

SESIÓN ORDINARIA No. 078-2024

Acta de la Sesión Ordinaria número Cero Setenta y Ocho guion dos mil veinticuatro de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual, mediante la plataforma Microsoft Teams, el jueves dieciocho de julio de dos mil veinticuatro, a las ocho horas y dos minutos, con la siguiente asistencia:

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

Ausentes con justificación: no hay.

Ausentes sin justificación: no hay.

Invitados: para la discusión del artículo quinto: la Lcda. Xinia Wong Solano, auditora interna. Para el análisis del artículo sexto: el M.B.A. Pablo Sánchez Vargas, Oficial de Cumplimiento Normativo.



CAPÍTULO I. AGENDA

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

ARTÍCULO PRIMERO:

Lectura y aprobación de la agenda.

ARTÍCULO SEGUNDO:

Correspondencia.

ARTÍCULO TERCERO:

Asuntos de los directivos.

ARTÍCULO CUARTO:

Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 073 y 074-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Entrega y análisis del oficio AI-0521-07-2024: Estudio No. 17-2024 "Cumplimiento normativa actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva"; para resolución final de la Junta Directiva.

ARTÍCULO SEXTO:

Charla: Gobernanza, a cargo del M.B.A. Pablo Sánchez Vargas, Oficial de Cumplimiento Normativo.

ARTÍCULO SÉTIMO:

Mociones.

ARTÍCULO OCTAVO:

Asuntos varios.



CAPÍTULO II. CORRESPONDENCIA

ARTÍCULO II: Correspondencia.

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

Inciso a) Nota del Sr. Francisco Fallas Soto, cédula 1-0824-0541, en la que refiere que, debido a que el Ministerio de Educación Pública no le ha equiparado su nuevo salario producto del ascenso que se le brindó en noviembre de 2023, no ha podido honrar sus deudas con JUPEMA, por lo que, solicita que se analice su caso para buscar la mejor salida, ya que, aunque se le ha podido rebajar las cuotas de los últimos meses, no se ha podido cubrir los montos por concepto de morosidad.

El Cuerpo Colegiado dispone trasladar la nota a la Dirección Ejecutiva para que analice el caso y responda al interesado con instrucciones de esta Junta Directiva, en el plazo de 5 días hábiles.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** comenta: ojalá que se encuentre la posibilidad legal de hacerle un arreglo de pago o alguna alternativa de solución para ayudarlo al compañero; ya la Administración lo valorará.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los Directivos.

El Órgano Directo no presenta asuntos para discusión en esta sesión.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ACTAS

ARTÍCULO IV: Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 073 y 074-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez somete a conocimiento y resolución las actas de Junta Directiva correspondientes a las sesiones ordinarias Nos. 073 y 074-2024, las cuales son aprobadas por unanimidad, sin observaciones. **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO V: Entrega y análisis del oficio AI-0521-07-2024: Estudio No. 17-2024 “Cumplimiento normativa actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva”; para resolución final de la Junta Directiva.

Con el aval de la Presidencia se incorpora a la sesión virtual la Lcda. Xinia Wong Solano, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

La **Lcda. Xinia Wong Solano** expone los oficios AI-0521-07-2024, AI-0508-06-2024 y la presentación del Estudio No. 17-2024 “Cumplimiento normativa actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva”, documentos adjuntos como **anexo No. 2** de esta acta.

Refiere: el alcance del estudio es revisar el cumplimiento del marco normativo actuarial aplicable al Régimen de Capitalización Colectiva (RCC).

El objetivo es constatar si las evaluaciones actuariales del RCC se encuentran conforme al marco normativo actuarial vigente. Quiero aclarar un aspecto y es que nosotros no entramos a hacer revisiones de los cálculos, porque no tenemos el conocimiento del aspecto actuarial, sino que nos limitamos a ver el cumplimiento de lo que establece el marco normativo, específicamente el Reglamento Actuarial emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) y algunos aspectos de cumplimiento del Reglamento del Régimen de Capitalización Colectiva.

Una vez aclarado eso, entramos en los primeros aspectos que revisamos como Auditoría y fueron algunos artículos los que escogimos del Reglamento Actuarial, relacionados directamente con las valuaciones actuariales de los regímenes de pensiones de beneficio definido que están regulados por la Superintendencia de Pensiones. ¿Cuáles fueron los artículos que escogimos?

- Artículo 4.- Política de Solvencia, la cual fue aprobada por Junta Directiva en la sesión ordinaria 107-2022 del 27/09/2022
- Artículo 5.- Objetivo de las valuaciones actuariales.
- Artículo 6.- Hipótesis demográficas financieras
- Artículo 7.- Metodologías utilizadas y disposiciones por tipo de régimen.
- Artículo 11.- Contenido de la valuación actuarial anual.

Eso lo pudimos lo visualizamos en el informe que contiene la valuación actuarial del RCC al 31 de diciembre de 2023.

- Artículo 8.- Periodicidad de las valuaciones actuariales (al menos 1 cada año).
- Artículo 10.- Fecha de la valuación (que la fecha de corte sea el 31 de diciembre de cada año).

Al respecto, el Departamento Actuarial realiza dos Evaluaciones Actuariales del RCC al año, no nos estamos limitando a lo que dice el Reglamento, que dice solamente una vez, sino que aquí se efectúan 2 veces: uno con corte a junio y otro al 31 de diciembre.

- Artículo 13.- Remisión y presentación de los informes de valuaciones actuariales a la SUPEN, el Reglamento dice que se debe presentar el último día hábil de marzo; en este caso verificamos que la valuación actuarial al 31 de diciembre de 2023 se remite a la SUPEN posterior al 30 de marzo 2024, pero esto no fue un incumplimiento por parte de la

institución, sino que mediante el oficio SP-R-2206-2024 la Superintendencia de Pensiones establece el 12 de abril como fecha límite para el envío, entonces, estábamos dentro del plazo establecido por la Supén, no hay incumplimiento.

- Artículo 14.- Publicación del Informe actuarial; la valuación actuarial del RCC al 31 de diciembre del 2023, fue remitida a la SUPEN con el oficio DE-0183-04-2024 del 05 de abril de 2024 y está disponible en la página Web de JUPEMA.
- Artículo 15.- Requisitos del profesional o la firma a cargo de la valuación auditoría actuarial: aquí hay 2 aspectos: puede ser que la institución tenga un actuario de planta o que lo contrate. En el caso de la Junta de Pensiones tenemos un actuario de planta y lo que se verificó es que fuera miembro activo del Colegio de Ciencias Económicas y de hecho, el número de registro 034704; nosotros lo verificamos en el expediente personal de la funcionaria.
- Artículo 16.- Incompatibilidades, este es aplicable únicamente si se efectúa la contratación de servicios profesionales en el área actuarial; pero no es el caso de la Junta de Pensiones.
- Artículo 17.- Rotación de profesionales.
- Artículo 18.- Ingresos de los actuarios. No aplica JUPEMA- actuario de planta.
- Artículo 19.- Auditoría actuarial externa: estas se deben realizar cada 2 años, si no me equivoco. En la diapositiva No. 4 se muestra el historial de las valuaciones actuariales que se han efectuado en forma externa, en ellas: Nathal Actuarios y Consultores que es de México; la Dra. Elsebir Ducreux de Castillero que es de Panamá; Melinsky, Pellegrinelli y Asoc:

S.A.; Ernst & Young S.A., Mercer Ltda.; Actuarial Solutions & Analytics (ASA) y la última fue realizada por Ernst & Young S.A., con corte al 31 de diciembre de 2021; esta firma lleva 2, pero en años diferentes.

Conforme la evidencia obtenida, JUPEMA cumple razonablemente con los requerimientos establecidos en dicho reglamento al efectuar la Evaluación Actuarial del RCC.

En el siguiente punto verificamos el cumplimiento de los artículos Nos. 33, 34, 37, 38, 77, 78 y 81 del Reglamento del RCC; con el objetivo de validar el cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento General del RCC, específicamente en los siguientes artículos:

- Artículo 33.- Reservas: esto es que el RCC cuenta con las reservas en formación y pensiones en curso, que se ajustan semestralmente según los resultados de los estudios elaborados por el Departamento Actuarial, aprobados por el Órgano Colegiado y remitidos a la SUPEN.
- Artículo 34.- Modelo Actuarial y Financiero del Régimen.
- Artículo 37.- Revaloraciones.
- Artículo 38.- Procedimiento de declaratoria de la revaloración.

En los meses de enero y julio de cada año, el Departamento Actuarial elabora el estudio actuarial para determinar si procede el aumento en las pensiones en curso del RCC. El último que estaba vigente a la hora de efectuar el estudio fue el del segundo semestre del 2023, que se remitió con el oficio DACT-0028-01-2024 del 30 de enero de 2024, se aprobó en la sesión ordinaria No. 016-2024 del 13 de febrero de 2024, se comunicó a la Supén con el oficio DE-0081-02-2024 del 14 de febrero de 2024 y se publicó en el Diario Oficial la Gaceta No. 43 del 06 de marzo de 2024.

- Artículo 77.- Evaluaciones Actuariales.



- Artículo 78.- Modificaciones del perfil de Beneficios.
- Artículo 81.-Modificaciones del Reglamento.

Las últimas actualizaciones del Reglamento del RCC se realizaron en el 2022 y los artículos modificados fueron:

- ✓ Modificación del inciso b) del artículo No. 15 (Pensión por Orfandad), aprobada por el Órgano Colegiado en la sesión ordinaria No. 013-2022 del 01 de febrero del 2022 y por la Superintendencia de Pensiones mediante la resolución SP-R-2123-2022 del 03 de mayo 2022.
- ✓ Modificación de los incisos b) y d) del artículo No. 13 ((Pensión por sobrevivencia, cónyuge supérstite o compañero (a)), aprobada por la Junta Directiva en la sesión ordinaria No. 091-2022 del 19 de agosto de 2022 y la Superintendencia de Pensiones mediante la resolución SP-R-2138-2022 del 12 de setiembre de 2022.

