



SESIÓN ORDINARIA No. 012-2024

Acta de la Sesión Ordinaria número Cero Doce dos mil veinticuatro de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual mediante la plataforma Microsoft Teams, el viernes veintiséis de enero de dos mil veinticuatro, a las siete 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.
- M.Sc. José Edgardo Morales Romero, M.B.A., vocal 2.
- Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, vocal 3.
- M.Sc. Hervey Badilla Rojas, vocal 4.
- M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo.

Ausentes con justificación: no hay.

Ausentes sin justificación: no hay.

Invitado: para abarcar el artículo quinto el M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina, jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano.





CAPÍTULO I. AGENDA

El Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, presidente de la Junta Directiva, saluda a las señoras y a 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. 005 y 006-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Charla: Gestión del cambio, a cargo del Lic. Juan Carlos Camacho Molina, jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano.

ARTÍCULO SEXTO:

Mociones.

ARTÍCULO SÉTIMO:

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:

a) Oficio G.-026-01-2024 enviado por la Lcda. Zianny Morales Guevara, gerente de la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, por medio del cual comunica la conformación de la Junta Directiva de la



Corporación, para el periodo 2024: Lic. Rafael Murillo Sánchez, presidente; M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños, vicepresidente; Lic. Santiago Araya Barboza, secretario; Prof. Jorge Arturo Castillo Achío, vocal I; Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, vocal II; Licda. Ana Yancy Rivera Mata, vocal III; Licda. Viviana Vásquez Rodríguez, vocal IV; MBA. Carlos Arias Alvarado, vocal V; Licda. Georgina Díaz Sánchez, vocal VI.

El Cuerpo Colegiado dispone enviar una felicitación y deseos de éxito en sus funciones, en el plazo de 2 días hábiles.

El **Prof. Errol Pereira Torres** menciona: felicito a doña Seidy Álvarez por asumir la Vicepresidencia de la Corporación y sé que lo hará de la mejor manera como sabemos que ella tiene esa capacidad y esa gran voluntad y orientación de buena gestión en la Junta Directiva de la Corporación y como lo ha hecho también aquí en la Junta Directiva de JUPEMA.

b) Documento enviado por la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), en el que convoca a su membresía, a la academia, sociedad civil y público en general a la XLIII Sesión del Seminario Permanente de Bienestar de las Américas "Evolución del estudio de la mortalidad", que se desarrollará de manera virtual a través de la plataforma Zoom el miércoles 7 de febrero de 2024 a las 10:00 a.m. No tiene costo. Para participar se debe realizar la inscripción en el enlace: https://us02web.zoom.us/webinar/register/WN_1fW6QwLDS42vSfEjmdy4jg#/registration.

El Cuerpo Colegiado traslada la invitación a la Dirección Ejecutiva para que analice la posibilidad de participación de personal de JUPEMA.

El **Prof. Errol Pereira Torres** apunta: interesante analizar la participación en esta Conferencia Interamericana de Seguridad Social, por tratarse de temas como la mortalidad que tienen que ver con análisis que nosotros debemos hacer aquí en la institución y que tienen que ver con temas de pensiones, los estudios e investigación de la mortalidad tienen que ver mucho con el



quehacer de la institución en estos ámbitos.

c) Documento enviado por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), en el que remite la convocatoria al XI Curso Introducción a la equidad de género en Seguridad Social, el cual se realizará del 26 de febrero al 2 de abril de 2024; la modalidad es virtual asincrónico. Las personas seleccionadas tendrán beca, por lo que, no tendrá costo el curso. Se adjunta el programa.

El Cuerpo Colegiado traslada la invitación a la Dirección Ejecutiva para que analice la posibilidad de participación de personal de JUPEMA. El tiempo de respuesta es el 11 de febrero de 2024.

d) Documento enviado por la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), Subregión II Centroamérica, en el que convocan a la Reunión de Trabajo de la Subregión I Andina, para formular, dar seguimiento, analizar y programar las actividades contempladas en el programa anual de trabajo. Dicha sesión se realizará mediante sesión virtual el martes 27 de febrero de 2024 desde las 11:00 hasta las 12:00 (hora de la Ciudad de México). Se solicita confirmar asistencia a través del correo oscar.turian@ciss-bienestar.org, o en su caso, informar sobre la designación de la persona funcionaria que será designada para que asista en representación de la institución, así como proponer una fecha y hora en caso de no poder en la mencionada.

Señala: Llegó esta invitación supongo que, por pertenecer en este momento al Comité de Prevención de Riesgos Laborales de la CISS, estuve viendo los horarios y por el momento no hay ningún choque, entonces, de mi parte sí podría participar de esta reunión.

Aprovecho este mismo espacio para hacer de conocimiento de la Junta Directiva que el Comité, en conjunto con la administración del CISS pudo coordinar un congreso para este año, están programando fechas, pero pudieron llegar a un acuerdo, esa era una iniciativa que se tenía desde el



año pasado que había asumido y hasta ahora se logró el objetivo. Les comento esto para su conocimiento y más adelante posiblemente se traslade esta información.

e) Resolución SP-R-2206-2024 enviada por la Sra. Rocío Aguilar Montoya, superintendente de Pensiones, en la cual señala en su Por Tanto lo siguiente: *"Se establece el viernes 12 de abril de 2024 como fecha límite para la entrega del informe de la valuación actuarial con corte a diciembre de 2023 y las medidas aprobadas para atender las recomendaciones derivadas del estudio."*

Informa: esta nota fue recibida también por la Dirección Ejecutiva con lo que ya se encuentran comunicados.

f) Oficio DE-0036-01-2024 enviado por el M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo, dirigido al Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez, presidente de la Junta Directiva de JUPEMA, en el que externa lo siguiente: *"En atención a lo dispuesto en SO-0005-2024, relacionado con el oficio MICITT-DGDCFD-DRII-OF-0011-2024 sobre las medidas en las plataformas tecnológicas con las cuales cuenta nuestra institución, le informo que el formulario virtual habilitado para remitir comentarios fue completado en tiempo y forma."* **SE**

TOMA NOTA.

g) Oficio G.-030-01-2024 enviado por la Licda. Zianny Morales Guevara, gerente de la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, por medio del cual remite los estados financieros de la Corporación, con corte a diciembre de 2023.

El Cuerpo Colegiado dispone remitirlos a la Auditoría Interna, en el plazo de 2 días hábiles, para su análisis y posterior informe a este Cuerpo Colegiado.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los directivos.

La Junta Directiva por unanimidad acuerda:





ACUERDO 1

El Cuerpo Colegiado de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional acuerda: Declarar confidencial el inciso a) del Artículo Tercero del acta de la sesión ordinaria No. 012-2024 de esta Junta Directiva, debido a que contiene información institucional de acceso restringido. Acuerdo unánime y en firme con siete votos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ACTAS DE JUNTA DIRECTIVA

ARTÍCULO IV: Análisis de las actas de Junta Directiva de las sesiones ordinarias Nos. 005 y 006-2024; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** somete a conocimiento y resolución las actas de Junta Directiva correspondientes a las sesiones ordinarias Nos. 005 y 006-2024, las cuales son aprobadas sin observaciones.

CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO V: Charla: Gestión del cambio, a cargo del Lic. Juan Carlos Camacho Molina, jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Con autorización de la Presidencia se incorpora a la sesión virtual el M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

El **M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina** expone la presentación titulada "Gestión del cambio", agregada como **anexo No. 3** de esta acta.

Menciona: este es un tema bien interesante porque este año estamos iniciando en la institución un programa precisamente de gestión de cambio por la necesidad urgente y pongo ese concepto sobre la mesa, porque JUPEMA viene padeciendo de algunos problemas de resistencia, que son humanos, siempre el cambio nos incomoda un poco cuando no viene de una decisión propia, empezamos por ahí, porque una cosa es que yo quiera



cambiar mi vehículo, pintar la casa de otro color, comprarme un traje y es mi decisión porque estoy convencido de eso y otra cosa es que en la institución donde laboro hayan cosas que tal vez me hagan salir un poco de ese estados a veces de confort que tengo en mi puesto de trabajo, con mi jefatura y en final, con la institución, entonces, siempre cuando hablamos de gestión de cambio hay un tema asociado al ser humano y a la sensibilidad de que yo le cambie, aunque sea una hoja.

Esta es una metodología bastante simple, la compartí yo con todos los compañeros que se pudieron conectar en nuestra semana de Innovación y Transformación el año pasado, precisamente para empezar a hablar del tema y que entendamos que gestión del cambio no es algo que tiene que asustarnos, sino más bien es un proceso en el que todos los días nosotros mismos nos enfrentamos a ese tema, pero aquí estamos hablando de transformación de procesos, estamos hablando de llevar a la institución a un nivel superior y si bien es cierto la gestión institucional está logrando resultados muy sobresalientes y sin duda alguna se ha llevado los aplausos en muchas de las gestiones que cerró en el 2023, eso también reta más a la institución y a todos los que trabajamos aquí, a que efectivamente estemos en esa sintonía de forzar a que las cosas sucedan.

Hay un ejemplo que tiene que ver con el avance de algunos proyectos estratégicos que se han ido quedando y algunas de las razones por las cuales no se avanza en el nivel que se requiere, es precisamente porque hay una resistencia de las personas trabajadores y a veces prefieren seguir con la hoja de Microsoft Excel o el cuaderno, que asumir que tiene una aplicación que puede empezar a utilizar, pero al final, aquí de lo que se trata y así está planteado, incluso, el programa que estamos iniciando en JUPEMA es adoptar una metodología. En esta metodología, el triángulo esencialmente es el que vamos a plantear porque siempre tiene que haber un eje de cambio y liderado desde la Junta Directiva en este caso, desde la



Dirección Ejecutiva, desde las jefaturas, todos nosotros tenemos que entender hacia dónde va la institución y tenerlo clarísimo, siempre se sabe y se dice que lo esencial siempre es que las personas que tienen el poder de dirección, de planificación, de tomar decisiones, sean los que tengan claro la ruta para que el resto de personas que nos acompañen y que nos ayudan en ese proceso de cambio, tengan claridad respecto de lo que les corresponde hacer. Está la otra parte y el otro eje que tiene que ver la parte técnica, donde se necesita para hacer algunas cosas y que las cosas suceden, un elemento técnico y ahí no solo hablo de personas con perfil especializado en alguna materia que se requiere, sino que también se requieren recursos tecnológicos y recursos de otra naturaleza que efectivamente faciliten ese proceso de transformación. El tercer eje, no menos importante por supuesto, es el tema humano, que es donde a veces se nos hace un poquito más difícil mover el ladrillo de un lugar a otro, entonces, si yo no convengo a las personas y la persona no se convence de que eso también, incluso hasta le va a beneficiar, por ahí podemos empezar a tener una resistencia mayor a la que naturalmente sucede cuando hay un proceso de cambio, y eso es parte de lo que vamos a trabajar este año.

En el liderazgo, que es el primer eje que les mencionaba en el triángulo, el gráfico de la diapositiva No. 4 es bastante ilustrativo porque cuando uno está enfrentado a una organización que considera que porque ha tenido éxito debe seguir haciendo lo mismo, sin duda alguno esto es como el Titanic, si no hacemos cosas diferentes realmente no podemos pretender tener un resultado diferente, entonces, esa condición y ese cuadrículado que está ahí, es de alguna manera lo que nosotros en la parte estratégica y de gestión de cambio, nosotros identificamos en qué posición está JUPEMA, pero es cuando yo me siento a analizar hacia donde quiero llegar, de alguna manera la primera de arriba es cuando estoy definiendo la carta de navegación y hacia qué puerto pretendo llegar; lo que pasa es que si



siempre quiero ir al mismo lugar o simplemente no defino hacia donde, cualquier lugar va a ser bueno y no necesariamente es el que la institución requiere, pero al final si sigo haciendo lo mismo, hasta puedo ser objeto de algunas condición no deseada, en algunas ocasiones hay temas muy dramáticos en compañías muy grandes, por ejemplo, Kodak es una de tantas que uno encuentra en análisis de casos, se presentan algunos ejemplo de compañías que fueron líderes en su negocio y hoy Kodak ya incluso uno ni la escucha, cuando antes nosotros, por lo menos aquí en Costa Rica, teníamos que llevar los rollitos de película revelar para tener las fotos y uno de alguna manera tenía plasmado en la mente de que foto era sinónimo de Kodak y en algún momento empezó Fuji también a introducir su tecnología y su servicio de revelado, pero no migró a la parte digital tan rápido como lo hicieron otras compañías y se fue quedando, y así hay muchos ejemplos en el mundo de empresas que no han sabido hacer una buena lectura de hacia dónde tienen que moverse para ir modernizando, para ir haciendo los cambios que se requieren, y ese, como muchos, es uno de los ejemplos. Dentro de ese mismo eje de liderazgo tenemos que entender de que una cosa es planear, una cosa es definir los objetivos estratégicos escribirlos en un documento, comunicarlos y otra cosa es la realidad, creo que este gráfico es bastante ilustrativo en términos de que nosotros no desconocemos que en nuestra vida personal pasa lo mismo y yo empiezo poniendo un ejemplo de que puede ser que si yo soy disciplinado empiezo a ahorrar ₡100.000,00 por mes porque mi proyección a final de año es tener una cantidad de dinero sea para pagar seguros o simplemente para tener un segundo aguinaldo hecho por mis ahorros, pero durante el año pueden suceder mil cosas, puede ser que yo no tenía previsto que se me descompusiera el carro, que tuviera que pagar un arreglo extraordinario, puede ser que desdichadamente tuve una enfermedad y tuve que pagar un servicio privado de medicina y otros asuntos; en la



