	ESTADO	INICIO	FIN	Duración en días hábiles	L	M	M	J	V	S	D
Actividad 1					0							
Tarea 1					0							
Tarea 2					0							
Tarea 3					0							
Tarea 4					0							

Como se observa, el formulario posee un apartado para la información del puesto, el nombre de la persona que ocupa el puesto clave y el sucesor, así como para las fechas de inicio y finalización previstas para la ejecución del plan.

Este instrumento corresponde a un diagrama de Gantt, para el cual es relevante establecer la fecha de inicio en la casilla denominada "Inicio del plan de trabajo para la sucesión", debido a que este genera automáticamente el cronograma.

En la columna "Tema", se debe establecer cada una de las actividades por desarrollar para el traslado de conocimiento o bien para el desarrollo del sucesor, así como





el detalle de las tareas de cada actividad, en caso de ser necesario; en la columna “Responsable” se debe identificar a la persona encargada de cada actividad.

En el formulario se debe indicar la fecha de inicio y fin de cada tarea, de manera que se refleje en el calendario.

Asimismo, el formulario permite en la casilla de “Estado” monitorear el cumplimiento del plan en la etapa de implementación, donde se puede ir seleccionando conforme se avanza, con las siguientes opciones: cumplido sin atraso, cumplido con atraso, parcialmente cumplido y sin cumplir.

Implementación

La implementación consiste en llevar a cabo el proceso de transferencia de conocimiento, por lo que se requiere llevar un registro de los temas y de las actividades que realiza el sucesor o los sucesores para así contar con la información sobre los procesos de capacitación y/o acompañamiento que se han llevado a cabo para cada candidato.

Para esta fase se utiliza la herramienta **F-05 Bitácora del Plan de Transferencia de Conocimiento**, la cual permite registrar de manera ágil y sencilla las actividades que se llevaron a cabo para que el sucesor adquiriera el conocimiento y las herramientas necesarias para realizar las funciones del puesto clave.

F-05 Bitácora del Plan de Transferencia de Conocimiento

Objetivo: Establecer un registro de las actividades realizadas en el proceso de Sucesión
Instrucciones generales: Esta Bitácora se debe completar para cada de las actividades realizadas en el desarrollo del Plan de Sucesión

A) INFORMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO					
NOMBRE DEL POSTULANTE					
PUESTO QUE VA A OCUPAR					

B) REGISTRO DE ACTIVIDADES					
TEMAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	FECHA EN QUE FINALIZÓ LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	HERRAMIENTAS O SISTEMAS UTILIZADOS	OBSERVACIONES

A continuación, se explican cada uno de los apartados que se visualizan en la imagen anterior:





Temas: Se refiere al área específica de conocimientos que van a ser heredados. Estos comprenden el área a partir de la cual se va a proceder con la mentoría.

Actividades: Son las diversas acciones que se llevan a cabo para lograr el traspaso de conocimiento. Pueden comprender:

- **Mentorías:** Es un proceso mediante el cual una persona con experiencia enseña a otra a realizar distintas tareas.
- **Resolución de casos:** Se presentan una serie de casos por resolver para que el sucesor indique cómo procedería si se presentan las situaciones descritas en el ejercicio.
- **Simulaciones:** Se crean escenarios ficticios con situaciones que imitan la realidad, para guiar al sucesor sobre qué hacer en una situación específica.
- **Lecciones aprendidas:** Se refiere a un proceso mediante el cual se debe utilizar el conocimiento adquirido en una o varias situaciones y así aplicarlo para el desarrollo satisfactorio del proceso.
- **Cursos o talleres:** Son espacios donde se imparten conocimientos nuevos o se refrescan los anteriormente adquiridos por medio de charlas o exposiciones.
- **Manuales o instructivos:** Brindan información al postulante sobre los pasos por seguir en caso de una situación específica.
- **Sustitución de personal:** Se les permite a los postulantes asumir el cargo por el cual están participando de manera temporal, para que puedan adquirir conocimientos por medio de la práctica directa ejerciendo dicho cargo.
- **Webinar:** Son capacitaciones, pero llevadas a cabo de una manera remota, que permite la transferencia de conocimientos, aunque el personal esté en diferente zona geográfica.
- **Compartir el trabajo:** Permite que el predecesor vaya cediendo las actividades que realiza al nuevo postulante, este proceso debe ser gradual según el avance del candidato.





Fecha de inicio y de finalización: Pretenden llevar un control del periodo en el cual se llevaron a cabo las actividades para adquirir el conocimiento necesario.

Herramientas o sistemas utilizados: Se requiere llevar un registro de las herramientas o sistemas utilizados en el proceso de aprendizaje, ya que se pueden emplear diversas herramientas, tales como Excel, sistemas de gestión de documentos o sistemas institucionales, dependiendo del área de conocimiento.

Observaciones: Permiten al evaluador expresar de manera escrita ciertas características específicas que se pudieron haber dado a lo largo del proceso. La finalidad de este apartado es que el evaluador comente aspectos importantes del funcionario en cada etapa del proceso de aprendizaje.

Seguidamente, y como parte de las observaciones del evaluador, se brinda una sección extra para que la persona encargada de llevar a cabo el proceso pueda expresar comentarios adicionales, en caso de que existan, que permitan comprender el registro de las actividades del candidato de una mejor manera.

Por último, y como parte del proceso de verificación del cumplimiento de la información documentada, se solicita la firma de la persona mentora y el candidato que ha sido evaluado en este procedimiento.

Evaluación

La evaluación del aprendizaje y el informe de desempeño juegan un papel fundamental dentro de la etapa de desarrollo y de transferencia de conocimiento, ya que permiten medir los resultados de cada participante en el plan de sucesión.

El Formulario **F-06 Evaluación de aprendizaje** incluye un informe de desempeño, que permite valorar aspectos actitudinales y conductuales y determinar el avance del aprendizaje, identificar las fortalezas y las áreas de mejora del participante en curso.





F 06 - Evaluación de aprendizaje

Nombre del (la) colaborador (a):	
Codigo de plaza:	
Puesto analizado:	

Instrucciones

Lea de forma cuidadosa los siguientes criterios establecidos para realizar la evaluación e identifique, según su percepción como mentor del proceso de aprendizaje del o los postulantes al puesto, el nivel de aprendizaje obtenido por cada uno de ellos. Califique al sucesor colocando en el recuadro, al lado de cada uno, la evaluación correspondiente, siendo la más positiva 'Excelente' y la más negativa 'Insuficiente'. En el apartado de resultados se presentará un análisis automatizado para cada uno de los criterios evaluados.