Los resultados del cumplimiento de los artículos seleccionados del Reglamento RCC fueron satisfactorios.

Como parte del estudio se requería revisar la comprobación del registro del ajuste de la reserva matemática para el pago de pensiones en curso; no es solamente que se está ajustando de forma semestral, sino también había que verificar si esto se está efectuando en los Estados Financieros, como así está establecido en el artículo No. 33, del Reglamento General de Capitalización Colectiva; también recordemos que el informe establece el ajuste de la reserva y eso queda como un acuerdo de Junta, entonces, también había que verificar el cumplimiento de este acuerdo. En este caso, el registro contable se efectuó mediante el asiento de diario No. 2987 del 09 de febrero de 2024, ahí se incrementó la cuenta de provisión para pensiones en curso según acuerdo No. 5 de Junta Directiva, por un monto de

Q8.211.701.577,69. De manera que, el ajuste a la reserva en formación y pensiones en curso del RCC del II semestre del 2023, se efectuó de conformidad con lo recomendado en el Estudio Actuarial aprobado por el Órgano Colegiado.

Por otra parte, queríamos revisar si había algún requerimiento o correspondencia de la Superintendencia de Pensiones que hubiera quedado pendiente de responder o de aplicar con respecto a este tema, para eso le dimos seguimiento al estudio No. 31-2023 "Cumplimiento Normativo Actuarial del RCC", emitido con el oficio AI-0761-09-2023, comprobando que existían algunos requerimientos pendientes con corte a diciembre 2022 y por parte de esta Auditoría se verifica el estado actual o avance de estos:

- ✓ Se constató que la Evaluación Actuarial del RCC al 31 de diciembre de 2023 fue trasladada a la Licda. Rocío Aguilar Montoya, Superintendente de Pensiones, mediante el oficio DE-0183-04-2024 el 05 de abril de 2024.
- ✓ Se verificó la correspondencia recibida de la SUPEN a la fecha de este documento y no se determinó la existencia de nuevos requerimientos por parte de dicha instancia sobre el particular.

Aclaro, a la fecha de este estudio no había ningún requerimiento, creo que recientemente la Supén emitió unas observaciones para esta evaluación actuarial y me parece que todavía teníamos plazo para responder.

La conclusión del estudio es la siguiente:

Se comprobó el cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento Actuarial emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y la aplicación de los artículos elegidos del Reglamento General

del RCC, en relación con la elaboración de la evaluación actuarial del RCC, presentando resultados satisfactorios.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** destaca: muy satisfactorio el resultado de este estudio, dada la importancia, la complejidad y la relevancia que representan los temas actuariales; es muy bueno que no se haya encontrado ninguna situación que mejorar. Muchas gracias doña Xinia, creo que es muy importante el trabajo que hacen día a día en cada uno de los temas.

Discutido el informe, el Órgano Colegiado por unanimidad adopta el siguiente acuerdo:

ACUERDO ÚNICO

“Analizado el oficio AI-0521-07-2024 de la Auditoría Interna, en el que se remite el estudio No. 17 “Cumplimiento normativa actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva”, la Junta Directiva acuerda: Aprobarlo”. Acuerdo unánime y en firme con siete votos.

Se le agradece la participación a la Lcda. Xinia Wong Solano, quien abandona la sesión virtual.

ARTÍCULO VI: Charla: Gobernanza, a cargo del M.B.A. Pablo Sánchez Vargas, Oficial de Cumplimiento Normativo.

Con el aval de la Presidencia se incorpora a la sesión virtual el M.B.A. Pablo Sánchez Vargas, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** expone la presentación titulada: “Taller de Gobierno Corporativo”, adjunta como **anexo No. 3** de esta acta.

Menciona: este es un tema que probablemente ustedes han escuchado bastante, pero es un tema que no debe dejarse, siempre tiene nuevas incorporaciones, nuevos temas y repasarlo es vital porque pareciera que, aunque es muy conocido, a veces es poco aplicado, lo hemos visto en la actualidad, en situaciones que se están presentando hoy en día en donde pareciera que a pesar de todo lo que se ha mencionado, de lo que tiene que ver con gobierno corporativo, hay algunas entidades que no lo toman con la seriedad que se requiere y hoy vamos a darle un enfoque un poco diferente, muy relacionado con lo que tiene que ver con la Junta Directiva. Vamos a arrancar desde el origen, me puse a investigar un poquito para ver esta parte y quería conversar con ustedes para que analizáramos el tema del origen.

El origen de gobierno corporativo, casi como todas las cuestiones que tienen que ver con control, tiene que ver con crisis, con hechos en donde hay momentos que la situación se pone medio caótica; casi siempre el asunto tiene que ver con problemas de crisis, situaciones en donde se han dado fraudes o alguna situación de ese tipo. El gobierno corporativo no está ajeno a esto, se dice que los primeros principios que tienen que ver con gobierno corporativo se dieron allá por 1930, luego de la crisis de la Bolsa de Valores de 1929. Después de ahí, en los años 90's se internacionalizó el concepto debido a que se dieron una serie de situaciones con diversas entidades, hubo problemas con contabilidades y de hecho se acuñó una frase muy chistosa que dice "contabilidad creativa", chistosa en cierto sentido y triste en otro; yo trabajé en una empresa donde había un contador que decía: "¿cuánto quiere que le dé?", ni siquiera es "cómo va a estar la cosa", sino "¿cuánto quiere que le dé?", acomodaban las cosas a placer y esto fue

generando en situaciones en donde las empresas empezaron a tener problemas en este sentido.

En el 2011 se dio la quiebra de Enron, esto fue una empresa de tecnología local de Estados Unidos, que significó la pérdida más grande en activos en una empresa local; hasta esa fecha fue la quiebra más significativa, fue un impacto durísimo, pero local en lo que tiene que ver con Estados Unidos. Para el 2008 la comunidad internacional toma como un antes y un después de gobierno corporativo, el tema de la crisis del 2008; este tema sí movió al mundo porque no fue una situación que sucedió solamente en Estados Unidos, sino que impactó al resto del mundo, todos recordamos este asunto de la crisis y la quiebra de Lehman Brothers, que más adelante vamos a repasar; entonces, este evento sí marcó un antes y un después en el tema de gobierno corporativo. A partir de ahí se crea la Ley Dodd Frank, que es un pilar importante en temas de gobierno corporativo y básicamente lo que hace es avanzar en todo lo que tiene que ver con el tema de transparencia. Luego, a nivel internacional se crean principios de gobierno corporativo impulsados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que ha venido evolucionando en este tema, se han venido ajustando cada vez que se encuentra alguna situación, ustedes saben que como dice el dicho “hecha la ley, hecha la trampa”, no han terminado de cerrar una vía donde se puedan fugar cosas, cuando ya hay un portillo abierto por otro lado, entonces, esto tiene que estar en constante evolución y por parte de la OCDE, que es el que ha estado presionando más en este tema, han venido haciendo este tipo de renovaciones en lo que tiene que ver con los principios y la normativa.



En Costa Rica ya para el 2016 el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) crea lo que conocemos ahora como el Reglamento de Gobierno Corporativo o el Código de Gobierno Corporativo, que está dirigido a entidades supervisadas básicamente. Esto es importante porque todo el tema de gobierno corporativo antes estaba muy ligado, especialmente en Estados Unidos e internacionalmente, para proteger a inversionistas de empresas que cotizaban en Bolsa que estaban publicando información que no era la correcta, entonces, los inversionistas en función de esa información estaban invirtiendo en esas empresas y el objetivo de esto tendría que ver con esa parte. En Costa Rica y a nivel internacional con entidades supervisadas, ya no necesariamente está solo el tema de inversionistas o dueños de las empresas, sino que aquí empezamos a ver empresas que manejan otro tipo de recursos, entonces, ahí están todas las entidades bancarias, las entidades que manejan valores y en el caso de nosotros que manejamos dinero de las pensiones.

Para el 2021 ya sale la norma ISO 37000:2021, donde se establecen una serie de principios y buenas prácticas de gobernanza en las instituciones; esta es una norma internacional y ahí empiezan a generarse una serie de principios. El tema viene viejito desde hace rato, pero ha venido evolucionando y cada vez se hace más robusto en la medida en que se van descubriendo situaciones que van sucediendo.

Vamos a devolvemos al caso de Enron, porque es bien importante cuando hablamos de gobierno corporativo, esta quiebra fue un hito en Estados Unidos, esta quiebra significó el levantamiento de una alfombra que tenía un montón de cochinada por debajo. En el caso de Enron, era una empresa que salía en la Revista Forbes anunciando y con premios por innovación



tecnológica, pues era una empresa destacada, sus números estaban muy bonitos en estados financieros y resulta que ahí había un *complot* entre el gerente general de la empresa y algunos ejecutivos que estaban desviando fondos de esta empresa y se logró comprobar en ese momento que hubo participación de la firma de auditores externos de la empresa, ellos estaban certificando estados financieros que la Junta Directiva no conocía, hubo un *complot* que llevó a la quiebra de la empresa. No sé qué tanto tiempo tienen ustedes en el mundo financiero, pero hoy conocemos firmas internacionales de Auditoría que les llaman “las 4 grandes de Auditoría”, pues antes eran “las 5 grandes de Auditoría”, hasta que esto pasó y una de esas 5 firmas grandes era Andersen y Andersen después de este escándalo desapareció. Actualmente hemos visto firmas internacionales de las llamadas grandes, que han estado auditando entidades que de un pronto a otro salen con una “sorpresa”; entonces, esto llama la atención y tiene que ponernos en perspectiva para ver qué está pasando. Esta situación fue conocida como el mayor fallo de auditoría, causó la desaparición de una firma que tenía presencia a nivel internacional y esto al final tuvo una pérdida en activos que en ese momento, comparándolo con nosotros acá en JUPEMA que administramos el fondo del RCC, los activos que perdieron es como que usted tome el RCC y lo multiplique por 2.000, 1960 veces el RCC se perdió, nada más imagínense el tamaño que tenía esta empresa. Era una empresa que tenía cientos de empleados propios y un montón de subsidiarias, de manera que se perdieron un montón de empleos, gente que invirtió en la empresa, que no necesariamente eran empleados, se perdió todo ese dinero y la confianza se fue por los suelos, por una situación que tiene que ver con gobierno corporativo.