organización es exactamente lo mismo, todos los días queremos que la planificación fluya en tiempo, en forma y que si bien es cierto la perfección de esa línea recta no necesariamente sucede siempre, no quisiéramos que haya tantos altibajos o tantos cambios, pero la realidad en la vida es esa, en la vida personal y en la vida organizacional entendemos y las personas tenemos que ser conscientes de que efectivamente yo no puedo estar al frente de una estabilidad como la que define el gráfico. Ahí, entonces, sobresalen dentro de la capacidad de liderazgo que se debe tener en estos procesos, tiene que sobresalir la capacidad de adaptación de las personas y ese nivel de flexibilidad, de movimiento de cintura que hay que tener para poder adecuar esos cambios, adecuar esas realidades a una situación que no nos puede desesperar, que no nos puede hacer tirar la toalla, sino esa adaptación y flexibilidad, entender que algunas empresas tienen más resistencias que otras porque no se prepara bien, porque no lo planifica bien o incluso no sensibiliza bien a su personal; y el tener claro en qué consiste el cambio es el tema de comunicación. Nosotros estamos clarísimos de que una de las medidas que tomamos desde el año pasado desde la Dirección Ejecutiva de realizar reuniones mensuales con todo el personal ha sido maravilloso, a nivel de resultados, las personas no solo lo mencionan, lo escriben en los correos y no es un tema de agradecimiento, sino que es un medio a través del cual la Administración está utilizando un cara a cara con todos los trabajadores, que dichosamente tenemos la posibilidad de estar un día todos juntos acá y de manera virtual los compañeros de sucursales, para comunicar temas esenciales, temas de hacia dónde va ese barco y hacemos conexión con algunos temas que ya se han desarrollado y ya se han expuesto, por ejemplo, el año pasado vimos el proceso que se estaba llevando a cabo gestándose el proceso de la certificación de calidad, y a final de año tuvimos la presencia de la M.B.A. Ana Julieta Escobar Monge, jefa del Departamento de Plataforma de Servicios y todo su equipo, y don





Carlos mostrando el resultado de una certificación ganada con mucho esfuerzo, pero que no nos reta más a poder lograr más resultados de esa naturaleza, pero vimos una evolución en vivo de algo que se comunicó a mitad de año y que al final de año se logró, entonces, ese tipo de cosas genera mucha credibilidad porque no es un tema discurso, no es un tema de que quiero llegar a las estrellas y ahí me quedé, sino que se muestran los resultados al personal y eso genera y consolida ese proceso de liderazgo que estamos trabajando en implementar. El propiciar el que esos liderazgos naturales innatos, no esperar que solo los jefes, los directores sean los que lideren, eso es bien interesante porque al final en todos los equipos de trabajo tenemos muchas personas que nos ayudan a liderar procesos, ellos son los que muchas veces, como decimos popularmente jalan a los otros y también encontramos, gracias a Dios son los menos, pero están bien identificados en términos de quiénes son los que nos tiran cáscaras y piedras por ahí en el camino para que los proceso no se den en la forma en que quisiéramos que se den, pero eso de identificar, de involucrar liderazgos naturales dentro de los equipos de trabajo es parte de la tarea del líder, porque uno tiene que identificar en sus equipos quiénes son esas personas que generan también una capacidad de influencia en los demás.

En la diapositiva No. 6 hay un tema muy interesante, primero nos da risa verla y de alguna manera todavía permanece, ya no tal vez con la cantidad de días que antes teníamos que estar enclaustrados en la casa trabajando, pero el teletrabajo sigue siendo parte de nuestra vida, sigue siendo una combinación de la forma en que seguimos obteniendo resultados y esta foto es muy interesante porque los líderes de una compañía en Estados Unidos, fueron ese día vestidos como lo acostumbra hacer cuando está en su casa trabajando y obviamente como uno de alguna manera ve, de los hombros para arriba o como un busto, no ve si anda o no en sandalias, eso hizo parte de un proceso y de un mensaje que le quiso mandar el equipo gerencial a





todos sus trabajadores, entendiéndolo de que eso es parte de esa relajación que no por eso los resultados se están dando, no por eso la formalidad tiene que prevalecer en reuniones, en todo lo que se haga y fue muy interesante, porque también quita el esquema de que a veces somos un poco rígidos con las posiciones, incluso, con aquel líder a veces inalcanzable que pone una barrera, que su oficina siempre está cerrada, entonces, no solo hay barreras mentales, hay barreras físicas, estructurales que no nos permiten acercarnos al líder que se supone que debe tener esa capacidad de cohesión de grupo, entonces, este es un buen mensaje, muy interesante; de esto, como ejemplos hay muchos en términos de cuál es la forma en que nosotros nos proyectamos como líderes a nuestra gente y utilizaron el momento de COVID-19 y de enclaustramiento para mostrarle a todos sus trabajadores como ellos acostumbraban trabajar desde sus casas.

El segundo eje que es el técnico está modelado con una metodología de 8 pasos, esta es una elección que hacemos en JUPEMA y que nosotros hemos adoptado para que facilite el proceso de cambio que estamos llevando a cabo, sin duda siempre tenemos que adoptar alguna metodología para que ese paso a paso nos facilite y nos permita metodológicamente lograr resultados. La primera es crear sentido de urgencia y cosas que sí o sí deben estar en determinada fecha, no solo estamos siendo evaluados, tenemos indicadores, tenemos un Plan Estratégico Institucional (PEI), un Plan Anual Operativo (PAO), sino que hay cosas que no pueden esperar y debemos tener la capacidad de poder dar los resultados a partir de esa necesidad de que hay cosas que tienen que estar en determinada fecha. Formar una coalición tiene que ver con los equipos de trabajo, siempre en los departamentos tiene que haber una coalición o una integración de los equipos de trabajo para lograr los resultados, no podemos pretender que en un bote unos remen de un lado y otros remen para el otro, aquí hay y tiene que haber una sincronización de los esfuerzos, entonces, eso hace parte de



la gestión que los líderes en el eje anterior tienen que modelar, tienen que ayudar y tienen que facilitar las herramientas. Crear visión para el cambio tiene que ver con eso también, nosotros desde el año pasado, incluso, antes de que yo ingresara en abril, pero antes ya había preparado, con un programa muy interesante de cambio, a todas las jefaturas que en ese momento trabajan para JUPEMA y dando herramientas muy similares a esta metodología de hoy y crear la visión del cambio desde el jefe que está en la trinchera, que es quien tiene el timón del barco, cómo hacer para que tenga claridad de que usted tiene que ser facilitador de los esfuerzos, facilitador de recursos, de herramientas, del manejo de los tiempos, porque hay personas que en algunos procesos se nos desgastan demasiado físicamente, mentalmente y entonces uno tiene que saber dosificar para que esa gestión de cambio no cause de alguna manera algún problema hasta de salud en las personas. La comunicación de la visión, que tiene que ver con el reforzamiento de hacia dónde va la institución, hacia dónde va la empresa. La eliminación de obstáculos es el facilitar, porque van a suceder obstáculos, algunos, incluso, creados por nosotros mismos en el proceso de cambio, es normal que cuando yo destapo un motor y creo que solo voy a revisar el turbo, finalmente me encuentro algún problema en alguna biela, en algún inyector, etcétera y es hasta que yo esté trabajando en el tema que me doy cuenta que hay otros elementos que en el momento puede ser vistos como obstáculos, pero al final nos puede permitir encontrar cosas que no sabíamos o no habíamos detectado que habían que también tomarles atención. Asegurarse de triunfos a corto plazo es esencial, eso es como entrar en un partido, no importa el deporte que nos guste, pero si pronto, a corto plazo no hay anotación, no hay gol, no hay un hit que se sale del estudio, uno empieza un poquito a perder credibilidad porque no estás viendo un resultado inmediato, por eso les ponía el ejemplo de la certificación de calidad, que si bien es cierto fue un proceso muy exitoso