Objetivo:

Evaluar el nivel de aprendizaje alcanzado por el sucesor al puesto de sucesión con base a los criterios establecidos para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Criterio	Evaluación	Resultado
1. Participa activamente en el proceso de aprendizaje.		

Dicho formulario consta de varios criterios, donde el mentor debe registrar su evaluación sobre el sucesor, dependiendo del aprendizaje y del desarrollo en el proceso, donde la escala de evaluación sería: excelente, bueno, regular e insuficiente; "Excelente" representa el nivel más alto en cuanto a logros del criterio evaluado e "Insuficiente" el más bajo; cada una de estas se encontrará acompañada de un resultado automatizado, que permitirá identificar las fortalezas, las debilidades y las mejoras del postulante.

El Informe de desempeño

El informe de desempeño tiene el enfoque de ampliar la evaluación antes realizada por el mentor que se encuentra a cargo, mediante cinco preguntas, las cuales se muestran a continuación.

1. ¿De qué manera ha demostrado el sucesor su capacidad para poder asumir la asignación de nuevas tareas y de nuevos desafíos?
2. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera que requiere el colaborador para desarrollar las labores del cargo para el que se postula (puesto de sucesión)?





3. Desde su opinión ¿Qué le ayudaría a ser más productivo al postulante para ofrecer un servicio de mayor calidad? Ejemplo: capacitaciones, herramientas, entre otros.
4. ¿Existen barreras que limitan u obstaculizan las actividades del postulante para el cargo, evidenciadas durante el proceso de aprendizaje?
5. Según su criterio ¿ve a este colaborador asumiendo su puesto?

De esta forma se busca evaluar y registrar el compromiso y el desarrollo del sucesor, mediante las percepciones del mentor.

Etapa 5. Seguimiento

Para que un plan de sucesión sea efectivo y sostenible a largo plazo es indispensable implementar mecanismos de seguimiento y de monitoreo, que permitan su evaluación y mejora continua, con el objetivo de verificar el cumplimiento de sus objetivos y la eficacia de su aplicación en el tiempo.

Para ello, se aplica el formulario **F-07 Encuesta de seguimiento**, dirigido a los colaboradores que han participado en el plan como sucesores, el cual se observa a continuación:

F-07 Seguimiento del plan de sucesión

Encuesta de seguimiento del Plan de Sucesión

Objetivo: Recopilar información sobre la experiencia vivida, el aprendizaje obtenido y la identificación de oportunidades de mejora del plan.
Instrucciones: Para cada pregunta, elija una única opción que refleje mejor su experiencia, percepción o nivel de acuerdo, según corresponda.

1. ¿Cómo calificaría su experiencia durante su participación en el plan de sucesión?

2. ¿Considera que el plan de sucesión le brindó las capacidades para asumir el nuevo rol?

3. ¿Considera que las herramientas utilizadas durante el proceso de sucesión contribuyeron a su desarrollo?

Si su respuesta es no, indique en el espacio por que.

El formulario F-07 Encuesta de seguimiento consiste en cinco preguntas puntuales que tienen como objetivo recopilar información sobre la experiencia vivida, el aprendizaje obtenido y la identificación de oportunidades de mejora del plan. La encuesta





se le realiza a todo aquel colaborador que haya participado y culminado el plan de sucesión como posible sucesor.

Esta encuesta no solo permite evaluar la experiencia individual del sucesor, sino que también permite identificar cuáles fueron esas áreas específicas de mejora que tiene el plan tras su ejecución, y de esta manera contar con retroalimentación que puede ser utilizada para evaluar el diseño y el seguimiento del Plan de Sucesión en futuras implementaciones.

Adicionalmente, se recomienda considerar los siguientes aspectos durante la etapa de seguimiento, orientados principalmente a evaluar y a mejorar la implementación futura del plan:

- Actualizar, revisar y ajustar de manera regular el contenido, los objetivos y las estrategias del plan de sucesión.
- Actualizar de forma periódica los instrumentos del plan de sucesión, con el fin de tener la información precisa y vigente.
- Utilizar la encuesta de seguimiento (formulario F-07) como herramienta de evaluación, con el propósito de valorar el diseño del Plan de Sucesión y dar seguimiento a su efectividad tras la implementación.





RECOMENDACIONES

1. Comunicar de manera clara y oportuna la implementación del Plan de Sucesión dentro de la Auditoría Interna, con el objetivo de asegurar que todos los funcionarios comprendan su propósito, el alcance y los mecanismos establecidos para su ejecución.
2. Realizar implementaciones piloto del plan de sucesión, en un ambiente controlado, antes de la implementación oficial, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
3. Asignar de forma estratégica los recursos humanos y de tiempo, definidos para la gestión y ejecución del plan de sucesión, con el objetivo de garantizar su continuidad y ejecución efectiva, para minimizar el impacto de la carga laboral diaria sobre el avance del proyecto.
4. Llevar a cabo iniciativas de concientización dentro de la Auditoría Interna para destacar la relevancia de la sucesión y fomentar una cultura colaborativa y de disposición para compartir el conocimiento.
5. Implementar un programa estructurado de rotación de puestos entre funcionarios que ocupen la misma categoría, con el objetivo de estandarizar conocimientos y habilidades dentro de la Auditoría Interna.
6. Combatir la percepción de la sucesión como una amenaza laboral, mediante acciones de sensibilización y comunicación interna que promuevan la sucesión como una oportunidad de desarrollo profesional y de fortalecimiento del área.
7. Realizar anualmente la evaluación de los puestos, para identificar los puestos clave sujetos a sucesión, en los que se deba iniciar inmediatamente el proceso.

En concordancia con la recomendación N°5, referente a la implementación de un programa estructurado de rotación de puestos, seguidamente se describe el Plan de Rotación.





PLAN DE ROTACIÓN

Justificación:

Este plan se sustenta en lo señalado en el artículo N° 23 de la Ley General de Control Interno N° 8292, que señala:

Artículo 23.-Organización. La auditoría interna se organizará y funcionará conforme lo disponga el auditor interno, de conformidad con las disposiciones, normas, políticas y directrices que emita la Contraloría General de la República, las cuales serán de acatamiento obligatorio.