El otro hito histórico tiene que ver con Lehman Brothers, este era un banco que tenía desde 1850 de funcionar en Estados Unidos y es un ejemplo de lo que pasó con la crisis y la burbuja de créditos hipotecarios en Estados Unidos. Acá hubo fallas de todo tipo, inclusive, de los supervisores, había firmas de calificadoras que demostraron corrupción, poniendo calificaciones altas sobre portafolios de inversión y sobre títulos valores, cuando en realidad ya todo indicaba que el asunto estaba perdido y seguían poniendo calificaciones altas porque hay un incentivo perverso, ustedes saben que las firmas calificadoras son contratadas por la misma entidad, la entidad es la que le paga a la firma calificadora; igual como llega a suceder algunas veces con las firmas de auditoría, la entidad contrata la firma de auditoría y le paga, entonces, a veces se da una relación con un incentivo perverso ahí que debemos tener cuidado; por eso la ley prevé que tiene que estarse rotando las firmas de auditoría. En el caso de las calificadoras, en algunas ocasiones, por ejemplo, en el país no es exigido, sino que es voluntario, entonces, estas firmas calificadoras estaban dando buenas calificaciones a inversiones que eran completamente fraudulentas; esta crisis sí impactó, aparte de Estados Unidos, impactó al resto del mundo. Para que tengamos una idea, fue una de las pérdidas más grandes que se ha dado, estamos hablando de que fueron US\$680.000 millones, eso es como que tomemos JUPEMA y lo multiplicamos por 89.000 veces, es un montón de dinero, un montón de recursos. Una de las principales situaciones que se dio acá con Lehman Brothers y la falla de los supervisores tiene que ver con el indicador de suficiencia patrimonial, se daban intermediaciones financieras en donde la empresa debe tener una parte de participación y el resto viene de los inversionistas, pero la parte de participación de esa empresa era ínfima



comparado con la plata que estaban jugando, que prácticamente era de los inversionistas. No yéndonos muy largo, lo que acabamos de pasar en el país con el tema de Coopeservidores, una cooperativa de ahorro y crédito con más de $\$700.000$ millones de activos, fue intervenida por Supén y ahora es declarada insolvente. Todo esto tiene que ver con temas de gobierno corporativo, todas estas pérdidas de activos, pérdidas de personas, inclusive, vidas humanas, aquí no es solo un asunto de dinero, sino que es un asunto de vidas humanas, en estas crisis ha habido personas que han muerto, gente aquí en la pérdida de Enron y en la pérdida de Lehman Brothers que se suicidó después de esto. En Costa Rica no hemos tenido casos de suicidio, pero sí ya se han reportado un par de señores que les dio un infarto después de saber que tenían el riesgo de perder el dinero que tenían ahorrado ahí, con el cual estaban subsistiendo. Esto tiene que ver con los antecedentes y algunas situaciones de empresas que han pasado.

Vamos a ver las definiciones de gobierno corporativo. Estas son definiciones que vienen por parte del Conassif, la OCDE y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); vamos a leer las 3 para ver cuál es la relación y el común que tienen cada una.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** externa: Conassif: *“conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Comprende las relaciones entre los accionistas o asociados, la Junta Directiva u órgano equivalente, ejecutivos, sus comités de apoyo, las unidades de control, la gerencia y las auditorías interna y externa.”.*





El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** manifiesta: “OCDE: conjunto de relaciones (responsabilidades y poderes) entre la dirección de una empresa, el consejo de administración, accionistas y otros actores involucrados.”.

El **Prof. Errol Pereira Torres** adiciona: “CEPAL: normas, prácticas y procesos mediante los cuales se dirige y gestiona una empresa. Cubre las relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas.”.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** señala: como podemos ver en los 3 conceptos estamos hablando de normas, pero hay un término importantísimo, lo subrayé aquí y en las 3 aparece, tiene que ver con “relaciones”, es una palabra clave aquí; cuando hablamos de gobierno corporativo estamos hablando de relaciones de todos los involucrados, de las partes interesadas, esto es bien importante, creo que es el meollo del asunto y el tema principal: ¿cómo vamos a establecer esas relaciones?, cómo se relaciona el órgano jerárquico, llámese Consejo de Administración o llámese Junta Directiva, con el gerente, con el director administrativo, ¿cómo nos relacionamos con los órganos de control?; esto tiene que ver con relaciones y con las reglas que vamos a poner al respecto. ¿Quiénes consideran ustedes que son las partes interesadas en JUPEMA?, ¿quiénes forman parte de estas relaciones que tienen que regularse en el tema de control interno?, ¿quiénes son estos participantes?

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** responde: la Junta Directiva.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** aporta: la Auditoría Interna.

El **Prof. Errol Pereira Torres** expresa: la Dirección Ejecutiva y la Administración.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** añade: el Oficial de Cumplimiento.

El **Prof. Errol Pereira Torres** complementa: tenemos responsabilidades, es una relación de responsabilidades de gestión y de protección del fondo del RCC con nuestros accionistas, que son nuestros afiliados.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** resalta: los afiliados, exactamente, nosotros no tenemos accionistas, tenemos afiliados.

Exactamente, nosotros vemos aquí que tenemos un montón de partes interesadas: en este caso en JUPEMA está la parte de los gremios, tenemos relaciones que tienen que ver, inclusive, con la Asamblea Legislativa, con el supervisor, con la Contraloría General de la República, las auditorías externas, no solamente la interna, sino la auditoría externa, así como lo decía don Errol nuestros afiliados, ellos son los que ponen la plata, que para nosotros es como el equivalente a un accionista; con estos tenemos que rendir cuentas, debemos tener una relación importante. Todo lo que tiene que ver con los órganos de control, donde está esta área que estamos para servirles; por supuesto que la Junta Directiva, los comités de apoyo que se manejan en la Junta Directiva son una un área importantísima y ahora lo vamos a ver en este tema, todo lo que tiene que ver con los comités de apoyo; como dijeron ustedes la auditoría interna, la Dirección Ejecutiva, todos los funcionarios, ahí se incluyen proveedores y en el caso nuestro que somos una empresa que estamos en el tapete, todo lo que tiene que ver con la opinión pública, el Gobierno especialmente ahora que ha estado tirando cuando lanza cuestiones de temas de pensiones y cuando hablan de regímenes de pensiones, ahí estamos en la palestra. Todas estas relaciones son las que se tienen que regular con el tema de gobierno corporativo y esto es bien importante porque tiene que ver con, cómo nos vamos a relacionar con cada una de estas áreas, con cada uno de estos



grupos. En la regulación de las relaciones tenemos que definir, hacer una distribución del poder de los controles, alinear incentivos, entonces, ¿qué vamos a hacer?, bueno, ¿quién manda a quién?, ¿quién dirige a quién?, eso es bien importante, hay que definir: quién es el jefe, quién es el que tiene que ejecutar, quién controla qué, cómo lo reporta, esas son preguntas que nos hacemos: ¿cómo se compensa?, ¿estoy pagando demasiado o estoy pagando muy poco?, esto es un tema importantísimo cuando estamos hablando de una empresa: vamos a pagar tan poquito que vamos a tener una fuga de talento o vamos a pagar tanto que generamos abusos; esos son, son temas que tenemos que llevar a cabo. Como les decía, en toda empresa cuando vamos a empezar a manejarla, tiene que establecerse un orden primero, hay que organizarla y definir quiénes son los participantes, quiénes son los que vimos anteriormente, todas estas partes interesadas y luego ordenar cómo nos vamos a relacionar con ellos, hasta dónde tienen participación, hasta dónde tienen derecho a voz y voto, dónde no, establecer todas estas pautas. Ahí es donde se debe definir cómo vamos a ejecutar esas decisiones: quién dirige, quién cumple órdenes, cómo se comunican esas órdenes, son preguntas vitales. Cuando nosotros damos respuesta a esas preguntas, estamos sentando las bases de lo que tiene que ver el gobierno corporativo, estamos poniendo las reglas del juego: así es como se va a jugar esto. ¿Alguna vez los han invitado a jugar un juego de mesa?, cualquiera que sea y es la primera vez que ustedes participan en ese juego, todos hemos pasado por esa experiencia y cuando no se nos dicen todas las reglas, ¿cómo se sienten cuando empiezan a jugar y a usted nada más le dieron una pequeña repasada de qué se trata?, pero cuando está jugando y hace algo “ah no, eso no se puede”, “eso tampoco se puede”,





entonces, el juego resulta muy poco atractivo, poco divertido para uno porque no tiene la experiencia y no sabe cómo están las reglas del juego. En cambio, cuando usted conoce las reglas del juego y conoce exactamente qué se puede, qué no se puede, cómo se puede hacer, el asunto fluye de una manera diferente; ahí es donde no hay conflictos, en cambio hay mucha gente tramposa, porque el juego tiene ciertas reglas: *“ah no, pero es que aquí lo jugamos de esta cierta forma”*, *“ah, es que aquí eso sí se puede, sí se permite hacer”*; esto es bien importante y aplica para lo que estamos comentando. Cuando los que participan en el juego tienen bien claras cuáles son las reglas, el asunto va a manejarse de una mejor manera, va a ser un trabajo mucho más satisfactorio, mucho más enriquecedor porque todos tenemos claro qué es lo que nos corresponde, entonces, esto tiene que ser importantísimo en el tema y debemos tenerlo muy claro. Esto se llama marcar la cancha, como si estuviéramos jugando fútbol y es el ejemplo que cito porque es el deporte que más conozco; imagínese que nosotros traigamos a jugar a una persona de un país que ni siquiera conoce el deporte y lo ponemos en esa cancha, le damos una bola, lo lanzamos sin decirle mayor cosa y cuando da 3 pasos toma la bola con la mano en media cancha, *“ah bueno es que no le explicamos que este es un deporte que se juega con los pies y no se juega con las manos”*, *“hay que explicarle que cuando la bola sale, hay un saque de banda y que ahí sí se puede jugar con las manos”*, *“hay que explicarle que la meta y el objetivo es meter un gol en la cancha del contrario, no en la cancha nuestra”*, hay que definir una serie de situaciones, explicarle de dónde sale la bola, cuáles son los límites, cuáles son las áreas, por qué el portero no puede salirse del área y tomar la bola con la mano, que cada uno tiene una