desde el punto de vista de haber logrado la certificación, a mitad de año hicimos en la reunión general un avance que fue muy interesante, incluso se contó parte de la historia de lo que ya había sucedido en una de las primeras auditorías que habíamos tenido, en donde, como decimos a lo tico “pintaba muy bien”, habían cosas que había que trabajar, habían cosas que había que avanzar, pero al final del año, en menos de 5 meses después ya presenta don Carlos y todo el equipo de doña Julieta, el resultado físico, las certificaciones, las menciones de cada uno de los procesos que se llevaron a cabo; entonces, ese asegurar triunfos a corto plazo es tratar de meter goles, tratemos de hacer anotaciones pronto para que eso también refuerce la credibilidad y el equipo piense que sí se puede, y eso facilita mucho, eso en materia de libro, de catedra, se llama como el aceite al motor, eso es como lubricar el motor y es darle un mayor movimiento no forzado a los procesos de cambio, porque facilita, la gente lo ve, la gente que las cosas sí es posible hacerlas, sí es posible cambiarlas y eso es parte el rol de los líderes, pero que con este elemento técnico-metodológico nos facilita el poderlo tener. Construir sobre el cambio, eso es cierto, yo no puedo cruzarme de brazos esperando que el PAO y el PEI hasta los 5 años de resultados, hay que ir construyendo a partir de esos resultados inmediatos, de la eliminación de esos obstáculos, del cambio de chip en las personas y en los procesos, ir logrando que las etapas se vayan cumpliendo hasta anclar el cambio en la cultura, que ese elemento No. 8 es fundamental, porque al final esto no puede ser más que una constante, pero no tiene que esperarse que viene la Administración a través de Gestión de Talento Humano liderando el proceso de cambio, eso es así, pero debería ser cada uno de nosotros en las jefaturas teniendo claro hacia dónde va la empresa, consolidar una cultura de manera que ya yo permita que los cambios sean parte del plan anual operativo y que sea normal que yo diga “el año entrante yo voy a cambiar este proceso y voy a proponer un

proceso más eficiente”, aunque sea modelado en Microsoft Excel, no necesariamente pido un sistema sofisticado y muy caro, sino que puedo hacer muchos cambios a partir de las herramientas que facilita la institución y anclar es generar la cultura de cambio, es finalmente decir “logramos que efectivamente JUPEMA sea una empresa que constantemente está en cambio”.

Por eso hablamos de los KPI o de los indicadores de medición de la gestión. Como estamos hablando del eje que tiene que ver también con la parte técnica con aquellos elementos que nos permiten medir por dónde va la institución, se hace necesario que esas palabras en inglés el *keep people inspired*, tiene que ver con una combinación del *keep performance indicator*, que es aquello que yo hoy tengo en casi todas las empresas que tienen un *balance*, como lo tiene JUPEMA, pero hace una mezcla de las tres palabras diciendo que es importante que usted mantenga a su personal inspirado, que tenga a su personal motivado, ese *keep people inspired* tiene que ver con eso, tiene que ver con la combinación de que las personas tienen que estar motivadas y creérselas, es muy importante que ese proceso evolutivo, que ese proceso de transformación, que ese proceso de adquirir como cultura el cambio, nosotros lo llevemos a cabo y entonces, estas herramientas, esta forma de ver lo que desde el liderazgo yo puedo facilitar los recursos y las capacitaciones adecuadas, puedo lograr que tenga personas totalmente comprometidas, totalmente involucradas en los procesos de cambio y que no es un proceso forzado, sino más bien ya yo entiendo claramente como persona trabajadora, que incluso tengo la obligación hasta de aportar y de alzar la mano y decir “yo creo que sería mejor hacerlo de esta manera” y empezar a proponer, entonces, ya no es un tema de quitar el indicador por quitarlo, sino es agregarle elementos que tienen que ver con la inspiración y la motivación del personal que se hace siempre necesario.



Dentro de estos elementos técnicos también se agregan otras metodologías, que son métodos incluso de medición de resultados, muy interesante y muy fáciles de entender que al final lo que permite es todo el uso de herramientas, de costumbres, incluso, porque estamos hablando de cultura; se convierta en hábitos y que sea aparte de ese proceso de cambio natural que queremos y estamos encaminados a lograr en JUPEMA, por lo que hay una metodología que es la Kaisen, que es un elemento que facilita los procesos de mejora y dentro de esa facilitación esta metodología lo que nos permite es que todos los esfuerzos que vamos logrando, que a nivel de resultado vamos pudiendo presentar van a ser facilitados no solo por los medios de comunicación que tiene la institución, sino que, insisto, la reunión mensual que estamos haciendo y ya se programaron para todo el año, permiten que las personas reciban de boca del líder de cada uno de los departamentos y finalmente también de don Carlos en la Dirección Ejecutiva, por dónde vamos, qué logros estamos obteniendo, si nos vamos a matricular en otro esfuerzo de una certificación de una vez se avisa y decimos que estamos evaluando la posibilidad también de irnos a tratar de lograr otra certificación porque estamos maduros en este proceso y esa es la forma en que mucho de lo que tiene JUPEMA ha logrado, porque tiene procesos muy bien definidos, que se llevan bastante bien, que son poco los elementos de ajuste que se deben hacer, y resulta que estamos haciendo cosas que son vistas como prácticas de clase mundial o prácticas que son de empresas que incluso, vienen a mirarnos o nos consultan cómo lo hacemos. Ese principio, a nivel del método permite que las cosas sean más fáciles, pero que todas las personas entiendan que es un cambio bueno para ellos; también refuerza el elemento de estar constantemente identificando cambios a corto plazo.

El tercer eje tiene que ver con el elemento personas, con el ser humano y el círculo celeste que se muestra en la diapositiva No. 10 es en el que siempre



estamos todos, eso no es malo, hay momentos en donde yo me siento cómodo y eso es natural, pero tengo que entender que yo tengo que moverme de la silla, porque si quiero lograr algo distinto tengo que moverme de la silla y entonces, esa zona confort yo tengo que estar dispuesto a moverme de la silla, entonces, dónde uno se sienta mejor o donde se sienta seguro no significa que tiene que permanecer, ese es el gráfico que se mostró del barco, claro que puede seguir navegando, puede seguir haciendo lo que le gusta, pero puede modernizar los procesos, modernizar la forma de hacerlo, puede ser que los tiempos vayan a mejorar si cambia algunos elementos de la tarea que está llevando a cabo todos los días, hay mil cosas que dentro de esa zona de confort yo tomo como hecho y siempre se pone un ejemplo acá; si cada uno de ustedes me invitara a su casa, yo puedo ver cosas que ustedes no ven todos los días y eso es una realidad, desde que usted me abre la puerta de su casa yo puedo ver que el color de la cortina entona con el juego de muebles o resulta que hay un gancho de la cortina que está zafado, pero usted se acostumbró a verlo así, pero yo cuando lo vi automáticamente veo que el gancho está zafado y así muchas cosas, podemos hacer un recorrido por toda la casa y ustedes se van a dar cuenta de que todo lo que yo veo y les voy diciendo si sabían que en el baño el espejo tiene una calcomanía en la esquina, y tal vez se la puso un nieto, se la puso un hijo y como ya se acostumbró a verla sabe que está ahí, incluso, ni la ve cuando se mira al espejo, entonces, esa zona de confort nos pone vendas y ese es un muy buen ejemplo porque cuando uno invita a otras personas y a veces no solo por elogiar la casa, las cosas que tenemos, el color, los muebles, el olor mismo de la casa cuando uno entra, hay personas que se sorprenden para bien y le dicen que está linda la casa, que tiene buen gusto, hay cosas que uno ya da por sentada; en la organización son exactamente lo mismo porque somos los mismos seres humanos, nosotros generamos esa misma zona confort que tenemos en la casa en el