Cada auditoría interna dispondrá de un reglamento de organización y funcionamiento, acorde con la normativa que rige su actividad. Dicho reglamento deberá ser aprobado por la Contraloría General de la República, publicarse en el diario oficial y divulgarse en el ámbito institucional.

En ese sentido, la Auditoría Interna está conformada por cuatro unidades, según el artículo N° 11 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Junta de Protección Social, a saber:

1. Unidad de Auditoría de Comercialización y Producción.
2. Unidad de Auditoría Administrativa-Financiera.
3. Unidad de Auditoría Gestión Social y Estudios Especiales.
4. Unidad de Auditoría de Sistemas.

En cada área laboran profesionales en auditoría que ocupan plazas de igual categoría, lo que facilita la rotación de estos funcionarios, con el fin de evitar que se mantengan de forma permanente en la misma área.

Entre los beneficios de rotar al personal, se mencionan los siguientes:

- Reducción del riesgo de dependencia de una sola persona por unidad.





- Fortalecimiento del conocimiento sobre las actividades que se realizan en las distintas áreas de la institución.
- Mejora en la independencia y objetividad en la realización de los servicios de auditoría.
- Mayor motivación y renovación del ambiente laboral.
- Ampliar el conocimiento técnico y operativo de los funcionarios.

Objetivo

Rotar entre las distintas unidades de la Auditoría Interna a los funcionarios que ocupan puestos con la misma categoría, con el fin de fomentar el desarrollo integral del personal y evitar la centralización del conocimiento.

Objetivos específicos

1. Identificar los puestos que son sujetos a rotación, con la finalidad de considerarlos cada vez que se haga la valoración correspondiente.
2. Mejorar la calidad de las auditorías a través de la combinación de distintas experiencias y enfoques de los auditores en los procesos de cada área.

Ámbito de aplicación

Aplica a los funcionarios que ocupan puestos con la misma categoría profesional dentro de la Auditoría Interna. A continuación, se detalla la cantidad de funcionarios de la Auditoría Interna, que ocupan plazas con la misma categoría:

Puesto	Cantidad
Profesional 2 en Auditoría	11
Profesional 3 en Auditoría	6
Encargados de área	4

En el cuadro anterior no se está considerando el Profesional 2 en Derecho dado a que solo existe una plaza con dicha especialidad.





Metodología

El plan de rotación se conforma de cinco etapas, las cuales se visualizan en la siguiente imagen:



Etapa 1. Identificación

En esta etapa se identifica el personal que podría rotar a otra unidad de la Auditoría Interna distinta de donde se encuentra ubicado. Este proceso se realizará una vez al año, con el fin de determinar la conveniencia o no de aplicar la rotación de dos funcionarios que intercambiarían su ubicación dentro de la estructura de la Auditoría Interna.

Con la finalidad de definir los funcionarios sujetos a la rotación, se establecen los siguientes criterios de selección:

- Antigüedad en la unidad actual de mínimo cinco años.
- Evaluación de desempeño satisfactoria.
- Disponibilidad y apertura al cambio por parte del funcionario.





Etapa 2. Valoración

En esta etapa participarán el Auditor Interno, el Sub auditor Interno y los encargados de cada unidad, quienes valorarán en conjunto las necesidades y las prioridades operativas de cada unidad y el perfil de los candidatos. En caso de que se decida realizar la rotación, se selecciona a los funcionarios que rotarán de una unidad a otra, de conformidad con los criterios preestablecidos, para asegurar que la rotación sea adecuada y beneficiosa para todas las partes, y garantizar que no se vean afectadas la operatividad y el cumplimiento de metas de la Auditoría Interna.

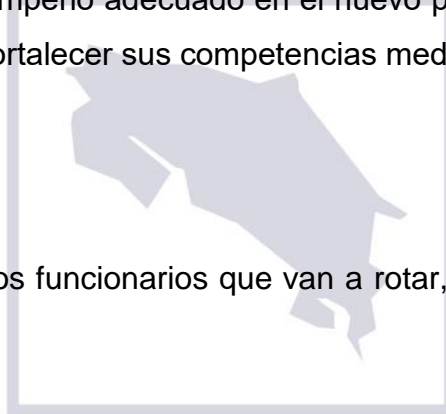
La selección de los funcionarios que rotarán deberá quedar justificada y debidamente documentada. Para la selección de estos funcionarios es conveniente considerar su formación académica y los conocimientos adicionales que posean, con el fin de garantizar un desempeño adecuado en el nuevo puesto. En caso de ser necesario, se recomienda fortalecer sus competencias mediante actividades de capacitación específicas.

Etapa 3. Notificación

Una vez seleccionados los funcionarios que van a rotar, se les notificará con suficiente antelación.

Etapa 4. Implementación

La implementación se hará efectiva en el mes de enero de cada año siguiente. Se establece un periodo de inducción y de transición y se recomienda que los funcionarios seleccionados para la rotación participen inicialmente como auditores de apoyo, es decir, colaborando en la ejecución de las actividades de procesamiento y análisis de la información, en algún estudio del área de destino, en el periodo previo al traslado, esto les permitirá adquirir una experiencia inicial en el área asignada, y promover una transición fluida y armoniosa.



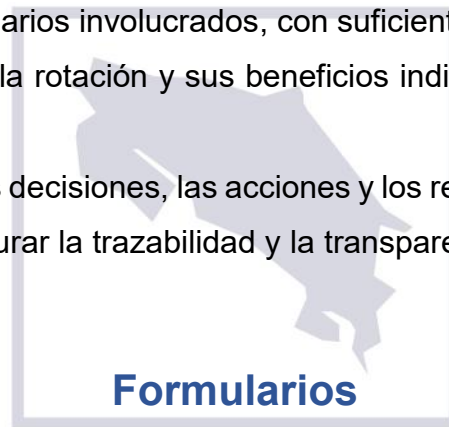


Etapa 5. Seguimiento

A los seis meses se realizará una evaluación de adaptación y de desempeño del funcionario en su nueva unidad; adicionalmente, se evaluará la experiencia al personal que participe de la rotación, con el fin de identificar mejoras dentro del proceso de rotación.