posición y debe jugar en un área del campo de juego. Tenemos que estipular como en gobierno corporativo y especialmente hablando de la Junta Directiva, aquí es donde nacen las reglas, donde se marca esta cancha; la cancha no se marca en la Administración, no la marcan los órganos de control, la cancha la marca la Junta Directiva, es aquí en este seno donde surgen estas reglas, ustedes son los que dicen dónde sale la bola y la Junta Directiva, como esto es JUPEMA, podría decir: *“que la bola no sale en esta línea, sino que sale aquí”*, la Junta Directiva como es la que tiene la potestad puede decir que: *“el portero puede tomar la bola en media cancha y no solamente en el área”*, hay razones y justificaciones que tienen que darse para que esto se maneje, pero quien pone las reglas y quien marca la cancha es la Junta Directiva y tienen que estipular las reglas que rigen el proceso de toma de decisiones, esto es bien importante. Tiene que definir cuáles son los mecanismos de control que van a llevarse a cabo y tiene que definir cuáles son los límites y, no solo tiene que definirlos, tiene que respetarlos. Una vez que la Junta dijo: *“aquí es donde sale la bola”*, sale la bola para todos; tiene que definir los límites y respetarlos.

Debe establecer un equilibrio de poder y responsabilidades, esto se hace en las políticas y en los reglamentos, aquí es donde se definen las cosas y por eso es muy importante que la Junta conozca profundamente, aparte de las regulaciones externas; recordemos que cuando hablamos del tema de *compliance* mencionamos que tenemos dos tipos de regulaciones: las externas, esto implica la Ley y todo lo que tiene que ver con el supervisor, pero a lo interno quien pone las pautas es la Junta Directiva y quien determina qué es lo que van a decir los reglamentos y qué es lo que van a decir las políticas es la junta Directiva; ahí es donde ustedes marcan y dicen



la relación que van a manejar con los diferentes actores. En esas políticas es donde se define cuál es la relación que voy a tener con los diferentes actores, ¿cómo?, bueno, se establece cuál es la relación que tienen ustedes con los órganos de control, por ejemplo, en el caso de Cumplimiento, estamos en un órgano de control que depende de la Junta Directiva y que no es parte de la Administración, ahí establecen la relación, ¿a quién le reporta el Oficial de Cumplimiento?, le reporta a la Junta Directiva, ¿quién pueda dar instrucciones al Oficial de Cumplimiento?, la Junta Directiva, ¿quién le da instrucciones a la Administración?, el gerente general o el director ejecutivo, ¿quién le da instrucciones al director ejecutivo?, la Junta Directiva, ¿a quién le rinde cuentas el director ejecutivo?, a la Junta Directiva. Todo este tipo de relaciones se tienen que establecer aquí, definirse y marcar la cancha de qué es lo que la Junta quiere. Esto es bien importante, porque cada cierto tiempo la junta Directiva rota, entonces, es muy importante que se hagan revisiones y valoraciones de las políticas y de los reglamentos para saber si este Cuerpo Colegiado que está hoy, está de acuerdo con las reglas que puso el Cuerpo Colegiado que estuvo hace 8-10 años, pues podría ser que esta Junta Directiva tenga una manera de pensar diferente en relación con: *“de dónde sale la bola”*, en cuáles son las potestades que voy a darle a la Administración y cuáles son las potestades que voy a dejarme para mí. Esto es vital e importante, ¿por qué?, porque así es como va a funcionar, después no podemos llegar y decir: *“ah, es que la Administración hizo eso, pero yo no aprobé esa política”*, bueno sí, no se aprobó en su tiempo, pero cuando usted vino y empezó a trabajar como director, dejó que esa política estuviera así, eso es como si la estuviera validando. Es muy importante que se repasen y se conozcan estas canchas,





cuando no fuimos nosotros los que las marcamos, vamos a tener que revisar y ver si estoy de acuerdo con esos límites, si esta relación está bien o si tenemos que revisarla y evolucionar para hacer modificaciones, para establecer que esta relación funcione de la mejor manera. Esto es bien importante, no sé si quieren comentar al respecto, ¿qué opinan?, ustedes que tienen más experiencia que yo en este tema, ¿qué opinan respecto a marcar la cancha?

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** menciona: me parece que ese tema es como el fondo del gobierno corporativo, la cancha debe estar marcada apropiadamente, no solo para que la Junta Directiva, en nuestro caso, lo entienda y quede satisfecha, sino para que eso pueda permear en toda la organización, hacia arriba y hacia abajo; ya vimos cuáles son los actores o cuáles son los involucrados en este proceso, que en el caso nuestro son muchísimos, entonces, el tema de cómo está esa cancha es sumamente importante en el sentido de que debe ser tan clara, tan transparente, que todo el mundo entienda lo mismo, ese es un principio de la gobernabilidad. No podemos pensar en que estamos hablando de que una organización se maneja apropiadamente en el tema de gobernabilidad y unos piensan una cosa y otros piensan otra, la línea es una, hay un objetivo común, hay un mandato común y en este caso la responsabilidad plena recae en la Junta Directiva, pero eso no la hace dueña de esa posición si no la ha sabido compartir apropiadamente.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** agrega: ese marcar la cancha es como cuando uno va a llegar a participar del juego y necesita saber cuáles son las reglas; la Junta Directiva como máximo órgano debe tener muy claras las reglas, las características de la organización y todo lo que nos rige;



cuando se tiene claridad en esto, entonces, se pueden emanar de manera muy contundente y fehacientes las directrices, las normas y toda la forma en que se va a dirigir la institución y la Administración se encargará de que eso así sea. Lo que trato de decir es que la Junta Directiva es la primera que debe tener claro cuáles son las reglas para poder marcar la cancha y que debe estar vigilante de que esas reglas se cumplan en todas las instancias. Hay un montón de temas sumamente importantes que nos involucran: el tema de idoneidad, de legalidad, de ética y moral, un montón de elementos que tenemos que considerar los directores a la hora de establecer lo que queremos para esta institución: cuáles son los valores que vamos a defender y de qué manera lo vamos a hacer, a través de las diferentes políticas; como Junta Directiva establecemos esas políticas y ya la cancha está marcada, ahora sí, a trabajar se ha dicho, para usar otro adagio popular. Cuando nos ponemos a trabajar todos tenemos claridad de qué es lo que la Junta Directiva quiere que hagamos en esta institución. Me parece que de ahí se deduce ese gran compromiso, esa enorme responsabilidad que tenemos, porque, aunque somos un actor más, imagínense la magnitud y el impacto de nuestro accionar en la institución. Esta frase tan usada de marcar la cancha, creo que es sumamente importante de analizar, con base en estos elementos.

El **Prof. Errol Pereira Torres** señala: si bien es cierto nuestra institución nace en el marco de un Estado democrático, que pretende o ha pretendido desde hace décadas, tal vez un poco distantes, ser solidarios, en realidad creo que todos sabemos que ha perdido ese carácter en ciertas instancias a nivel de otras instituciones; pero bueno, la nuestra sigue obedeciendo a esa solidaridad y esa búsqueda de beneficio, de acuerdo con los méritos por el



trabajo que es la pensión. En el Magisterio, dependientemente de que nace en un ámbito democrático, la democracia no significa el uso del poder de manera indiscriminada, entonces, en primera instancia, el que haya un gobierno corporativo, el que exista una Junta Directiva, una Dirección Administrativa, nos ubica en el marco de una gestión que debe tomar en cuenta el uso racional de los recursos, la gestión siempre dirigida al beneficio de la afiliación a la que nos debemos, a la misión y visión de la institución y para ello tendrían que estar enmarcadas las reglas, en ese tanto existe legalidad, existe Ley General de la Administración Pública, existe la Ley 7531 que rige a JUPEMA, existe la reglamentación con respecto al gobierno corporativo y todo eso debemos integrarlo para tener el marco dentro del cual nos debemos mover, el marco al cual debemos atender, o sea, que nuestra calidad de gobierno no puede ser rebasar potestades que se tienen, porque sí tiene que haber una dirección estratégica, pero tiene que respetar a los participantes, como vimos anteriormente en el otro ejercicio, que son los diferentes órganos que deben tener su independencia, los que tienen que estar regidos por la jerarquía, tanto de Junta Directiva, como de la Administración y por supuesto el respeto al trabajo de los diferentes funcionarios y departamentos que integran la organización. Creo que todo debe estar bien articulado, todos debemos atender la legalidad, normas, políticas y en ese tanto considero que es lo que viene a articular el funcionamiento de una correcta gobernanza en general.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** aporta: precisamente marcar la cancha es eso, el respetar las normas que existen en una determinada empresa; sabemos que cuando una persona asume un puesto nuevo, hay un proceso de inducción, de capacitación, etc., porque desde el día