puesto de trabajo, entonces, empiezo a desatender esa argollita de la cortina, esa calcomanía del espejo porque ya yo no me doy cuenta de que esa hoja de Microsoft Excel con la que estoy trabajando desde hace 20 años yo podría cambiarla y podría hacer algo más sofisticado, podría hacer algo que incluso si me capacito un poco, siempre usando el Excel podría hacer algo mejor desde el punto de vista del manejo de base de datos, etcétera, hay muchas cosas que dentro de esa zona de confort, si yo no abro esa mirada, si yo no abro esa gaveta, voy a encontrar un montón de posibilidades de cambio, entonces, cuando usted le dice eso a las personas le consultan para qué va a cambiar, si hasta el momento no les han dicho que todo está mal, no le han dicho que el tiempo es muy extenso, a los jefes posiblemente les gustaría y les facilitaría mucho el trabajo si lo entrega con más anticipación, no va a pasar nada si propone cambiarlo y pasar de un cuaderno a una hoja en Microsoft Excel, o sea, hay una zona por la que siempre vamos a pasar en la vida personal y en el trabajo que se llama la zona del miedo, que es todo aquello que yo me cuestiono para dar el paso al cambio y es totalmente natural, no es que hay alguien que pasa del celeste de una vez a la zona de crecimiento, eso no se da, aunque sea algo que yo no note en las etapas, yo paso por esa zona de miedo, porque la interpreto como que si será que yo cambio el carro va a salir más caro el combustible porque tiene un motor más grande, o será que si cambio el tono de la pintura del cuarto de la habitación nos va a generar un poco de tensión porque tal vez yo no sé qué mensaje me da el color rosado, el verde o lo dejo de blando y se empiezan a hacer cuestionamientos normales, pero esa zona de miedo tiene que superarse para que en ese proceso y en esa zona nosotros vendamos a nivel organizacional beneficios, entonces, si yo le digo a una persona que ahora ese proceso lo vamos a hacer de otra manera, porque así se ha determinado y así es como necesitamos que se lleve a cabo. Por ejemplo, la integración de plataformas que estamos



llevando a cabo ya está bastante maduro el proceso, para quienes tenían tiempo de estar en JUPEMA eso no ha sido fácil y algunas personas, incluso, no por se nuevas, otras personas que tienen muchos años de estar en JUPEMA han facilitado, han sido gestores de ese cambio, porque lo vieron muy positivo, vieron que efectivamente les va a facilitar su trabajo, les va a facilitar la atención al afiliado y entonces encontraron muchas formas de decirles a los compañeros que tenían al lado que eso está bien, más bien les va a facilitar el trabajo, las personas las vamos a poder atender con el tiempo no tan ajustado como el que se tenía hasta hoy por manejarlo de esa manera, entonces, pasamos a zona de aprendizaje, o sea, ya se encuentra una posibilidad de decir que es interesante, si aprendo eso aprendo una cosa nueva, o sea, ya incorporo otros conocimientos, otras habilidades a mi perfil, a mi experiencia y de alguna manera todos los procesos de cambio pasan por adquirir esos nuevos hábitos, de hecho, es enfrentar nuevos retos y finalmente por eso se habla de una zona de aprendizaje, que todos los procesos de cambio van a generar y se enumeran, en algunos ejercicios con el tiempo uno consulta qué aprendió después de haber salido de esa zona de confort y de pasar por esos temores normales que todo ser humano tiene para procesos de cambio, y es muy interesante, por ejemplo, en entrevistas cuando preguntamos a las personas cuál fue el principal logro, si trabajó en Coca Cola, en el Banco de Costa Rica u otro y empiezan a contar un poco de qué encontraron, pasaron una zona de miedo, pero qué aprendieron y que hoy, cuando están enfrentando un proceso de reclutamiento le ponen al servicio de un posible patrono ese proceso de aprendizaje, porque son nuevos conocimientos y así es como nosotros vamos nutriendo nuestra hoja de vida de más conocimientos o nutriendo esa experiencia al servicio de la institución. La zona de crecimiento es la que permite que las personas ya tengan los poros abiertos y se encuentren las posibilidades de un mundo que solo permite,

casi que una constante de cambios todos los días, ya no va a haber extraño la posibilidad de que me digan que JUPEMA va a iniciar un proceso de cambio en la parte tecnológica, ya no veo extraño que la versión de Microsoft Teams, de Microsoft Excel, de Windows como tal, o cualquier herramienta que estemos utilizando, mañana sea actualizada y cambie un poco las cosas que se hacen, ya es parte de la forma en que dentro de JUPEMA se organiza el trabajo y se lleva a cabo, entonces, ya tengo personas que tienen no solo ese proceso de sensibilización, tienen los poros abiertos para enfrentarse a nuevos conocimientos y ya hay cada vez menos resistencia a los cambios, porque incluso se proponen, hay posibilidad de que, incluso, las personas ya sean más propositivas y eso facilita, sin duda alguna. Este es el momento en que uno consolida o permite y ayuda a consolidar más la cultura de cambio en una organización.

Siguiendo con el elemento humano, ustedes saben y hemos escuchado muchas veces del concepto de inteligencia emocional y es como yo efectivamente a través de la resiliencia puedo entender que a veces siento como que si la piedra o ese reto lo tengo exactamente todo yo encima de mí o como yo facilito a través de herramientas, de equipo de trabajo, el que esto se convierta en una tarea, claro que lo es, pero a través de herramientas, de trabajo en equipo y de otros elementos yo puedo generar lo que llama la resiliencia, el arte de surfear, cómo yo permito que esa ola, que siempre va a ser una ola, que no es ficticia, o sea, es un gran cambio, me convierta yo en un muy buen surf, no tengo que ver la ola pensando que yo no sé nadar, de fijo me voy a ahogar, sino que se aprenda a surfear, que se aprenda a nadar, aprenda todos esos conocimientos que le permiten que si viene otra ola usted la pueda pasar sin problema. La forma en que se decida cargar esos elementos que en todas las compañías pueden verse como retos, pueden verse como tareas, permite que la gente sienta que en esta compañía crece y así es como se plantea en gestión de cambio; un



reto es una oportunidad de crecimiento, un reto es una oportunidad de asumir la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y así sucesivamente si yo estuviera ante una empresa que todos los días hago lo mismo y que eso es tan monótono que todos los años paso y sigo haciendo lo mismo, las personas cuando uno las entrevista y pasaron por un proceso o por una empresa en donde esa tarea era esa nada más, dicen que al final tuvieron que renunciar porque se iban a volver locos solo sellando papelas, solo archivando documentos porque era lo único que tenía que hacer, las personas necesitamos retornos, necesitamos crecer en conocimientos y esto precisamente tiene que ver con esto, la combinación que uno hace en el mensaje de ser resiliente, consolide, fortalezca su inteligencia emocional, no se ponga a pegar gritos, no se ponga a hacer malas caras porque tiene un reto por delante, sino más bien que como equipo porque nadie está solo en JUPEMA, como equipo llevemos adelante este reto para poderlo sacar adelante y es parte de lo que como técnica nosotros facilitamos en los procesos de capacitación a las personas.