Recomendaciones para la implementación del plan de rotación

1. Iniciar la etapa de valoración un año antes de la fecha prevista para la rotación, de manera que la notificación a los funcionarios y su incorporación como auditores de apoyo en los estudios de auditoría correspondientes se realicen con suficiente antelación, permitiendo una transición ordenada y eficaz.
2. Informar a los funcionarios involucrados, con suficiente antelación, sobre el proceso, los motivos de la rotación y sus beneficios individuales y de Auditoría Interna.
3. Documentar todas las decisiones, las acciones y los resultados relacionados con la rotación para asegurar la trazabilidad y la transparencia del proceso.



F-01 Análisis de plazas y F-02 Perfil d



F-03 Talento para sucesión.xlsx



F-04 Plan de trabajo para la suce:



F-05 Bitácora del Plan Transferencia d



F-06 Formulario evaluación y desempe



F-07 Encuesta-Seguimien





FUENTES DE CONSULTA

Aleu, E. (2021). Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continua de la organización (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Ayala, J. C. & Pérez V. L. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. Eudeba

Castellano, J., Otero, A. & Vega, J. (2021). Propuesta de un modelo de procesos de gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales. *Conocimiento Global* 6(1). Propuesta de un modelo de procesos de gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales | Conocimiento global

Código de Trabajo de Costa Rica. Ley No. 2 (1943, 26 de agosto). *La Gaceta*, Alcance N° 0 a la Gaceta N° 192. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045

Junta de Protección Social. (2023). Acta de la Sesión Ordinaria N° 51-2023. Junta Directiva.

Junta de Protección Social. (2021). Plan Estratégico Auditoría Interna 2022-2026. Auditoría Interna.

Ley de Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales, Ley N° 8718, (2009, 18 de febrero). *La Gaceta*, Alcance N° 9 a la Gaceta N° 34. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=64909#up

Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N° 9635. (2018, 4 de diciembre). *La Gaceta*, Alcance N° 202 a la Gaceta N° 225. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=0&strTipM=TC

Ley de Salarios de la Administración Pública, Ley N° 2166. (1957, 9 de octubre). Colección de leyes y decretos año 1957, semestre 2, tomo 2, página 269. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=3672&nValor3=0&strTipM=TC

Ley General de Control Interno, Ley N° 8292. (2002, 4 de setiembre). *La Gaceta* N° 169. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=0&strTipM=FN

Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227. (1978, 1 de diciembre). *La Gaceta*,





Alcance N° 90 a la Gaceta N° 102. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC

Ley Marco de Empleo Público, Ley N° 10159. (2022, 8 de marzo). *La Gaceta*, Alcance N° 50 a la Gaceta N° 46. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=96521

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley N° 7428. (1994, 4 de noviembre). *La Gaceta* N° 210. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&nValor3=0&strTipM=TC

Medina, Y., Assafiri, Y., Nogueira, D. & Medina, A. (2021). Auditoría de gestión del conocimiento: revisión bibliográfica, variables intrínsecas y definición de concepto. *Retos de la Dirección* 2021. 15(suplemento): 216-241. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v15s1/2306-9155-rdir-15-s1-216.pdf>

Piña Díaz, S. Y. (2022). Perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad provincial de la región Cajamarca. (Tesis de maestría). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92940>

Ramírez Durán, A. (2023). Propuesta de diseño de un plan de sucesión de liderazgo organizacional para la Universidad Iberoamericana (UNIBE), para el año 2023-2024 (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)). <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1776/1/22-0732-TF.pdf>

Reglamento autónomo de organización y servicio de la Junta de Protección Social. (2024, 16 de mayo). *La Gaceta*, Alcance N° 93 a la Gaceta N° 87. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=101943&nValor3=144979&strTipM=TC

Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna Junta de Protección Social. (2019, 4 de febrero). *La Gaceta*, Alcance N°25 a la Gaceta N° 24. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/02/04/ALCA25_04_02_2019.pdf

Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social No 28025. (1999, 5 de agosto). *La Gaceta*, Alcance N°55 a la Gaceta N°151. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30990&nValor3=32719&strTipM=TC

Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE. (2009, 6 de febrero).





La Gaceta N° 26. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=0&strTipM=TC

Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, R-DC-64-2014. (2014, 25 de setiembre). *La Gaceta* N° 184. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=78015&nValor3=0&strTipM=TC

Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, R-DC-119-2009. (2010, 10 de febrero). *La Gaceta* N° 28. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67207&nValor3=0&strTipM=TC



FUENTES DE CONSULTA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2021). *Guía para la elaboración de un plan de mejoras*. <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Albornoz Zamora, E. J., Guzmán, M. del C., Sidel Almache, K. G., Chuga Guamán, J. G., González Villanueva, J. L., Herrera Miranda, J. P., Zambrano Sanguinetti, L. C., Cañizales Jota, A. L., Vera, L. M., Márquez De González, A. H., González Noriega, R. V., Cruz Tamayo, K. E., Luna Álvarez, H. E., Macias Merizalde, A. M., Esqueila Brice Hernández, D., & Arteaga Delgado, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicadas a las ciencias de la salud y educación*. Mawil Publicaciones de Ecuador. <https://mawil.us/metodologia-de-la-investigacion-aplicada-a-las-ciencias-de-la-salud-y-la-educacion/>
- Aleu, E. (2021). *Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continua de la organización* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Archivo Nacional. (2016). Entrada descriptiva con la aplicación de la Norma Internacional ISAD(G) Fondo Junta de Protección Social. *Descripción de Fondos del Archivo Histórico-Fondos Públicos*. https://www.archivonacional.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=177
- Arroyo Valenciano, J. A. (2022). Las variables como elemento sustancial en el método científico. *Revista Educación*, 46(1), 1-10.
- Ayala, J. C. & Pérez V. L. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Eudeba.
- Bravo Ross, W. A. & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Castellano, J.; Otero, A & Vega, J. (2021). Propuesta de un modelo de procesos de gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales. *Conocimiento Global* 6(1), 60-76.
- Código de Trabajo de Costa Rica. Ley No. 2 (1943, 26 de agosto). *La Gaceta*, Alcance N° 0 a la Gaceta N° 192. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las Ciencias Sociales. *Gestionar: Revista de empresa y gobierno*, 1(4), 19-31 <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/17/47>