uno se toman decisiones y en el caso nuestro, como Junta Directiva también, entonces, es importante tomarlo en cuenta. Si bien la Constitución Política dice que nadie puede alegar ignorancia de la ley, hay puestos que requieren esa inducción precisamente para respetar la norma que existe en una determinada empresa y no solo respetarla, sino conocerla; ¿a qué voy con esto?, obviamente la idea es, como dicen popularmente "no meter las patas", porque puede haber un problema de gobernanza en un futuro con las decisiones que se toman, todas tienen que ir acorde con la normativa que existe, no podemos inventar cosas que no están normadas. Creo que por ahí va el asunto, precisamente, marcar la cancha, que va muy ligado con la parte de cumplimiento y gobernanza. Es muy importante esta parte que usted nos explica, porque es necesario tener claro cuáles son nuestros alcances, en el caso nuestro como Junta Directiva: cuáles son nuestros alcances como miembros de Junta Directiva, qué es exactamente lo que tenemos que hacer y hacer cumplir la normativa, porque como les digo, eso implica un buen gobierno corporativo y, por lo tanto, genera confianza en los grupos de interés, llamémoslos agremiados, diferentes organizaciones magisteriales, en fin, todo esto es un círculo que va de la mano y tiene que ver con la forma de gobierno que se da en una determinada empresa.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** indica: correcto, aquí nada más voy a hacer un énfasis al final de esta diapositiva y es que no es lo mismo si una persona llega a trabajar a JUPEMA, están las reglas, él llega a trabajar y se adapta a las reglas y punto; yo como trabajador vengo y me adapto a las reglas que están aquí en JUPEMA, eso es lo que tengo que seguir, pero si soy director de la Junta Directiva y aquí es donde se emanan las reglas, entonces, tengo que revisar si estoy de acuerdo o no con esas reglas que fueron establecidas



por las Juntas Directivas o las personas anteriores; si me siento cómodo o no con ese equilibrio de responsabilidades y poderes que se estableció en determinado momento. Hay Juntas Directivas que han otorgado un poder al director ejecutivo o al gerente casi que absoluto, después llegó la otra Junta Directiva: *"ah no, es que no sabía"*, no sabía, pero tiene que entrenarse, para eso están las políticas y los reglamentos, ahí es donde se establecen los límites de las cosas. Es imposible ver toda la documentación y la regulación interna, pero sí hay puntos claves; ustedes no tienen que conocer el bosque completo, pero tienen conocer ciertos árboles que son claves, ahí es donde se ejerce el control, ¿en dónde?, en las políticas y en los reglamentos que son los que le corresponde aprobar a la Junta Directiva, y ahí es donde ustedes determinan cuál es el marco de la cancha que tiene la Administración. A partir de ahí la Administración generará los manuales, los procedimientos y todo, pero ¿con qué?, basado con lo que se marcó la cancha, en qué se dijo que tenían potestad y que no tenían potestad, si no se marcó ahí, entonces, lo que viene en el documento para abajo ya no tiene poder, porque hay una jerarquía de la regulación, para eso primero está la política que fue aprobado por la Junta Directiva. Si fue escueta la política, si no quedó bien interpretada y la Administración hizo otra cosa, ahí es donde la Junta Directiva tiene responsabilidad. Si en el momento el Cuerpo Colegiado marcó la cancha, dijo bien claras las cosas y la Administración tomó una potestad que no le correspondía, ahí es responsabilidad de la Administración y hay que llamarla a cuentas. Esto es bien importante, se los digo porque en mi experiencia he pasado por instituciones en donde; una vez llegué a una institución en donde era el encargado de todas las áreas de sucursales y la parte de crédito, entonces,



cuando ingresé la Gerencia General quería que se aprobaran créditos que tenían muy poca capacidad de pago o sin capacidad de pago, era una costumbre que se daba ahí. Cuando leí el reglamento que está aprobada por Junta Directiva, en ningún lado del reglamento había una potestad ni para la Gerencia, ni para el director de Operaciones, que era yo en ese momento, para hacer ese tipo de aprobaciones, entonces, ¿qué quiere decir?, como no tengo potestad para hacer eso, tengo que llevar el asunto a Junta Directiva, porque las reglas están claras, puedo aprobar operaciones en este rango de condiciones, si se sale de este rango de condiciones, como Administración no tengo potestad para aprobar esto, tendría que llevarlo a Junta Directiva o el Cuerpo Colegiado va a decir: "no, ni lo traiga aquí, cualquier cosa que se salga de eso no funciona", pero este es el marco. ¿Qué pasó?, tuve que empezar a llevar a Junta Directiva esas propuestas de crédito que quería meter la Gerencia y terminaron enojándose conmigo, que por qué estaba llevando, bueno, porque no tengo potestad para hacer eso, el reglamento no me da potestad a mí como director de Operaciones de aprobar operaciones fuera de este rango o de este marco; y era una costumbre que se daba ahí, sin que la Junta Directiva se diera cuenta, la Administración estaba aprobando. Para ponerlos en contexto ¿qué pasa?, hay algunas instituciones que tienen prioridad de rebajo, entonces, si le rebajan 5 entidades, pero usted es la primera, aunque la persona esté endeudada le puede dar más plata, porque le va a entrar a usted y le va a dejar de entrar a la otra institución; así manejaban las cosas ahí, está mal, sí por supuesto que está mal, es incorrecto, no daban los números, pero así manejaban las cosas por amiguismo. A eso es a lo que me refiero, se tienen que definir las reglas, las



políticas y definir hasta dónde puede llegar el director ejecutivo y la Administración, con qué ustedes se sienten cómodos; cuando eso está bien establecido todo va a funcionar bien, estableciendo este equilibrio de poder y responsabilidades, eso es bien importante, por eso no es lo mismo un funcionario que entra a trabajar, que tiene que acomodarse las reglas que existen a cuando entra un directivo, porque la Directiva es la que pone esas reglas, entonces, ahí tienen que revisarse con cierta periodicidad para que ustedes se sientan cómodos con lo que están trabajando.

En la diapositiva No. 9 observamos el modelo de las tres líneas de defensa, esto tiene que ver con la parte de riesgos, pero aquí es donde definimos cómo nos organizamos a lo interno, entonces, tenemos la parte de la Junta Directiva y cómo se relaciona el Cuerpo Colegiado con todos los que están abajo; aparte de tener un organigrama y lo que funcione, bueno, ¿cómo nos relacionamos?, la Junta Directiva tiene una flecha para arriba y para abajo con la Dirección Ejecutiva, ¿por qué?, porque recibe información y datos de la Dirección Ejecutiva, que es la que tiene que rendirle cuentas a la Junta Directiva y también le da instrucciones y le da órdenes. No vemos una flecha directa hacia la primera línea de defensa, porque esto es la Administración; las cosas de aquí funcionan hacia la Dirección Ejecutiva; en Gobierno Corporativo así es como debería funcionar, directo a la Dirección Ejecutiva; la Dirección Ejecutiva sí da instrucciones a lo que tiene que ver con la Administración y también la Administración le rinde cuentas a la Dirección Ejecutiva. La Auditoría Interna le rinde cuentas a la Junta Directiva y el Cuerpo Colegiado puede dar instrucciones a la Auditoría. Igual sucede con el Área de Cumplimiento, que es mi Área: la Junta Directiva da instrucciones y yo reporto a la Junta Directiva. Este establecimiento de



relaciones es en las sanas prácticas, en algunas ocasiones la flecha no existe, pero hay una flecha invisible donde la Junta Directiva está pasándole por encima al director ejecutivo y dándole instrucciones a la Administración, eso a veces pasa y en algunas ocasiones hay gente de la Administración rindiéndole cuentas a la Junta Directiva, sin que pase por la Dirección Ejecutiva; esto genera problemas, conflictos de interés, entramamiento, entre otros. Este sería el debido comportamiento de cómo vamos a manejar las relaciones a lo interno: quién le da instrucciones a quién, quién le rinde cuentas a quién, en ese orden, así es como debería funcionar las cosas.

¿Cuáles son las responsabilidades que tiene la Junta Directiva?

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** da lectura al primer punto de la diapositiva No. 10: *“Son responsables de marcar la pauta en la cima, estableciendo una cultura de integridad, ética y responsabilidad dentro de la organización. Al definir valores y expectativas claros, las juntas crean un marco que guía la toma de decisiones en toda la empresa.”*.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** resalta: correcto, todo lo que tiene que ver con el tema de cultura, integridad y ética salen desde el seno de la Junta Directiva, ahí es donde se establece la estrategia, cuál es la misión, la visión, los valores institucionales que vamos a tener y ahí es donde se da el ejemplo para el resto de la institución. La Junta Directiva tiene una responsabilidad grandísima; imagínense el ejemplo que puede dar este una Junta Directiva cuando sus valores no son compatibles con la ética, cuando el personal lo ve actuando de cierta forma, tratando de meter cosas a través de la secretaria o al de contabilidad; cuando hablan directamente con el contador, en lugar de hablarle al gerente o el director ejecutivo, *“mira, pásame aquella factura por allá”*, ¿qué mensaje le estaríamos mandando a

la gente?, y aunque ustedes no lo crean, todo se sabe, siempre he tenido una duda extraña, he participado en reuniones con Consejos de Administración en Juntas Directivas y he llegado a abajo con mi personal, después de esa reunión y la gente sabe que se habló arriba; no puede ser, vengo bajando, llegué de la sesión y la gente sabe qué pasó arriba.