Definitivamente hay cosas que como personas no podemos dejar, decían antes muchos que tenían a su cargo personal, equipos de trabajo; de manera errónea decían que contrataban a una persona para que hiciera las tareas que están en el perfil del puesto, si tiene problemas personales los deja en la puerta porque no le interesaba tener una persona con problemas personales trabajando; hay todavía algunas personas que piensan eso, no entienden que las personas somos un ser integral, no entiende que uno tiene al frente un ser humano, que tenemos absolutamente todas las bondades que Dios nos ha dado, pero que también tenemos nuestros temas y con eso usted gestiona cambio en cualquier organización, en una empresa tan grande como Google, como Microsoft y todas esas empresas de alta tecnología o una microempresa, siempre se está al frente de la gestión de personas para lograr resultados, entonces, yo tengo que entender primero



que ese ser integral tiene emociones, tiene sus propios objetivos y sus propias metas, pero también trae consigo su saco de preocupaciones y de tal vez hasta problemas de salud, sino de la persona, de un ser querido muy allegado y todo eso hace parte de la gestión de los resultados, que si yo no los gestiono bien, finalmente me puede dar al traste con un resultado, o sea, el barco no va a llegar al puerto donde yo quiero si yo no gestiono a la persona, si yo no me siento a escuchar a la persona y entonces, esa frase en donde el luchador le dice “maestro ¿qué significa trabajar en uno mismo?”, le responde “es dejar de esperar que los otros cambien”, primero entendamos que yo no puedo estar señalando porque muchas personas tienen el deporte solo de señalar y eso no nos lleva a ningún lado, y les voy a poner un ejemplo típico que sucede en JUPEMA, por ejemplo, dicen que me vieron en tenis, que soy el jefe de Talento Humano y estaba en tenis, entonces, cómo no va a venir en tenis, pero esa persona no sabe que yo tuve un problema en el tobillo y durante 3 días tuve que andar en tenis, habría que estar mandando notificaciones a todo el personal de que durante el 3 días el jefe de talento humano va a andar en tenis. Hay un tema que tienen que ver con cómo yo percibo lo que me hace construir o me hace destruir y por eso, el tema de gestión de personas es sumamente importante consolidarlo en los equipos de trabajo y particularmente en los líderes, porque yo de alguna manera si escucho a uno de mis trabajadores en Talento Humano señalando a otro porque lo vieron en tenis, porque lo vieron con un jeans roto, digamos que incumpliendo la norma de vestimenta de JUPEMA, la respuesta es muy simple, no solo no haga ese cuestionamiento, sino que quien tiene la responsabilidad de hacer velar toda la normativa es su jefe inmediato, entonces, esa persona que trabaja en Auditoría, que trabaja en Prestaciones, que trabaja en Plataforma, de dónde sea, si tiene una condición hoy cuando la vi y me la topé en el comedor, muy probablemente y no dudo que ya lo conversó con el jefe y



ya tiene un permiso especial porque tiene una situación particular y no tengo yo necesariamente que estar obligadas a saber la vida y milagros de todos, entonces, yo tengo que gestionar mi cambio, yo tengo que hacer mi trabajo, dar mis aportes y a partir de la suma de los aportes de todos, de manera positiva, vamos a lograr mejores resultados, pero no es señalando. La siguiente gráfica dice: "si no sabes te enseño, si no puedes te ayudo", esa debía ser, de alguna manera, parte del AND de todos los que lideramos equipos de trabajo, pero también me encuentro gente que no quiere, hay gente que no quiere, hay gente que se quedó en la zona confort, se agarra de la silla y dicen que de ahí no los mueven, o sea, fue contratado por eso, está haciendo eso, el jefe en ningún momento le ha hecho llegar una sanción y por qué va a cambiar, entonces, me encuentro gente, gracias a Dios en JUPEMA es grandioso el equipo de trabajo que tiene JUPEMA, hay muy poquitos, podría decirles que contados con una mano, por lo menos desde mi perspectiva y que eso lo que hace es facilitar no sólo en cantidad la posibilidad de acercarse a esas personas y gestionar, por supuesto, de manera diferente el poder lograr que esas personas hagan el cambio de chip, pero en general los resultados que tiene JUPEMA no podrían ser posibles si no tuviéramos equipos de trabajo como los que tenemos, líderes como los que tenemos y que todos necesitamos ayuda, por supuesto, y por eso constantemente nos capacitamos, pero no por esos pocos se va a entorpecer el proceso de cambio que JUPEMA requiere y por el que está caminando, pero sí es importante que nosotros en el mensaje que hemos dado, incluso, a nivel de Comité Ejecutivo es que no solo tiene que modelar como el buen papá, como la buena mamá, modelar es la primera forma en que uno enseña, no es con el cigarro en la mano diciéndole al hijo que no fume, si no es modelando, si yo exijo que se cumpla el horario, que se cumpla la vestimenta, que cumplamos los indicadores que están establecidos, que hagamos reuniones para trabajar en equipo y lograr



juntos los resultados, así es como la gente va fácilmente a comprender que los trabajos y las metas se logran agarrados como eslabones de una cadena; eso es bien interesante y lo hemos ido fortaleciendo mucho.

Hay un elemento que tiene que ver, por supuesto, con esa sensibilidad humana y la forma en que reacciona nuestro cerebro, hay muchas formas de analizar cómo algunas personas, tal vez no necesariamente exitosas, sino que hacen posible que esa flexibilidad, esa capacidad de adaptación que vimos en las primeras imágenes, sea posible, algunos puntos que son interesantes es que son personas amables y felices, uno pensaría que es interesante porque no necesariamente el ogro que golpea la mesa logra resultados, pero a costa de una persona o de un equipo de trabajo que está totalmente desmotivado porque está ahí, primero porque necesita el trabajo y si encuentra un trabajo mejor, se va o también está ahí porque lo que está presente ahí es un liderazgo de temor, basado en el temor, entonces, más bien los perfiles de personas, jefes y colaboradores que están enganchados literalmente en gestión de cambio y que tienen esa capacidad de resiliencia, son personas felices y amables porque finalmente abrazan el cambio y entienden que el éxito y el logro de los resultados de la institución también le van a beneficiar, no solo porque va a mantener el trabajo, porque puede tener más posibilidad de crecer, van a haber más concursos, la empresa va seguir consolidando, sino que hay momentos en donde esas personas, incluso, se convierten, son los gestores naturales que tienen las organizaciones y hasta se habla de que usted gasta la energía o el pensamientos en cosas positivas, este tipo de personas no te sale con que están pensando en hacerle daño a alguien y están ideando hacerle alguna cosa extraña a alguien, incluso, fuera de la empresa, a algún amigo, a algún vecino y generalmente se escuchan hablando en su forma de pensar, son personas buenas, son personas de pensamiento positivo, hay un tema muy interesante, que incluso dicen que disfrutan de estar a solas y eso es porque