- Grupo Castilla. (2024). *Planes de sucesión: qué son y cómo elaborarlos*. <https://www.grupocastilla.es/planes-de-sucesion-que-son-y-como-elaborarlos/>
- International Accounting Standards Board. (2023). *Normas de Contabilidad NIIF® Ilustradas: Normas requeridas a 1 de enero de 2023*. Fundación IFRS
- Junta de Protección Social. (2021). Circular N°17-2021 Definición de estrategias. *Auditoría Interna*.
- Junta de Protección Social. (2021). Plan Estratégico Auditoría Interna 2022-2026. *Auditoría Interna*.
- Junta de Protección Social. (2023). Acta de la Sesión Ordinaria N° 51-2023. *Junta Directiva*.
- Junta de Protección Social. (2023). Acta de la Sesión Ordinaria N° 14-2024. *Junta Directiva*.
- Junta de Protección Social. (2023). Plan Anual de Trabajo 2024. *Auditoría Interna*.
- Junta de Protección Social. (2024). Plan Estratégico Institucional 2024-2027. *Junta Directiva*.
- Ley de Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales, Ley N° 8718, (2009, 18 de febrero). *La Gaceta*, Alcance N° 9 a la Gaceta N° 34. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=64909#up
- Ley General de Control Interno, Ley N° 8292. (2002, 4 de setiembre). *La Gaceta* N° 169. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=0&strTipM=FN
- Ley Marco de Empleo Público, Ley N° 10159. (2022, 8 de marzo). *La Gaceta*, Alcance N° 50 a la Gaceta N° 46. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=96521
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/90>
- Medina, Y., Assafiri, Y., Nogueira, D. y Medina, A. (2021). Auditoría de gestión del conocimiento: revisión bibliográfica, variables intrínsecas y definición de concepto. *Retos de la Dirección* 2021. 15(suplemento): 216-241. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v15s1/2306-9155-rdir-15-s1-216.pdf>
- Méndez Morales, J. A. (2022). *Factor humano*. Letrame Grupo Editorial.
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Clasificador por Objeto del Gasto del Sector Público*. <https://apps.hacienda.go.cr/apppad/Archivos/Clasificador%20Objeto%20del%20Gasto.pdf>

- Moreno, E. (21 de marzo de 2021). *La población en una investigación*. Tesis Investigación Científica. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación estratégica*. Centro de Investigación y Desarrollo. Editorial CID. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Pérez, S. & García, S. (2023). La investigación cuantitativa. ¿Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación. Editorial Octaedro. https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/8022/P%C3%A9rez-cidcc_2023.pdf?sequence=1
- Ramírez Durán, A. (2023). *Propuesta de diseño de un plan de sucesión de liderazgo organizacional para la Universidad Iberoamericana (UNIBE), para el año 2023-2024* (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)). <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1776/1/22-0732-TF.pdf>
- Refinería Costarricense de Petróleo. (2024) *Plan de Sucesión*. <https://www.recope.go.cr/transparencia/recursos-humanos/plan-de-sucesion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20de,retiro%20de%20una%20persona%20clave>.
- Reglamento de capacitación y licencias de estudios para el personal de la Asamblea Legislativa. (2018, 8 de marzo). *La Gaceta*, Alcance N° 51 a la Gaceta N°44. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86044&nValor3=111485&strTipM=TC
- Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social No 28025. (1999, 5 de agosto). *La Gaceta*, Alcance N°55 a la Gaceta N°151. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30990&nValor3=32719&strTipM=TC
- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna Junta de Protección Social. (2019 4 de febrero). *La Gaceta*, Alcance N°25 a la Gaceta N° 24. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/02/04/ALCA25_04_02_2019.pdf
- Suárez Santamaría, C. D. (2023). *Propuesta de plan de sucesión para FUPAD-Colombia*. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31504/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20UTADEO%20-%20PROPUESTA%20DE%20PLAN%20DE%20SUCESIÓN%20PARA%20FUPAD%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tribunal Registral Administrativo. (2021). *Plan de Sucesión y Desarrollo* v2. <https://www.tra.go.cr/sites/default/files/2021-09/Plan%20sucesion%20y%20desarrollo.pdf>
- Torres Asensio, N. (2022) *Propuesta de plan de sucesión basado en competencias en la organización KERAMESA*. Universitat Jaume I.

Piña Díaz, S. Y. (2022). *Perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad provincial de la región Cajamarca*. (Tesis de maestría). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92940>

Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK) (7ma. ed.). Project Management Institute. [https:// www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf](https://www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf)

Varela Rozas, G. (2024). *Introducción a la Gestión*. DOI:10.13140/RG.2.2.22646.41281

ANEXO N° 1
Entrevista para la Auditora Interna de la Junta de Protección Social

ENTREVISTA A LA AUDITORA INTERNA DE LA JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo recopilar información para identificar los requerimientos, las expectativas y las mejoras al plan de sucesión vigente de la Auditoría Interna.

Instrucciones: El entrevistador tomará nota de las respuestas de la entrevistada.

Fecha de aplicación: _____

Nombre de la entrevistada: _____

Cargo que desempeña: _____

PREGUNTAS

1. ¿Se encuentra familiarizada con el actual Plan de Sucesión de la Auditoría Interna?
2. ¿Se ha implementado el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál ha sido la experiencia?
3. ¿Cuáles aspectos del Plan de Sucesión podría destacar?
4. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades y oportunidades de mejora del plan de sucesión actual de la Auditoría Interna?
5. Actualmente, el Plan de Sucesión identifica puestos claves ¿Considera usted que se deben definir procesos críticos?
6. ¿Cuáles criterios establecería para definir los puestos claves de la Auditoría Interna?
7. ¿Conoce usted si se ha identificado algún proceso de la Auditoría Interna que se considere crítico? Amplíe su respuesta.
8. ¿Cuál cree usted que es la manera idónea para seleccionar a los candidatos partícipes del plan de sucesión de un puesto determinado?
9. ¿Qué actividades de aprendizaje se pueden realizar para preparar a los sucesores?
10. ¿Qué mejoras sugeriría en cuanto a la capacitación y al desarrollo de los sucesores?
11. ¿Cuál cree que sea el tiempo estimado que se requiere para la ejecución de los diversos planes de sucesión en la Auditoría Interna?
12. ¿Considera necesario establecer planes de rotación para los puestos que tienen la misma categoría? Si su respuesta es afirmativa ¿cómo desarrollaría esos planes de rotación?
13. En un entorno cambiante, ¿cómo cree que el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna debería adaptarse a nuevas realidades y desafíos internos?
14. Si tuviera que dar una recomendación clave y concisa para mejorar el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna ¿cuál sería?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N° 2

Entrevista para la funcionaria del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la Junta de Protección Social

ENTREVISTA PARA LA FUNCIONARIA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo recopilar información para conocer la metodología utilizada en la elaboración del Plan de Sucesión Institucional, los resultados del plan piloto aplicado en distintos departamentos de la Junta de Protección Social y aspectos de mejora que ella considera para el Plan de Sucesión Institucional.