El **M.B.A. Oscar Mario Mora Quirós** destaca: me da risa porque creí que solo en otras partes pasaba, pero es una situación de casi todas las empresas. Es increíble cuando a nivel de Junta Directiva se trata un tema delicado o no tan delicado, confidencial o no confidencial y como usted lo indica, no hemos ni terminado la sesión y ya el personal lo sabe. Eso ¿qué significa? no es desconfianza, vamos a ver, hay que tener tantísimo tacto, cuidado, ética, transparencia, porque uno cree que no va a salir como usted lo indica, pero al momento todo mundo lo sabe. Uno como director debe tener mucho cuidado en su actuar y su actuar en todos los sentidos, de no querer beneficiarse del puesto que se tiene, usted lo decía ahora, hay muchas formas: de que me den más signos externos, de que me ayuden con ciertas cositas porque soy de este gremio, de aquel otro, entonces, empiezan a haber cuestiones de conflictos de interés o individualidades que le hacen mucho daño a la Junta Directiva, en pensar de esa manera. Hay que tener mucho cuidado y repito, creí que solamente pasaba en otras partes, pero veo que aquí también, es muy difícil controlar eso, por eso el ejemplo tiene que empezar desde la cabeza, decía siempre un político de un Partido en el cual estuve mucho tiempo y es cierto, cómo voy a pretender llamar la atención a un subalterno de la Dirección Ejecutiva: “no haga estas cosas”, cuando yo mismo como director a veces le estoy pidiendo que las



haga, porque yo soy director, porque me tiene que obedecer a mí, después con qué criterio, con qué valor va a poder llamar la atención, si ha estado cometiendo errores iguales o peores.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** adiciona: solamente quería apoyar la posición de don Óscar, ampliándola en el sentido de que, no solamente es hacia abajo, también hacia arriba o hacia los lados; si estoy en una organización o en la Junta Directiva y estoy hablando un tema particular que es de nivel no confidencial, pero sí de nivel de Junta Directiva, no está bien que filtre hacia abajo, tampoco hacia arriba y hacia los lados, porque a veces podría interpretarse que no pasa nada si es a otro nivel y coincido con don Pablo en el sentido de que, esto no es propio de una organización, es uno de los temas que más cuesta controlar dentro de cualquier tipo de organización; tengo un dicho que es mío, digo que: a veces la gente cree que alguien es su amigo y le confía cosas porque es su amigo, pero de repente es más amigo de otro, entonces, como es más amigo de otro le pasa la información y ahí estamos mal. Creo que es importante y necesario tener clarísima esa diapositiva que presentaba don Pablo al principio, de quiénes conforman este gobierno corporativo, porque somos muchísimos, de repente alguien podría decir: *“bueno, no pasa nada, solo se lo conté a un afiliado”*, y resulta que hay 60.000 personas, entonces, hice una multiplicación inmensa en un momento. Creo que ese es un tema que hay que tener muy a mano cuando se habla de esta comunicación y de los niveles; hay cosas que no porque sean malas decimos que no hay que comunicarlas, no, simplemente porque están en un proceso y de repente llega el momento en que deben comunicarse, pero hay un momento en el que debe manejarse cierta discrecionalidad. Creo que eso es necesario





tenerlo claro en esa óptica, no solo que de aquí se pasó para abajo, es que hay toda una línea, no diría que está arriba y que está abajo, es un conjunto en donde somos muchos los actores en este proceso.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** recalca: completamente de acuerdo, doña Seidy, esto es importante porque, como les decía, la Junta Directiva no solamente controla las decisiones y los poderes, sino también la comunicación, recuerdan que habíamos visto: quién comunica, cómo se comunica, cuándo se comunica, por eso cuando hablamos de establecer límites, no solo establecer límites, por eso decía, establecer límites y respetarlos. Como bien decía doña Seidy, esto sucede en todas direcciones y en cualquier dirección que suceda es nuestra responsabilidad pararlo, porque les comentaba, yo bajaba de Junta Directiva y ya el personal sabía, pero también me pasaba al revés, resulta que comentaba algo con el personal, que era completamente administrativo y resulta que había un director que era muy amigo de una muchacha que estaba a mi cargo y cualquier cosa que yo dijera, él estaba enterado, de cualquier cosa y eso no funciona de esa forma, porque hay situaciones que son meramente administrativas, no porque se tenga que ocultar absolutamente nada al director, sino porque la manera en que se comunican las cosas por los canales incorrectos, llevan una información sesgada, entonces, a veces se da una posición en donde quiero poner orden con la gente y ahí lo que están diciendo es: *“ah, no me están regañando por tal cosa y por tal cosa”*, sin darle el completo argumento, y de todas formas de una cuestión meramente administrativa, que no tiene nada que ver con el trabajo que hace el director. Hay que tener muchísimo cuidado y ahora lo vamos a ver más adelante con el tema del “amiguismo”, esto que hablaba doña Seidy,





hay que ser muy profesional; les voy a contar una infidencia: en determinado momento estuve trabajando en una empresa, era el gerente de Crédito y Cobro de esa empresa y terminé en una relación sentimental con la gerente de Recursos Humanos; teníamos dos posiciones en el Comité Ejecutivo, entonces, fui, hablé con el gerente General, le dije: *“mire, me gusta ella, tenemos una relación, esto va en serio, dígame usted si esto le causa un conflicto de interés o no, yo soy suficientemente profesional como para no comentarle nada a ella y ella no comentarme nada de lo suyo, pero díganme si esto causa algún conflicto de interés, porque si no alguno de los dos va a buscar qué hacer”*; al final nos dejaron ahí un rato, todo bien, pero a nivel profesional ¿qué pasaba?, ella era mi pareja, pero cuando ella iba arriba a presentar los aumentos de salario, iba advertida: *“cuando llegue a Pablo Sánchez, cero, no diga nada, si en el Comité van a hablar algo y quieren aumentarle, no quieren aumentarle, allá el Comité, pero usted no diga nada, porque eso es un problema de conflicto de interés”*, y ella todo lo que pasaba ahí no me lo comentaba a mí, como gerente de Crédito y Cobro hay cosas que no tengo que saber de Recursos Humanos y ella como gerente de Recursos Humanos hay cosas que no tiene que saber que pasan en Junta Directiva con temas que tienen que ver con la cartera y otras cosas. Aunque éramos pareja, hay cosas que simple y sencillamente por una cuestión profesional no se comentan, igual sucede en términos de la empresa: podré tener amigos, pero si hay cosas que estoy viendo en Junta Directiva o que leí en un acta, no tengo por qué comentárselas a nadie, a nadie tengo que comentarle nada de lo que se ve en Junta Directiva; igual funciona de la otra forma.



El **Prof. Errol Pereira Torres** opina: este tema creo que es cultural, no hay que sorprenderse de que sucede aquí, o suceda allá, creo que es un tema cultural, no sé si solo en Latinoamérica, porque creo que es muy latinoamericano, lo hago de forma de metáfora “no solo en Betty la fea sucedía”; por hablar de otro contexto latinoamericano y a pesar de que era un tema televisivo, saca a la luz cosas que suceden en las empresas y en las instituciones. Creo que la comunicación es algo de mucho cuidado y no porque se deba tener un contexto de inteligencia y contrainteligencia, como lo debería tener la seguridad de un país o el ámbito militar, pero sí hay cosas que aprender de estos ámbitos y que son aplicables en el tanto la legalidad y la normativa no nos exija transparentar información. Como decía doña Seidy es el momento y la forma, no quiere decir que nosotros no tengamos que estar abiertos a brindar toda la información, pero bueno, en primera instancia ¿a quién?, a los órganos a los que tenemos que dar la información en primera instancia, luego lo público, pero antes de eso están los análisis y la toma de decisiones, en ese proceso nosotros no podemos estar brindando abiertamente, ni que se filtre información, ni ser nosotros sobre todo en estos altos cargos, los propagadores de información. En ese sentido es un tema que hay que trabajarlo culturalmente, hay que, de alguna manera, compartimentar la información mientras esta no deba ser pública, llega el momento en que va a ser pública, por supuesto. Creo que esto en alguna medida podría venir a atrofiar procesos de toma de decisiones valiosas, que no han cuajado; pero como manifesté al principio, me parece que es una cuestión cultural que es difícil, pero hay que trabajarla, la verdad es que cada uno tiene que estar concentrado en el área que le corresponde y en el tanto necesite información para aportar a



la entidad, bienvenido sea esto. Ahorita estaba pensando, por ejemplo, en Tecnología de Información (TI), esta es una de las parte más vulnerables de una organización, por eso se han producido los *hackeos*, porque se tiene información fuera de las entidades, fuera las empresas, de cómo funciona todo el contexto de seguridad de TI y esa información para los *hackeadores* y toda la industria criminal que hay alrededor de esto es valiosísima, de cómo funciona, porque al saberse cómo funciona ya hay una debilidad, una vulnerabilidad, entonces, vean que hasta en estos ámbitos es delicado propalar información, para citar algunos ejemplos, pero no solamente en esta área se puede dar, si no en muchas áreas de la institución.

El **M.B.A. Oscar Mario Mora Quirós** continúa con la lectura: *"Fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas: Crear una cultura que valore la transparencia, la honestidad y la rendición de cuentas puede desalentar el comportamiento poco ético y promover prácticas corporativas responsables. / El corazón del gobierno corporativo, lo cual implica que este órgano posee la definición de políticas que marcan el rumbo, la dirección y la orientación de la empresa mediante la toma de decisiones como una de sus principales funciones."*

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** menciona: lo que vimos antes, desde la Junta Directiva nace todo el tema de la ética, de lo que tiene que ver con la transparencia, con la rendición de cuentas, esto es bien importante y se habla que la Junta Directiva es el corazón del gobierno corporativo, porque de ahí es donde sale la definición de las políticas, de donde sale la estrategia, donde se dice cuál es la dirección que va a tomar la empresa; esta toma de decisiones es primordial que se maneje así. De ahí es donde se define qué se hace, cómo se hace. En relación con la comunicación,

respecto a lo que decía don Errol, la información: quién la comunica, qué comunica, cómo la comunica, a quién la comunica todo eso tiene que definirse y quedar bien claro para evitar conflictos.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** prosigue con la lectura: *“El director no es un asesor que brindan consejos o recomendaciones, por el contrario un director de empresa que, de forma colegiada y mediante sus decisiones, genera iniciativas, conduce la organización como un todo y, sobre todo, coordina y supervisa la tarea del CEO y de su equipo directivo inmediato.”.*

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** añade: correcto, ser miembro de una Junta Directiva no es alguien que está ahí dando consejos y alguna recomendación, sino que es un director de empresa, es quien dirige la empresa y aquí está subrayado, ¿cómo?, de forma colegiada, esto es una cuestión bien importante porque ser miembro de una Junta Directiva hace que las decisiones se tomen en forma colegiada, ahí no hay una decisión de uno, ni una decisión de dos, no, se toma en forma colegiada y gana la decisión que tome la mayoría. ¿Alguien puede apartarse una decisión porque no la comparte?, completamente puede apartarse, pero al final se hace lo que la mayoría decidió que se hiciera, no hay algo que se pueda tomar en forma individual; esas iniciativas, esas decisiones son las que llevan a la organización hacia el norte que está definido. También los directores tienen el deber y la potestad de coordinar y supervisar, en nuestro caso, al director ejecutivo y el director ejecutivo se encargará de ver el asunto con el resto de la Administración; es bien importante la coordinación y la supervisión que se dé con el director ejecutivo.

