



SESIÓN ORDINARIA No. 019-2024

Acta de la Sesión Ordinaria número Diecinueve dos mil veinticuatro de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada de manera virtual mediante la plataforma Microsoft Teams, el sábado diecisiete de febrero de dos mil veinticuatro, a las ocho horas y un minuto, 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.

Invitados: para abarcar el artículo cuarto el Máster John Orozco Castillo, miembro externo del Comité de Riesgos y el Lic. Adm. Johan Ramírez Brenes, encargado senior de la Unidad Integral de Riesgos.





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:

Capacitación: Gestión de Riesgo en la Estrategia, a cargo del Máster John Orozco Castillo.

ARTÍCULO QUINTO:

Mociones.

ARTÍCULO SEXTO:

Asuntos Varios.

CAPÍTULO II. CORRESPONDENCIA

ARTÍCULO II: Correspondencia.

El **M.Sc. Erick Vega Salas** informa que no se tienen notas de correspondencia para analizar en esta sesión.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los directivos.

La Junta Directiva no desarrolla asuntos de los directivos en esta sesión.





CAPÍTULO IV. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO IV: Capacitación: Gestión de Riesgo en la Estrategia, a cargo del Máster John Orozco Castillo.

Con autorización de la Presidencia se incorporan a la sesión virtual el Lic. Adm. Johan Ramírez Brenes y el Máster John Orozco Castillo a quienes se les brinda una cordial bienvenida.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** menciona: gracias por su presencia virtual en esta sesión, este tema de gestión de riesgos siempre es un tema que debe ocuparnos y está en constante innovación y renovación, nos parece que es muy importante los conocimientos que ustedes nos transmitan hoy.

El **Lic. Adm. Johan Ramírez Brenes** introduce el tema: estamos en un constante cambio y ese constante cambio nos lleva a tomar decisiones y por decisiones, tenemos riesgos y hoy la supervisión y todo lo que se haga en cualquier entorno es basado en riesgos, de ahí la importancia de estarnos capacitando, de estarnos alineando y más con una gestión de un riesgo estratégico, que es la base para tomar decisiones hacia el futuro en cualquier organismo. Y uno de los que más saben es don John Orozco, quien este día nos explicará y nos ayudará a entender cómo es la gestión de riesgos en algo tan importante como es la planeación estratégica en una organización.

El **Máster John Orozco Castillo** explica la presentación titulada: "Estrategia y Riesgos" agregada como **anexo No. 1** de esta acta.

Menciona: para poder entender el contexto de la gestión de riesgos en la planeación estratégica, que es un tema relativamente nuevo, porque todo esto explotó con la crisis del 2008, esta fue la crisis que generó Estados Unidos a través de la de los derivados financieros donde la gente hipotecó casas y esas casas llegaron a construir instrumentos financieros que estaban basados literalmente en algo que no existía, entonces, generó una crisis que



en muchos en Costa Rica no la sintieron, otros sí la sintieron, en Costa Rica después de la crisis del 2008 les puedo decir que por lo menos 3 puestos de bolsa, en uno de ellos trabajé yo, que fue Central American Money Market Brokers (CAMMB) quebró, lamentablemente, en la pérdida que tuvo, aunque era una empresa muy pequeña en una empresa que estaba creciendo rápidamente, una empresa que se estaba desarrollando; otra gente llegó a perder millones de dólares en los mismos puestos de bolsa y generó una crisis mundial, en el caso de China fue un caos, en el caso de Japón fue un caos; para el propio Estados Unidos la gente perdió viviendas, hay todo un documental que les invito a ver si, en algún momento podemos tener un día una sesión, yo se los presentaría en español, que se llama Inside Job, Trabajo confidencial; eso muestra lo que generó la crisis, las decisiones que las juntas directivas llegaron a tomar en Estados Unidos, que no fueron las más acertadas, que no fueron las más precisas, generaron un caos en el Mundo. Entonces, ahí se introdujo el concepto de gestión de riesgo en la estrategia, de hecho, el interés de la banca porque las juntas directivas se capaciten en estos temas, se desarrolló sobre todo en Europa, sobre todo el Fondo Monetario Internacional (FMI) comenzó a presionar mucho y en Europa empezaron a nacer mejores normativas, una de esas normativas internacionales que para nosotros es una mejor práctica, es Basilea, esto desarrolló y propuso metodologías; otra es el Enterprise Management, que es desarrollado en Inglaterra, que también propuso abordar el tema estratégico como una parte de riesgos y se fue desarrollando, por eso les digo que es relativamente nuevo; otro tipo de riesgos que nosotros manejamos en JUPEMA, son riesgos que ya se venden administrando desde hace algún tiempo atrás, pero lo que es estrategia es muy reciente.