Instrucciones: El entrevistador tomará nota de las respuestas de la entrevistada.

Fecha de aplicación: _____

Nombre de la entrevistada: _____

Cargo que desempeña: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos de la implementación del plan piloto del Plan de Sucesión Institucional?
2. ¿Cuáles retos se presentaron en el desarrollo del Plan de Sucesión?
3. ¿Han implementado el Plan de Sucesión Institucional vigente? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál ha sido la experiencia? En caso de que su respuesta sea negativa ¿Por qué no se ha implementado?
4. ¿Cuál ha sido el tiempo promedio de la implementación de los diferentes planes de sucesión?
5. ¿Qué desafíos han enfrentado actualmente al implementar el Plan de Sucesión?
6. ¿Cómo definen el plan de preparación para los sucesores?
7. ¿Cómo se aseguran de que los empleados seleccionados para el plan de sucesión van a recibir la capacitación adecuada para asumir las nuevas responsabilidades y retener el conocimiento?
8. ¿De qué manera gestionan las expectativas de los empleados que no fueron nombrados en la plaza para la cual fueron seleccionados en un plan de sucesión?
9. ¿Qué estrategias se pueden implementar para incentivar la participación de los empleados en planes de sucesión?
10. ¿Considera usted que es necesario mejorar el Plan de Sucesión Institucional? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles aspectos mejoraría y por qué?
11. ¿Qué nuevas prácticas de talento humano o de tendencias del mercado podrían integrarse en el Plan de Sucesión?
12. ¿Qué fuentes de retroalimentación se utilizan para ajustar o mejorar el plan (feedback de empleados, consultores externos)?
13. ¿En qué consisten los planes de rotación presentes en el Plan de Sucesión Institucional?
14. ¿Hay algún otro aspecto relevante sobre el Plan de Sucesión Institucional sobre el que crea necesario referirse?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N° 3
Matriz de comparación del Plan de Sucesión de la Auditoría Interna y del Plan de Sucesión Institucional

Objetivo del instrumento: comparar criterios como: procesos de desarrollo, identificación de candidatos, métodos de evaluación, aspectos claves en ambos planes de sucesión, tanto el Institucional como el de Auditoría Interna, que permiten obtener una visión clara de las ventajas y desventajas presentes.