“Deben establecer marcos sólidos de gestión de riesgos, evaluar periódicamente las amenazas potenciales y garantizar que existan controles



adecuados., todo esto se emana de la Junta Directiva, por supuesto que dentro de las Junta Directivas tenemos comités de apoyo, que todo esto es parte del gobierno corporativo; comités de apoyo con expertos externos, nosotros tenemos directores externos que apoyan en estos comités que son especializados. Una de las situaciones de reconocer es que hay temas que vamos a requerir de un tercero experto en el tema para que nos apoye, eso es bien importante.

La responsabilidad más crítica de una Junta Directiva tiene que ver con la selección y la supervisión del director ejecutivo, esto es vital, porque recuerden que la Junta Directiva toma de decisiones en forma colegiada, pero quien las ejecuta es la Administración, entonces, ocupamos garantizar que el director ejecutivo posea las habilidades, la experiencia y los valores necesarios para liderar a la organización de manera eficaz, monitorear su desempeño y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

Se trabaja en estrecha relación con la Gerencia para desarrollar y revisar estrategias a largo plazo, asegurando la alineación con la misión y visión de la empresa; siempre respetando las divisiones, respetando la cancha, hasta dónde llega la Junta Directiva, hasta dónde llega el gerente, cuál es el papel de cada una, teniéndolo bien claro y de esta manera vamos a tener una relación eficaz, esto es bien importante para todo lo que tiene que ver con la gestión.

En gobierno corporativo hablamos de 4 pilares importantes que son: la información, la deliberación, la toma de decisiones y el seguimiento; alguno tiene alguna observación u opinión antes de entrar en materia; ¿qué opinan al respecto?,





El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** opina: creo que el primero es básico, es importantísimo, de ahí surge todo lo demás; primero tiene que haber información, conocimiento, para posteriormente hacer la deliberación, debatir, tratar de llegar a un consenso en conjunto, por tanto, tomar las mejores decisiones y luego darle seguimiento. Creo que el primero es muy importante, tener la información, tener ese conocimiento técnico o sobre un determinado tema, hay tantos aquí, por ejemplo, en el caso JUPEMA, es fundamental para para todos lo que sigue.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** plantea: correcto, a veces la gente piensa que ser miembro de Junta Directiva es una cosa fácil, cosa sencilla, pero en una institución como JUPEMA el conocimiento que tiene que adquirirse para poder sentarse en la mesa es pesado; hay cosas de las cuales uno puede tener algún nivel de experiencia, algún nivel de conocimiento y otras que no, va a tener que este ponerse el día, prepararse de previo; por eso es importante contar con asesoría, con asesores que sean expertos en temas y puedan ayudar a la toma de decisiones. Cuando recibimos información, puede ser que la Administración genere la información con todos los datos, pero el tema no lo manejamos, entonces, es como si me estuvieran hablando en "chino" o en "ruso"; entonces es la información y la capacidad de poderla entender; de manera que esos asesores se vuelven claves.

Tener la división de esto es importante, también estuve en una institución en dónde había 2 asesores legales de Junta Directiva, pero ambos estaban en planilla, entonces, solo iban a Junta Directiva, tenían 25 años de estar ahí, eran amigos de todo el mundo y resulta que eran como una veleta, se acomodaban a lo que iba dándose, entonces, si estos miembros de la Junta Directiva tenían más poder, pues el criterio iba más ligado a lo que ellos





decían, si era el otro grupo, iban al otro lado. Hay que tener mucho cuidado con esto de la independencia de los asesores cuando tenemos que analizar y revisar información.

El **Prof. Errol Pereira Torres** aporta: en primera instancia, coincido con lo que manifestó don Erick, la buena información es fundamental para el resto del proceso.

Me quería referir al tema de la deliberación, esa deliberación debe tener, entre otros elementos, el saber seleccionar esa información, cuál es la información que realmente es valiosa para la toma de decisiones y cuál es la que me da argumentos objetivos sobre los escenarios en los cuales debo incidir como director y debe incidir la Junta Directiva para tomar acuerdos. Esto creo que siempre hay que hacerlo pensando en la institución, pensando en el beneficio de nuestros afiliados en general y no en cuestiones particulares; por supuesto que de orden personal para nada o qué es lo que yo querría que fuera, no, qué es lo que le conviene a la institución, inclusive, nosotros que procedemos de organizaciones lo hemos visto y creo que para nadie es un secreto que las diferentes organizaciones tienen sus propios enfoques y a veces las mismas dirigencias tienen sus particulares enfoques que son aún más particulares que el resto de la organización; para nosotros es particularmente delicada la toma de decisiones, porque lo que nos obliga el estar aquí como directivos y dentro de ese marco de gobierno corporativo que exige una independencia, bueno, tenemos orientaciones políticas, pero quién más que los que estamos en Junta Directiva y que seguimos el día a día de toda esa información, como lo decía don Erick, y de todo el marco jurídico que nos envuelve, somos los que tenemos más elementos para poder orientar ese análisis político que se hace desde





nuestras organizaciones para ubicarlo dentro de un contexto de gestión correcta y atinente en una institución como la nuestra, que tiene tantos elementos a lo interno y a lo externo que inciden, entonces, es donde digo: aquí la objetividad y la independencia es fundamental para poder gestionar hacia la misión y visión que tenemos, y hacia las responsabilidades magnas que tenemos de lograr siempre los beneficios para nuestra afiliación.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** da lectura al punto No. 1 de la diapositiva No. 13: *“1. La información es el insumo principal del gobierno corporativo, a través del cual las juntas directivas toman las decisiones y llevan a cabo la supervisión y el control de la empresa y la organización. La información debe caracterizarse por ser relevante elementos adecuados para tomar una decisión correcta, oportuna tiene que ver con el tiempo y antelación suficientes para su estudio y análisis y apropiada brindar los elementos adecuados para resolver problemas de la empresa de manera integral.”.*

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** enfatiza: la información tiene 3 características, tiene que ser: relevante, oportuna y apropiada. Como directores debemos tener la capacidad de identificar cuando la información que nos están presentando carece de uno de esos tres elementos. Tenemos que identificar cuándo la información no está siendo oportuna: *“mire, esto me lo está trayendo demasiado tarde, no tengo el tiempo suficiente para analizarlo”, “hay que correr con esta situación”, o “mire, la información que me está trayendo no es suficientemente relevante, no alcanza para la decisión que me están pidiendo que tome”.* Con el tema de la información no solo lo que se recibe, sino ser crítico, poder determinar y hacer un *check list*: *“¿la información que me trajeron hoy es relevante?, sí*



es relevante, ¿está a tiempo?, sí, ¿es oportuna?, sí, ¿es apropiada para tomar la decisión?, sí"; ahí es donde vamos a poder tomar una decisión concienzuda, que me dé tranquilidad para saber que lo que se hizo, no tiene ningún problema. Hace 11 años trabajé en Coopeservidores, conocí la Junta Directiva que estuvo en ese momento y cómo fue evolucionando hasta lo que pasó ahora; se transformó de ser una Junta Directiva crítica y conocedora, a ser una Junta Directiva en donde todo el mundo movía la cabeza "como el perrito"; ninguna cosa se aprobaba si no era decisión unánime, todo se aprobaba así, éramos muy amigos y todo pasaba como si nada. No se trata de pelear por pelear o discutir por discutir, porque eso es otra cosa que he encontrado en algunas juntas directivas, donde hay directores que tenían pleitos, entonces, eran 7 directores y habían 2 y 5; esos 2 tenían un problema con los 5, entonces, cuando había una propuesta que daban los 5, estos 2 estaban en contra, solo porque estaban en contra y al revés también; no es un asunto de pelear por pelear, sino de defender los puntos que corresponden y hacer una balanza de contrapesos, de poder discutir sanamente.

El **M.B.A. Oscar Mario Mora Quirós** continúa con la lectura: "2. La deliberación es el motor de una junta directiva porque la principal función de una junta directiva es tomar las decisiones finales, lo cual implica una conversación sobre la estrategia con los equipos directivos y para ello, debe generar el contraste de opiniones, la reflexión y el diseño de escenarios alternativos a los planteamientos del CEO. Es el espacio de las opiniones inteligentes (Canals 2004).".

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** resalta: cuando en una Junta Directiva llegan, exponen y una vez finalizado de una vez votan, todos en firme, se





fue, nadie preguntó nada, nadie dijo nada, ni se cuestionaron nada, ahí preocúpese; pero cuando hay consultas, hay deliberaciones: *“bueno, mire, eso ustedes plantean hacerlo así, ¿valoraron esta otra opción, valoraron esta otra alternativa?”*, al rato hay cosas que se devuelven y después tenemos un planteamiento, cuando era una propuesta, después de una deliberación, al rato se devuelve algo y vienen con 3 propuestas, entonces, enriquece la toma de decisiones cuando hay una sana deliberación. Cuando hay personal en la Junta Directiva que tiene la capacidad de dar planteamientos alternativos a lo que la Administración está planteando, esto no significa que lo que la Administración plantea sea incorrecto, pero exactamente en Junta Directiva es donde podemos enriquecer este proyecto o esta toma de decisiones, a través de planteamientos alternativos; no solamente decir que *“sí”* a todo, poder verificar que esa información que nos están dando está bien, está adecuada y que nos permite hacer esta discusión de forma sana.