Entonces, lo primero por entender en el contexto estratégico es saber qué esa estrategia y en realidad, es lo que ustedes, como miembros de Junta Directiva hacen, cuando ustedes rompen, por así decirlo, paradigmas,



cuando ustedes rompen lo tradicional, cuando ustedes rompen lo que es usual hacer, entonces, ¿a qué se refiere la palabra estrategico?, si ustedes se van a la raíz de estrategia, la raíz griega de estrategia es estrategos, es prepararse para la guerra, de ahí viene la palabra estrategia, ustedes se van a preparar para una guerra. Ustedes en el caso de Junta Directiva han asumido un rol, una gran responsabilidad, que lleva uno como miembro de Junta Directiva y yo les puedo decir que yo los entiendo porque yo soy el presidente de comité de riesgos de varias juntas directivas, una de esas es de Panamerican Life Insurance, que es la segunda aseguradora más fuerte de Costa Rica, entonces, obviamente cuando uno asume ese papel es mucha la presión, es mucha la responsabilidad, es mucha la información, son muchas las decisiones, es mucho lo que uno tiene que hacer y a veces, por lo menos en mi caso, hay temas en los que uno se queda perdido, que uno sabe que necesita repasar porque no está entendiendo, porque son tantos temas, son tantas variables, son tantos informes, tantas decisiones que hay que tomar, que hay que aprobar, que hay que firmar, rechazar, etcétera, que uno se apoya mucho en la Administración, pero finalmente la responsabilidad cae sobre nosotros.

Entonces, la estrategia dice que la estrategia es cómo ustedes, la Junta Directiva, se preparan para hacer un cambio dentro de la organización donde ustedes están, JUPEMA tradicionalmente ha tenido decisiones, ha tomado decisiones, ha hecho cosas y ustedes van a romper un paradigma, eso es estrategia, yo voy a romper lo tradicional, lo usual, entonces, hay que entender el concepto de estrategia para y voy a introducirlo, ya que cuento con el tiempo, para introducirlos en el concepto de estrategia, porque a veces la gente cree que estrategia es algo que se llama balance score card o cuadro de mando integral; la gente dice que eso es estrategia y vean qué interesante, figúrense ustedes que balance score card en realidad es una metodología de una de las escuelas de pensamiento estratégico que existe,



solo es una metodología que se desarrolló en 1948, cuando ya finalizaba la Segunda Guerra Mundial Alemania desarrolló un modelo que se llamaba el modelo de programación matemática, que era la forma de maximizar la capacidad de los aviones para llevar armamento y alimento a sus ejércitos y en ese mismo momento desarrolló un modelo que se llamaba el modelo EKS alemán, el modelo de compensación, cómo compensar a la gente por lo que hace, cómo ponerlo en un tablero, eso migró a Francia en 1952, este país lo retomó y le puso Tableau de Bord, que en 1986 lo tomaron dos especialistas en talento humano de Estados Unidos y le llamaron administración simplificada y después dos señores de Harvard decidieron tomarlo y lanzarlo como el balance score card entonces relativamente nació en 1948 y se fue evolucionando hasta pensar en pilares, pero fíjense ustedes que dentro de la estrategia nosotros tenemos escuelas de pensamiento, hay que ver dónde calza en este caso JUPEMA; escuela de pensamiento jerárquico, escuela de pensamiento de ajuste, escuela de pensamiento ecléctico. Esas escuelas son o definiciones de pensamiento estratégico que se han diseñado a lo largo de la historia, donde entran grandes filósofos y pensadores estratégicos y han desarrollado, despacio, las metodologías que hoy se utilizan, uno tiene que ubicarse en alguna de estas, teóricamente, uno debería ubicarse en alguna de estas, entonces, les voy a explicar rápidamente en qué consisten, las definiciones jerárquicas, son aquellas donde nosotros definimos, algo que se llama visión y misión, en realidad, es el propósito, es la razón de ser de JUPEMA que existe para administrar el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) o que existe para administrar algo más; es definir ese propósito de que pena por qué esta última ahí, por qué existe, qué esperamos nosotros de JUPEMA y cómo se espera un contrato entre ustedes, los miembros de Junta Directiva y la sociedad civil, y particularmente los interesados en JUPEMA que son los pensionados del Magisterio, etcétera, entonces es qué esperan que ellos de