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN			
Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Introducción	Pequeña introducción de dos párrafos, en el que señala que las organizaciones están expuestas al riesgo de sucesión de personal clave, el cual se puede mitigar mediante un plan de sucesión, razón por la cual se establece el Plan de Sucesión de la Auditoría Interna ante el cambio generacional que se está experimentando.	Introducción de página y media, que inicia presentando las circunstancias por las que es importante un plan de sucesión, tales como deterioro de la salud, conclusión del ciclo laboral (jubilación, renuncia, despido, otros), carrera administrativa (ascensos, suplencias, licencias, traslados), artículo 22 de la Convención Colectiva. Desarrolla la importancia del Plan de sucesión y el contenido del documento.	
Justificación	No contiene un apartado de justificación.	Detalla los motivos por los cuales se elabora el Plan de Sucesión, tales como: solicitud expresa de la Junta Directiva, mediante acuerdo; el Índice de Gestión Institucional aplicado por la Contraloría General de la República en el 2014, el artículo 13 de la Ley General de Control Interno, la norma 2.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público.	
Objetivo	No tiene un objetivo definido.	Aplicar el Plan de Sucesión a nivel institucional seleccionando al personal con las características idóneas requeridas en los puestos más sensibles para garantizarle a la Junta de Protección Social la continuidad en los procesos y la disminución de riesgos en ausencia de los titulares de puestos relevantes.	
Objetivos específicos	No tiene objetivos específicos definidos.	-Actualizar el Plan de Sucesión aprobado por la Gerencia Administrativa Financiera, mediante oficio JPS-GG-GAF-401-2021, realizando un reajuste a la propuesta teórica y práctica inicial para su implementación a nivel institucional. -Sensibilizar al personal sobre la necesidad del Plan de Sucesión en la	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
		Junta de Protección Social, por medio de una divulgación clara y oportuna de la propuesta, para la incorporación activa de los colaboradores en el proyecto. -Acompañar al personal oportunamente en la aplicación del Plan de Sucesión de cada departamento, atendiendo de forma diligente las consultas y actividades departamentales organizadas para un abordaje expedito a nivel institucional que responda a las necesidades de corto y mediano plazo en materia de movimientos de personal.	
Marco estratégico	No indica.	Detalla aspectos del marco estratégico institucional, tales como: misión, visión, objetivos institucionales, valores institucionales.	
Política de sucesión	No indica.	Incorpora la Política Plan de Sucesión aprobada por la Junta Directiva mediante acuerdo JD-476 correspondiente al Capítulo VI), artículo 12) de la sesión Ordinaria 51-2023, celebrada el 25 de setiembre de 2023. Esta política establece las líneas de acción y aspectos generales por considerar.	
Fundamentos legales	No indica.	Leyes - Constitución Política de la República de Costa Rica. - Ley N°6227- Ley General de la Administración Pública. - Ley N°2166 - Ley de Salarios de la Administración Pública. - Ley N°9635- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en su Artículo 3 y su Transitorio XXXIII	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
		- Ley N°8718- Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales Reglamentos Internos - Reglamento Autónomo de la Junta de Protección Social. - Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social. Manual - Manual de Clases y Cargos vigente y Manuales de Procedimientos JPS autorizados.	
Ámbito de aplicación	No indica.	Según la necesidad institucional se considera que el Plan de Sucesión debe ser aplicado en todas las Gerencias, Departamentos y Unidades de la Junta de Protección Social en concordancia con la estructura organizacional vigente.	
Responsables	No indica.	Se establece como responsables y responsabilidad en la ejecución del Plan de Sucesión Institucional: a) Jerarquía Institucional. b) Desarrollo del Talento Humano. c) Equipos de Apoyo departamentales. d) Jefatura. e) Personal que ocupa el puesto clave. f) Personal que recibirá el conocimiento.	
Marco teórico	Definiciones de: -Sucesión -Plan de Sucesión	Explicación puntual de: -Sucesión -La planificación de la sucesión en el sector público -Planificación de la sucesión en la Junta de Protección Social -	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
		Elaboración de un plan de sucesión, donde brindan los pasos para llevarlo a cabo. -Beneficios de aplicar un adecuado proceso de sucesión -Riesgos en caso de no efectuar el proceso de sucesión de forma planificada.	
Metodología			
Metodología	Se establecen cinco actividades: 1. Identificar los puestos claves. 2. Prever cuándo se van a quedar vacantes los puestos claves. 3. Conocer las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria. 4. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos claves. 5. Preparar a los candidatos para la sucesión.	Se establecen cinco líneas de acción: 1. Identificar: los puestos de mayor relevancia a nivel institucional. 2. Seleccionar: el personal con los atestados y competencias más adecuados. 3. Desarrollar: planes planificados, útiles y perdurables en el tiempo. 4. Rotar: aplicar planes de rotación en casos de igualdad de clases. 5. Continuidad: Seguimiento en el tiempo.	
Identificar los puestos clave	Identificar los puestos clave Los puestos clave son aquellos puestos considerados como críticos o sensibles dentro de la Auditoría Interna, ya sea por su impacto o por su nivel de gestión. Estos cargos suelen ser puestos de cierta responsabilidad o especialización y que pueden afectar la continuidad y la calidad del servicio de auditoría.	Identificar Es importante hacer un listado del personal e identificar cuáles de los puestos son considerados “clave”, según los siguientes cuatro criterios: 1. Requiere conocimiento técnico/profesional especializado para desarrollar la tarea. 2. Manejo de información estratégica. 3. Puesto Conector. Esto quiere decir, la relación que tiene ese puesto con procesos de la Unidad, del Departamento u otros Departamentos. 4. La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones.	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Identificación de población con riesgo de desvinculación	<p>Prever cuándo se van a quedar vacantes los puestos clave Cuando las circunstancias lo permitan, se deben establecer las posibles fechas en que esos puestos clave van a quedar desocupados; ya sea por jubilación, ascenso, maternidad o paternidad. Incluso deben analizarse las posibles cadenas de sucesiones dentro de la Auditoría Interna.</p>	No indica.	
Definición de requisitos de selección para candidatos	<p>Conocer las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesaria Una vez identificado el cargo que va a quedar vacante, se deben definir claramente las competencias fundamentales para ocuparlo, basados en información realista, para esto se debe analizar cuales habilidades, conocimientos y experiencia se necesitan. Para tal fin, se puede recurrir a la descripción del puesto; asimismo, es de suma importancia que se entreviste al funcionario que ocupa actualmente el puesto clave; ya que es quien mejor conoce qué se necesita para poder cumplir con sus funciones y responsabilidades.</p>	Como parte de la línea de acción denominada " Identificar " se considera definir los elementos que se van a evaluar para concluir con la toma de decisiones según las necesidades organizacionales.	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Identificar posibles candidatos	<p>Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave Es necesario identificar los sucesores potenciales de esas posiciones claves y evaluarlos utilizando insumos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La formación profesional. -Las evaluaciones de desempeño recientes. -La retroalimentación de las jefaturas, entre otros. <p>Al calificar y clasificar la lista de candidatos, se estará en capacidad de conocer las opciones reales de talento disponible.</p>	<p>Seleccionar Se realiza una reunión departamental, se aplica una encuesta para conocer el personal interesado, luego con la lista de los puestos “clave” y el detalle del personal interesado en participar, el Equipo de Apoyo Departamental debe aplicar la herramienta denominada Informe Técnico Departamental, el cual tiene como objetivo verificar la viabilidad de suceder el puesto tomando en consideración los funcionarios que actualmente laboran en el departamento, su potencial y los requisitos académicos solicitados, según el Manual de Clases y Cargos vigente en la JPS. Dicho Informe debe ser revisado por la Jefatura de Departamento y posteriormente remitirlo a Desarrollo de Talento Humano donde se validarán los atestados de los participantes y se trasladará oficio formal para aprobación de la Gerencia de Área respectiva con la recomendación del personal idóneo que participaría en la sucesión.</p>	
Preparación	<p>Preparar a los candidatos para la sucesión En esta etapa se deben brindar oportunidades de capacitación y desarrollo a los posibles sucesores, con supervisión y entrenamiento de parte del funcionario que está próximo a retirarse temporal o totalmente, a fin de prepararlos para las responsabilidades adicionales. Proporcionar la capacitación necesaria que permita eliminar las brechas de conocimiento existentes entre el perfil de puesto y los candidatos para realizar la sucesión; por lo cual es necesario incluir en el Plan de Capacitación</p>	<p>Desarrollar Esta es la etapa donde se ejecuta el Plan. Para desarrollar adecuadamente el potencial de los postulantes se puede acceder a diferentes métodos que refuercen las competencias requeridas por el puesto, y que ya el personal seleccionado ha demostrado tener durante la ejecución de la línea de acción 2, pero tal vez, no en el nivel deseado. Para esto es necesario proponer variedad de métodos de aprendizaje y proveer de recursos a las diferentes partes que participarán en las sesiones de trabajo, eliminando así la idea de que el reforzamiento es dado únicamente en procesos de capacitación (planes de mentoría, jefe</p>	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
	aquellas actividades, tales como cursos, seminarios, congresos, talleres, charlas, entre otras, que permitan dotar al sucesor de los conocimientos y habilidades que aún requiere obtener para asumir el puesto cuando el funcionario titular cese sus funciones.	entrenador, asignación a Task Force, planes de capacitación)	
Rotación	Este Plan no considera la rotación de personal.	Rotar En aquellos casos donde los departamentos cuentan con recursos disponibles en igualdad de clase será válida la rotación de personal; esto garantizará que el departamento cuente con apoyos internos en caso de ausencia del titular o de los titulares.	
Continuidad	No indica.	Continuidad Es indispensable programar sesiones periódicas posterior a la finalización, con la intención de actualizar conocimientos, apoyar en actividades, revisar los respaldos de información y así no perder los esfuerzos realizados. Debe recordarse que el Plan de Sucesión está para que el personal pueda apoyar en el departamento en caso de ausencia del titular, ya sea asumiendo el puesto propiamente o apoyando a la persona que llegue en sustitución del titular.	