El **M.B.A. Oscar Mario Mora Quirós** enfatiza: con respecto a eso que decía, he tenido experiencias fuertes en ese sentido y por lo menos los compañeros o compañeras que se me acercan como directores y por la experiencia le consultan a uno algo, siempre les digo: *“aquí lo importante, usted como director es que deje en actas su posición, aunque lo señalen, aunque le digan “es que este siempre está en contra o siempre anda entorpeciendo”, eso olvídense, la supervisión lee las actas, hace los señalamientos sobre si usted participa mucho, no participa, ellos saben también, porque están leyendo y ahí es donde queda plasmada su participación como director”*; sus participaciones objetivas o tontas, pero cuando uno ve que hay grupos ya establecidos en las Juntas Directivas y que quieren manejar todo,



entonces, la posición es esa: deje en actas su criterio cuando es a favor o en contra, porque tampoco es como usted lo decía, oponerse por oponerse, tampoco, ese no es el sentido, pero sí ser objetivo y déjelo en actas. Les decía, por ejemplo, hace unos años vimos que la supervisión también se refería a la Gerencia o al director Ejecutivo, de una posición muy pausada; usted ahora lo decía, hay empresas donde ciertamente el director Ejecutivo, el gerente, como se llame, maneja la Junta Directiva y es lo que él diga, entonces, como que se invierten los papeles, el director pierde la perspectiva de quién es: *“me manda el gerente a mí”*, no, no es una cuestión simplemente para decir *“yo soy el jefe suyo”*, no, las directrices se dan de aquí para allá, no de allá para acá. O al contrario cuando más bien la posición o la imagen de la Gerencia es muy pasiva, casi no participa en las Juntas directivas, casi no se escucha; son cuestiones que se deben poner en la balanza. Como director siempre digo y es mi posición, la deliberación es sumamente importante, no hay que correr, porque eso es otro problema que a veces se da, hay temas que son preponderantes, importantes para toma de decisión y queremos hacerlo: *“no hay mucho que discutir, votemos”*; eso tampoco es una sana práctica para un Órgano Colegiado.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** prosigue: como lo mencionaba don Oscar, cuando algún miembro de la Junta Directiva considera que la decisión que se está tomando no va con respecto a lo que él considera correcto, no solamente es que puede, es que debe oponerse, porque al final la responsabilidad y así lo dice la regulación; la responsabilidad recae sobre los miembros que hicieron aprobar esa decisión y salva responsabilidad el que se opuso. Como les decía, no es oponerse por ponerse, sino oponerse por una situación razonable; igual el gerente o el director ejecutivo tiene la





posibilidad, recordemos que él no vota en la Junta Directiva, pero tiene voz y también tienen la potestad de manifestarse, en el sentido de decir si hay algo que él no está de acuerdo, que la junta Directiva está diciendo o está tomando una decisión en ese momento, él tiene la posibilidad de decir si está de acuerdo o se aparta de esa decisión, porque no está en las sesiones por adorno, sino que la idea es que tenga voz y un soporte técnico.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** señala: me parece que cuando la información que presenta normalmente, en nuestro caso, la Administración para que sea considerada por la Junta Directiva, cumple con las características que se indican de: relevancia, oportunidad y es apropiada, eso evita o puede generar que la deliberación se complique o no, ¿qué quiero decir?, bueno, cuando un tema que se presenta es muy apropiado, es un tema que favorece a la institución, que a todas luces es una propuesta interesante y que va a beneficiar, va a sumar, la deliberación toma un rumbo, una característica; porque a veces en las instituciones hay directores que se oponen a todo, solo por ponerse. Muchas veces la información, las propuestas son, por decirlo así, confusas, no son las mejores, la información que se trae riñe con las mismas normas y principios de la institución, de hecho, que esa deliberación va a ser confusa, convulsa y hasta podría ser acalorada ya defendiendo posiciones. Esto por supuesto que también el tema de la deliberación está muy permeado de otros elementos, de situaciones, presiones externas, que muchas veces los directores tienen que considerar o que se dejan llevar; me parece que la deliberación debe existir, pero muchas veces cuando la información que se tiene es apropiada y tenemos posiciones claras también, la deliberación es un elemento sumamente necesario, pero que puede conducirse hacia una buena





búsqueda del mejor objetivo. Es mi opinión y creo que la deliberación debe existir; me alegra mucho que en el caso de nuestra organización las actas sean públicas, eso le da a uno tranquilidad, yo puedo demostrar cuál fue mi posición ahora, hace 1 – 3 años, qué fue lo que indiqué, a qué me opuse y en qué estuve a favor, pues ahí está la información y cualquiera puede accederla, eso es muy importante para considerarlo a la hora de deliberar. El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** agrega: completamente de acuerdo, don Jorge. Igual, así como lo mencionaba don Jorge, cuando la Administración sube una propuesta de un proyecto que está alineado con el norte, con la misión, con la visión, con los valores que tiene la institución, con toda la información, probablemente eso se apruebe con facilidad; pero hay temas que sí requieren, aunque sean propositivos y vengan bien, hay cosas que van a requerir un poco de deliberación para hacer esta cuestión de contrapesos.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** da lectura a los siguientes puntos: “3. La decisión significa que las juntas directivas no pueden quedarse en el simple debate. Por el contrario, sus deliberaciones deben conducir a una decisión que normalmente implica asignación de recursos. / 4. La supervisión y el seguimiento es uno de los elementos que garantiza la confianza de los propietarios (afiliados) frente al futuro de la empresa porque genera la garantía que la dirección de la empresa está llevando a cabo los controles necesarios y, sobre todo, que está actuando de manera diligente, leal y de buena fe.”.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** subraya: definitivamente eso, no nos podemos quedar comentando y diciendo, sino que hay que tomar decisiones y para eso exactamente está la Junta Directiva en una entidad,





para tomar decisiones en determinado momento; una vez que el tema se discutió, ya se deliberó, estamos de acuerdo de que tenemos toda la información; porque también la decisión puede ser posponer la decisión, eso es una decisión, posponer el debate porque faltó información, porque falta un tema o porque queremos complementar el tema, lo que sea; al final lo importante es que esto debe conducir a una decisión siempre verdad.

El cuarto punto tiene que ver con la supervisión y el seguimiento, porque nada ganamos con que se tomen decisiones en la Junta Directiva, si no se da una supervisión, un seguimiento de ese cumplimiento, eso es bien importante; por supuesto que la decisión que se hace en forma colectiva se traspasa al director ejecutivo y es la Administración quien lo ejecuta, pero la Junta Directiva es importante que dé seguimiento a las decisiones que está tomando, que ese cumplimiento sea igual en forma oportuna, adecuada y conforme a lo que se decidió. Dar seguimiento para asegurarnos de que lo que se acordó en Junta Directiva sea lo que se hizo y de la forma correcta, esto es importante y también es parte de la responsabilidad de la Junta Directiva; verificar que se hizo lo que se acordó.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** puntualiza: don Pablo, justamente ahora que iba a entrar a los factores de éxito y la diferencias entre dirigir y administrar, así como los otros temas que están dentro de la charla, quisiera finalizar acá, es que veo que faltan todavía bastante diapositivas, la charla ha motivado mucho el análisis, la discusión, los puntos de vista y eso dice mucho del tema, lo interesante que es. Si alguno tiene comentarios sobre estos 4 pilares, que lo haga y que dejemos la charla hasta acá. Había mencionado hace poco en una sesión sobre el tema de gobernanza, de cómo está el país en este momento enterándose, leyendo las noticias,





viendo informaciones que tienen que ver con instituciones que ofrecen sus productos financieros en el país, instituciones financieras y que desdichadamente para todos los costarricenses se han dado situaciones lamentables y que tienen que ver mucho con la gobernanza; creo que eso nos compromete mucho a que estos temas realmente los analicemos a profundidad y sobre todo que interioricemos nosotros como Junta Directiva el papel nuestro y también qué cosas tenemos que mejorar; estos temas no deben dejarse de lado. Veo que ha preparado una charla bastante amplia, detallada y que nos da motivo para que la continuemos, la parte que falta, por supuesto, en otra sesión. La intención es que la dinámica se mantenga y saquemos el mejor provecho de las exposiciones que faltan. No sé si quiere hacer algún cierre o algún compañero desea opinar y continuaríamos con la parte que falta en otro momento.

El **M.B.A. Pablo Sánchez Vargas** finaliza: perfecto, aquí terminamos con esta parte de los 4 pilares, que es lo fundamental en relación con esto de gobierno corporativo desde una óptica más de la Junta Directiva; gobierno corporativo incluye otras cosas que, si la charla fuera para la Administración tuviera otros elementos, pero en este caso como ustedes ven el enfoque es muchísimo más en lo que tiene que ver con el rol de la Junta Directiva en este tema. Con todo gusto, ustedes me indican en qué momento lo retomamos, la bonito es hacerlo de manera en que podamos enriquecer la charla porque todos tenemos diferentes puntos de vista y diferentes experiencias que enriquecen la información que estamos llevando, esto es lo hace que el asunto se extienda un poco más; pero por hacerlo en un tiempo determinado, creo que es mejor no perder esta parte que enriquece



mucho. Tiene razón don Jorge y si hay que venir otra vez, con mucho gusto, estamos a la orden.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** externa: sí señor, le vamos a estar pidiendo su colaboración en cualquier momento. La presentación fue muy interesante, por eso ha generado la participación que esperábamos por parte de las compañeras y compañeros.

El Órgano Director toma nota de la información suministrada.

Se le agradece la participación al M.B.A. Pablo Sánchez Vargas, quien abandona la sesión virtual.

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO VII: Mociones.

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

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO VIII: Asuntos Varios.

El Cuerpo Colegiado no discute asuntos varios en la presente sesión.

El señor presidente finaliza la sesión al ser las diez horas con un minuto.

LIC. JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

PRESIDENTE

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

SECRETARIO

ÍNDICE DE ANEXOS

No. Anexo	Detalle	Numeración del libro
Anexo No. 1	❖ Nota del Sr. Francisco Fallas Soto, cédula 1-0824-0541: solicita ayuda por atraso en las cuotas de su crédito. (2 páginas).	Folios del 51 al 52
Anexo No. 2	❖ Oficios AI-0521-07-2024, AI-0508-06-2024 y la presentación del Estudio No. 17-2024 "Cumplimiento normativa actuarial del Régimen de Capitalización Colectiva". (34 páginas).	Folios del 53 al 86
Anexo No. 3	❖ Presentación titulada: "Taller de Gobierno Corporativo". (22 páginas).	Folios del 87 al 108
Anexo No. 4	❖ Control de asistencia. (1 página).	Folio 109