nosotros; cuando uno diseña un plan estratégico, lo que está afirmando en realidad compañeros, es un contrato, es firmado un contrato entre ustedes mismos y con la sociedad civil, donde uno dice “yo me dispongo a que esto vaya a dar este resultado”, antaño se creía que el plan estratégico era un documento muy grande, muy bonito, muy bien elaborado, de colores muy lindos, de una muy buena presentación, pero que no servía más que para cumplirlo el 1% a lo largo de 3, 4, 5 o 10 años, en realidad, el plan estratégico no es un documento; el plan estratégico es algo que ustedes van a llevar con ustedes día a día, porque es la forma en que ustedes van a marcar el cambio en la Junta, es la forma en que ustedes van a generar un cambio, entonces, no es un documento, porque recuerdo estas charlas yo las he dado por años, me confieso con ustedes, porque he sido profesor de la Universidad Nacional (UNA) en el caso de la maestría en Planificación Estratégica; en la Universidad de Costa Rica (UCR) con la parte de juntas directivas, entonces, tengo que dar estas charlas constante y he visto muchos planes, he trabajado con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y vieran la cantidad de planes que yo he visto, planes enormes, lindos, preciosos y cuando se les pregunta que ya pasaron los 4, 5 o 6 años que habían propuesto ¿qué se implementó?, responden que más o menos el 1%, 2% y 3%, ¿y qué pasó?, no había plata, no había presupuesto, no teníamos el personal más adecuado, la situación política no lo permitía, entonces, cuando se desarrolla un plan estratégico no es para presentar una justificación del por qué no se alcanzó, cuando se presenta un plan estratégico es porque uno va a presentar resultados de la aplicación de ese plan estratégico, entonces, podemos partir el plan estratégico en todos grandes partes; definir la misión y la visión y la teoría estratégica, y la otra es implementarlo.

La parte de la misión, visión y lo que vamos a hacer es delicado, porque uno tiene que saber hasta dónde puede llegar y la parte de la implementación



es delicada, porque implementar un plan estratégico es algo, pero pesadísimo, delicado, pesadísimo, requiere cambios, requiere un compromiso altísimo de todos ustedes y requiere un compromiso altísimo de la Administración. Entonces vemos que en la misión y la misión se resume en la parte prosa, esto es lo que yo soy, esto es lo que yo quiero hacer, lo que yo espero a futuro; vean ustedes hoy con estas enseñanzas que podemos hacer gracias a la tecnología y hoy en la era del siglo 21, en la era de la inteligencia artificial, puedo llegar a ustedes con estos mecanismos como si estuviera en un aula, esto era algo que se veía hace unos años como algo utópico, cuando íbamos a la universidad y usábamos la tiza, usábamos el piloto, eso era lo máximo, pero ya hoy no, hoy podemos conectarnos y podría estar gente conectada aquí desde China, Asia, África, Asia Central, o sea, podríamos tener cualquier cantidad de gente conectada gracias a la tecnología, y yo sigo siendo el mismo profesor, sigo haciendo lo mismo, sigo capacitando, sigo están haciendo exactamente lo mismo, no he cambiado, lo que cambió fue la visión en como yo lo hago, porque antes lo hacía presencial, antes hacía los estudiantes ir a un aula, a una reunión, a sala y hoy no, hoy con la tecnología hago exactamente lo mismo, pero he tenido que acostumbrarme a usar tecnología; esa es la visión ¿JUPEMA va a cambiar su razón de ser?, no puede, tendría que cambiar toda la estructura, entonces, lo que va a cambiar JUPEMA es el cómo hacen las cosas, cómo esperan lograr los objetivos y eso es la visión. Los objetivos es la forma en que uno se fija la lo que quiere cambiar, cuál es el sello de esta Junta, perdonen que lo llame así, yo le llamo con mis compañeros de Junta Directiva de Panamerican, yo les digo, es el sello emperatriz, es el sello que vamos a dejar ahí, donde vamos a sellar y decir, "este es el cambio que nosotros dejamos aquí en Panamerican cuando llegamos", ya nos vamos, pero dejamos un cambio, un cambio positivo, entonces los objetivos es cómo se plantea uno, ahora, el objetivo tiene que ser algo alcanzable, lograble porque