Instrumentos o formularios

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Análisis de plazas	<p>F-01 Análisis de plazas. Objetivo: Identificar los puestos clave de la Auditoría Interna que requieren de la aplicación del plan de sucesión. Actividad 1. Identificar puestos clave. Actividad 2. Prever cuándo van a quedar vacantes los puestos clave.</p>	<p>Matriz de Análisis de Criticidad Objetivo: Realizar un listado del personal e identificar cuáles de los puestos son considerados “clave” según los siguientes cuatro criterios: 1. Requiere conocimiento técnico/profesional especializado para desarrollar la tarea. 2. Manejo de información estratégica. 3. Puesto Conector. Esto quiere decir, la relación que tiene ese puesto con procesos de la Unidad, del Departamento u otros Departamentos. 4. La ausencia del ocupante produce un rápido deterioro o colapso en las operaciones.</p>	
Perfil de plazas	<p>F-02 Perfil de plazas vacantes sujetas a sucesión. Objetivo: Identificar los conocimientos, la experiencia y otros requisitos que se necesitan para cada puesto clave. Actividad 3. Conocer las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria.</p>	<p>No indica. Se basa en lo establecido en el Manual de Clases y Cargos.</p>	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Identificación y evaluación de candidatos	<p>F-03 Identificación de posibles candidatos. Objetivo: Identificar los posibles candidatos para la sucesión de los puestos clave. Actividad 4. Identificar los posibles candidatos para la sucesión de puestos clave.</p> <p>F-04 Resumen de la evaluación de los candidatos. Objetivo: Evaluar a los posibles candidatos para la sucesión de los puestos clave e identificar las necesidades de capacitación para cerrar las brechas con el perfil del puesto. Actividad 5. Preparar a los candidatos para la sucesión.</p>	<p>Posterior a la reunión, aplicar un formulario o encuesta para conocer el interés de participación del personal mientras cumplan con los requisitos académicos.</p> <p>Informe Técnico Departamental Tiene como objetivo verificar la viabilidad de suceder el puesto, tomando en consideración los funcionarios que actualmente laboran en el departamento, su potencial y los requisitos académicos solicitados, según el Manual de Clases y Cargos vigente en la JPS.</p>	
Evaluación de avances	No indica.	<p>Semáforo del Aprendizaje Este archivo es para que, periódicamente, el funcionario que ocupa el puesto Clave evalúe los avances del compañero y pueda brindar un seguimiento adecuado que indique el momento oportuno para finalizar las sesiones de trabajo.</p>	
Registro de actividades	No indica.	<p>Bitácora de trabajo Este será el instrumento por excelencia para garantizar el aprovechamiento del tiempo invertido y los conocimientos compartidos. Ambas partes deben estar de acuerdo con la información ahí detallada, porque a futuro es un respaldo para ambos.</p>	

Conclusiones y recomendaciones

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
Conclusiones	No indica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Plan de Sucesión no debe verse como una amenaza a los ocupantes de puestos clave; por el contrario, es un apoyo en caso de ausencia repentina, vacaciones, licencias, permisos con goce de salario o sin este, ascensos, entre otros. 2. El objetivo del Plan de Sucesión es garantizarle a la Junta de Protección Social una continuidad en sus funciones en ausencia repentina o programada del titular del puesto clave. 3. El Plan de Sucesión no pretende dar expectativas para ocupar un puesto, porque no representa un beneficio adicional frente a un proceso concursal. 4. Participar en el Plan de Sucesión no obliga al funcionario participante a ocupar el puesto, pero si participa deberá apoyar al futuro ocupante en la fase de adaptación para que este sea más rápido. 5. El participar en el plan de sucesión, no implica que será reconocido el pago de tiempo extraordinario por sesiones de trabajo fuera de la jornada laboral, por lo cual no se deben asignar estas horas para el adiestramiento. 6. Se concluye que es necesario un trabajo continuo de sensibilización del personal para que entiendan la trascendencia de un plan de sucesión adecuado a nivel institucional. 	
Recomendaciones	No indica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los requerimientos para participar en el Plan de Sucesión es contar con los atestados académicos de requisito para ocupar el puesto de interés según el Manual de Clases y Cargos vigente y una alta disponibilidad para aprender las funciones. 2. Debe haber un alto compromiso de los funcionarios para mantener la discrecionalidad respecto de 	

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Criterios	Plan de Sucesión de la Auditoría Interna	Plan de Sucesión Institucional	Análisis
		<p>los conocimientos que está adquiriendo, considerando que el puesto ha sido identificado como clave para la Junta de Protección Social.</p> <p>3. Las Jefaturas deben garantizar los espacios de tiempo adecuados para invertir en el Plan de Sucesión; a mediano y largo plazo este conocimiento transmitido es de beneficio para el departamento y para la Institución.</p> <p>4. Es recomendable elaborar un cronograma de temas antes de iniciar las sesiones; esto permitirá a las partes aprovechar al máximo cada sesión sin divagar en temas que no son de interés y ser puntuales en la información que se compartirá.</p> <p>5. Si las partes no logran encontrar un equilibrio en la forma como se entrega y se recibe el conocimiento, pueden apoyarse en el Equipo de Apoyo Departamental y el personal de Desarrollo de Talento Humano para acompañarlos y buscar mejores alternativas.</p> <p>6. Es obligación del postulante y el titular del puesto completar en cada sesión de trabajo la bitácora de actividades, ya que será el respaldo para las partes del conocimiento transmitido y el tiempo invertido en cada tema.</p>	

ANEXO N° 4

Entrevista Grado de aceptación de la Propuesta de Plan de Sucesión para la Auditoría Interna



Grado de aceptación de la propuesta de Plan de Sucesión

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la propuesta de plan de sucesión para la Auditoría Interna. Seleccione la opción que mejor refleje su opinión, según la siguiente escala:

1. Muy deficiente – 2. Deficiente – 3. Aceptable – 4. Bueno – 5. Excelente

* Obligatorio

1. **Pertinencia:** ¿La propuesta responde a las necesidades actuales y futuras de la Auditoría Interna?

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Viabilidad:** ¿La propuesta es realista en términos de recursos y tiempos?

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **Impacto en la continuidad operativa:** ¿El plan procura la continuidad de las funciones críticas?

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **Adecuación a normativa:** ¿Cumple con estándares y mejores prácticas en auditoría y sucesión?

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. **Claridad y estructura:** ¿La propuesta está bien documentada y es comprensible?

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>