las personas con este tipo de chip de pensamiento hacen mucha meditación, entienden claramente que hay que pensar, que hay que planificar, que hay que ver hacia adelante y ver de qué manera yo soy parte de ese cambio, entonces, el disfrutar a solas los tiempos no es simplemente acostarse en un sillón y escuchar música, que hace parte de alguna dinámica que algunas personas hacemos, sino que en ese momento también estoy pensando en cómo facilitar procesos de mejora en mi equipo de trabajo o como compañero de trabajo y a la institución que es la que me dio el privilegio de trabajar aquí, con el salario cubro mis gastos, mantengo a mi familia. Entonces, este tipo de análisis que ya entre más la parte de neurociencia y la parte psicológica, pero que tiene que ver con algunos elementos muy interesantes que son los perfiles de las personas, de cómo actúan, cómo piensan y que son los facilitadores del cambio.

La última es “cambia tu forma de ver las cosas y las cosas cambiarán”, de alguna manera con esto no solo finalizo, sino que vean qué interesante que ustedes como miembros de Junta sepan que este mensaje se les ha hecho llegar a una muy buena cantidad de personas trabajadores de JUPEMA para lo que ya empezamos, ya iniciamos, de hecho, desde la semana pasada ya empezamos una campaña de expectativa a través de los medios de comunicación que tenemos internos, reforzando valores, reforzando el cambio, reforzando hacia dónde se ve JUPEMA cuando uno lee la visión de la institución y que todos estamos llamados a ayudar a que eso suceda y a seguir consolidando esta institución tan reconocida, ya adulto mayor de 65 años, que vale la pena siempre ser agradecido y dar el mejor esfuerzo y el mejor resultado.

Con esto finalizo, quedo a sus órdenes si tienen alguna consulta, sino ha sido un gusto volverlos a saludar.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** indica: muchas gracias, esta charla nos aporta mucho en el ámbito personal, pero más allá también esos cambios



de actitud están dentro de cada uno de nosotros, nos ayudan a mejorar y creo que también a llevar a la institución a un mejor trabajo en equipo, un mejor trabajo en cada una de las cosas que hacemos para que JUPEMA siga fortaleciéndose y que siempre esos valores de la institución, esa visión y también la misión sean siempre parte de esa necesidad de cambio interior en cada uno de nosotros y de mejora permanente; cuando somos mejores podemos dar mejores cosas y cuando eso sucede, todo a nuestro alrededor va cambiando también de manera positiva.

Es muy provechosa la charla, agradecemos mucho y de nuevo resaltar el trabajo que ha hecho para prepararla y venir a exponer ante este Cuerpo Colegiado este importante tema.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** señala: quería expresar las gracias a don Juan Carlos, es muy diferente cuando uno tiene el concepto de las cosas a cuando de nuevo escucha una posición o reiterar situaciones que ya uno las tiene claras y las conoce, pero que viene como un refrescamiento y pongo el ejemplo de la casa que mencionaba, porque justamente es eso, hablando en términos de metáforas don Juan Carlos muy bien pone el ejemplo de la casa y yo trago esta charla justamente y me contextuó en el tema de la casa, que ya nosotros vivimos ahí en la casa y obviamente no vamos a ver esas pequeñas situaciones, que usted bien lo decía, ingresa uno a una casa cualquiera y algo ve, lo que pasa es que es evidente que, por una cuestión de ética o de respeto no voy a decir qué tienen malo o qué se puede corregir, pero realmente lo absorbemos y tal vez, en algún otro momento, con base en la confianza que uno tenga y demás, uno le puede hacer la observación a la persona, en aras de la mejora, justamente también es esto, esta temática, uno la tiene intrínseca, pero también es importante estar recibiendo ese *feedback* para ir creciendo e ir aceptando las cosas que realmente el mundo cambia y uno como persona hay momentos en que también lo da por defecto que las cosas son así y que



uno está bien, y que uno va en la vida trabajando y actuando bien, dentro de esas cosas que uno ve bien y lo digo a nivel personal, el corregir a nuestros hijos, yo lo hago, yo corrijo a mis hijos porque tal vez considero, desde mi perspectiva que algo están haciendo mal, pero ellos tienen otra visión de vida, entonces, ya la mía no contrasta con la de ellos y ellos ven las cosas diferentes a como yo estoy viendo las cosas en este momento, entonces, qué importante son todas estas retroalimentaciones porque de alguna forma nos puede en contexto y nos hace repensar en por qué estamos y qué hacemos en la vida en el día con día. Sí creo que algo sucede en nosotros y es que no actuamos de mala fe, yo creo que no actuamos por dañar a las personas, yo no creo en eso, excepto si hablamos de sicariato ya es otra cosa, pero en el contexto de nuestra vida normal, yo no creo que uno actúe para dañar a las personas, tal vez es una situación de temperamento en un momento por una decisión mal tomada, por una cuestión que lo impulsó, pero el sentir de la persona no es de maldad, así lo miro yo, a veces los impulsos nos llevan a eso, o las emociones se alteran y eventualmente allí es donde nosotros muchas veces cometemos esos errores, que luego uno lo medita y piensa que cometió un error y eventualmente de ahí puede perfectamente nacer esa valentía de ir y pedir la disculpa, que a veces no se hace y vivimos con esa situación.

Agradezco mucho la charla, ha sido muy bonito escucharla y sobre todo de aprendizaje, para mí por lo menos me ha servido mucho el tema de los cambios, también creo en la parte de la resistencia al cambio, es parte, es lo normal del ser humano, sobre todo no conoce o no tiene el conocimiento necesario cuando debe adaptarse a las cosas; en fin, una gran enseñanza. El **Prof. Errol Pereira Torres** indica: es importante siempre recibir este tipo de planteamiento que en realidad tiene que ver con el mejoramiento organizacional y el mejoramiento de cada uno de nosotros dentro de la organización, en este caso por supuesto que estamos en un contexto de

una gran institución, entonces, creo que es importante ser autocríticos siempre para ver nuestras áreas que tenemos que mejorar, las que podemos continuar haciendo bien. El tema de la autocrítica es de los más difíciles en el ser humano y siempre hay cosas que aprender, entonces, es valioso esta charla de gestión del cambio que nos trae Talento Humano y don Juan Carlos; hay una frase que impacta casi en todas estas exposiciones algo le impacta a uno más que el resto, siempre es importante no esperar que los demás cambien, sino ser uno agente de cambio, entonces, creo que es algo que hay que mantener constante, esa chispa, porque el mundo no va a cambiar si uno mismo no cambia y si uno no genera cambios, creo que por ahí va algo de los más valioso que, en mi criterio se puede rescatar de la charla.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** apunta: muy importante esta charla porque nosotros nos resistimos al cambio, a todos los cambios, hasta si vamos a cambiar una silla de lugar vemos si es importante o no y por qué lo voy a hacer, más relacionado con el trabajo, por eso nosotros tenemos que trabajar en nosotros mismos primero, para los cambios, en la disposición que yo tenga para cambiar, así puedo cambiar las cosas, así puedo hablar con los compañeros de otra forma porque yo estoy dispuesta a cambiar. Me parece muy importante y me llamó mucho la atención la frase que indica: “cambia tu forma de ver las cosas y las cosas cambiarán”, esa sí es una realidad, una frase importante y lo que hablaba don Juan Carlos de la meditación, para poder cambiar nosotros no lo podemos hacer de la noche a la mañana, tenemos que meditar constantemente para estar dispuestos a lo que venga.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** refiere: también destacar que en este proceso de gestión del cambio un factor importante que juega es la humildad, hay que reconocer que somos seres humanos y como tales estamos expuestos a errores, a pesar de la experiencia y a pesar del estudio



seguimos siendo seres humanos en cualquier trabajo, entonces, hay que ser humildes en este proceso, acomodarse y adaptarse lo más pronto posible porque sabemos que hay un proceso de capacitación, hay un proceso de acomodamiento, etcétera, entonces, es importante también mantener esta humildad.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** señala: gracias por todos esos aportes tan enriquecedores que complementan esta charla y agradecemos también a don Juan Carlos.

El Cuerpo Colegiado toma nota de la exposición realizada.

Se agradece la participación del M.Sc. Juan Carlos Camacho Molina quien abandona la sesión virtual.

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO VI: Mociones.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** señala: ayer en la situación que se presentó con respecto a los cambios de las juntas directivas que se dieron, dentro de ellas se mencionó el cambio de la Fiscalía en la Operadora de Pensiones Vida Plena, así las cosas mi nombre fue sometido para ocupar la Fiscalía por el periodo que quedaba de febrero a mayo, en ese momento rechacé mi nombre argumentando algunas situaciones que se dieron al calor de la discusión y de alguna forma, como lo dije, me sentí un poco no contemplado para otro nombramiento que tal vez me interesaba y en virtud de eso decliné mi postulación; analizando ayer la situación, no me queda opción en los nombramientos que estaban pendientes a los cuales podía optar, retomé la posición y sé que el tema de la Fiscalía en la Operadora Vida Plena es muy importante para la continuidad de los procesos y de todo lo que tenga que ver relacionado con la continuidad del marco legal de la Operadora; la Fiscalía es importante que esté presente en el tema de la continuidad de los procesos, sobre todo en el proceso de las sesiones de las



socias cuando son convocadas y en este caso deberá convocarse a una sesión de socias para ratificar los nombramientos que se dieron ayer en la Junta Directiva. Así las cosas, tomé en consideración y valoré esto, y considero que voy a aceptar la postulación para el periodo que queda en la Fiscalía de la Operadora de Pensiones Vida Plena, esto en el entendido de que se mantiene la posición del señor Erick Vega en cuanto a su posición de aceptar el movimiento que le fue ofrecido, de ser así, entonces, es automáticamente que queda vacante ese periodo para ser llenado y es así que con base a ello voy a presentar la siguiente moción (la cual se agrega como **anexo No. 4** de esta acta); el tema de la redacción puede mejorarse, pero por lo menos se entiende cuál es el objetivo de mi moción: *“1. Que el día de ayer fue presentada moción de cambios en juntas directivas de la Corporación de Servicios Múltiples y de la Operadora Vida Plena. 2. Que entre esos cambios se incluye a la Fiscalía de la operadora Vida Plena. 3. Que, ante ello, mi nombre fue propuesto para cumplir con el periodo restante del 1 de febrero 2024 al 23 de mayo 2024. 4. Que en ese momento rechacé esa postulación. 5. Que revisando por mi parte el inconveniente en su funcionamiento y continuidad de los procesos dentro de la operadora Vida Plena y en aras de contribuir para que dichos procesos no se interrumpan. / Someto a consideración lo siguiente: Aceptar el nombramiento de Fiscal en la Operadora de Pensiones Vida Plena por el periodo que va del 1 de febrero 2024 y hasta el 23 de mayo 2024.”*

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** señala: al no haber comentarios someto a consideración la moción que está planteando el compañero don Hervey para aprobación o rechazo, así que consulto por su voto.

El **M.Sc. José Edgardo Morales Romero, M.B.A.** refiere: en contra de la moción.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** menciona: de acuerdo y en firme.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** señala: en contra.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** indica: a favor.

El **Prof. Errol Pereira Torres** apunta: en contra.

El **M.Sc. Erick Vega Salas, M.B.A.** señala: en contra.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** apunta: voto en contra, entonces, queda rechazada la moción.

Sobre el particular el Cuerpo Colegiado adopta el siguiente acuerdo, en el que se consignan los votos en contra por parte de la Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro y del M.Sc. Hervey Badilla Rojas:

ACUERDO 3

Conocida la moción presentada por el M.Sc. Hervey Badilla Rojas, relacionado con el nombramiento de Fiscal en la Operadora de Pensiones Vida Plena, la Junta Directiva acuerda: Rechazarla. Acuerdo en firme con 5 votos.

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO VII: Asuntos Varios.

La Junta Directiva no desarrolla asuntos varios en esta sesión.

El señor presidente finaliza la sesión al ser las nueve horas y cinco minutos.

LIC. JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

PRESIDENTE

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

SECRETARIO

De conformidad con lo establecido en el Artículo 56, punto 3 de la Ley General de la Administración Pública, se consignan las firmas de los miembros que hicieron constar su voto disidente:

PROF. ANA ISABEL CARVAJAL MONTANARO

Vocal 3. Acuerdo 3.

M.SC. HERVEY BADILLA ROJAS

Vocal 4. Acuerdo 3.

ÍNDICE DE ANEXOS

No. Anexo	Detalle	Numeración del libro
Anexo No. 1	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficio G.-026-01-2024: conformación de la Junta Directiva de la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, para el periodo 2024. ❖ Convocatoria del CISS para participar en la XLIII Sesión del Seminario Permanente de Bienestar de las Américas "Evolución del estudio de la mortalidad". ❖ Convocatoria del CISS para participar en el XI Curso Introducción a la equidad de género en Seguridad Social. ❖ Convocatoria del CISS, Subregión II Centroamérica, en el que convocan a la Reunión de Trabajo de la Subregión I Andina. ❖ Resolución SP-R-2206-2024 enviada por la Supén. 	Folios del 43 al 79.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficio DE-0036-01-2024 relacionado con el oficio MICITT-DGDCFD-DRII-OF-0011-2024. ❖ Oficio G.-030-01-2024 y los estados financieros de la Corporación, con corte a diciembre de 2023 (37 páginas). 	
Anexo No. 2	❖ Tema acordado como confidencial.	N/A
Anexo No. 3	❖ Presentación titulada "Gestión del cambio" (14 páginas).	Folios del 80 al 93.
Anexo No. 4	❖ Moción presentada por el M.Sc. Hervey Badilla Rojas (1 página).	Folio 94
Anexo No. 5	❖ Control de asistencia (1 página).	Folio 95