imagínense ustedes y les voy a contar esta anécdota para informarlos, a mí me tocó capacitar a todos los profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), incluida la dirección del ITCR, porque tenían un serio problema con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), un serio problema con la Contraloría General de la República (CGR) de que hacían planes estratégicos y nunca los alcanzaba, después de 15 años habían sido prácticamente destruidos por Mideplan diciéndoles “ustedes no saben planificar”, entonces, los capacitamos conmigo, hicimos una encerrona de varias semanas, estuvimos encerrados con todos los profesores y me decían que una cosa que se propusieron en el ITCR es tener una planta termonuclear, esa planta millones de dólares, y me decían que esa era una meta que teníamos, porque cuando elaboraron el plan les dijo el profesor “sueñen lo que quieren hacer”, uno puede soñar lo que quiere, para soñar no hay que tener los ojos cerrados, uno puede tener los ojos abiertos y sueña, pero ¿eso es alcanzable, existe ese presupuesto, se puede utilizar el presupuesto ahí?, entonces, planificar los objetivos no es soñar, es plantearse algo que ustedes y yo sabemos que es alcanzable, porque a veces empezamos a volar muy alto y resulta que no lo vamos a lograr nunca, entonces el ITCR tuvo que replantear todo, destruir prácticamente los planes que había hecho, muy bonitos, muy bien elaborados, en los documentos muy finos, empastados y pasarlos a un documento que aunque fuera chiquitico, es alcanzable, es preferible un objetivo, uno solo, que ustedes se propongan y lo alcancen al final de su mandato, que tener 30 o 40 objetivos que finalmente lo que vamos es a justificar 29, 30 de ellos y otros días se van a implementar, entonces, eso es planificar con atención, eso es uno de los riesgos que hay que tener cuidado, cuando establecemos demasiados objetivos creyendo que esa cantidad de objetivos hace mejor el plan estratégico; la cantidad de objetivos no tiene que ver con el éxito de un plan estratégico, lo que tiene que ver con el éxito del plan estratégico es lo



que ustedes van a desarrollarlo, que van a implementarlo que van a ejecutarlo y que por eso van a generar cambios, en este caso dentro de JUPEMA.

¿Qué son las estrategias?, las estrategias es la forma, nada más, anoten eso, es la forma de como yo alcanzo los objetivos, esa es la estrategia; ese es el estrategos, ese es el prepararme para la guerra; ¿cómo espera usted alcanzar ese objetivo?, que queremos alcanzar la tasa actuarial, de acuerdo ¿y cómo?, si queremos superar la tasa actuarial, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿qué estrategia nos ponemos?, bueno nos lanzamos ahora a un mercado internacional, a un mercado de inversiones, creo que lo estamos haciendo bien, personalmente soy uno de los que vigila la cantidad que se le está entregando a esta empresa Creación de Capitales para que pueda gestionar, lo vigiló muy de cerca porque tengo cuidado de cómo se va comportando el mercado bursátil, lo sigo a diario, pueden creerme que a diario lo sigo porque no solo los puedo seguir para JUPEMA, sino que tengo que seguirlo adonde yo pertenezco como miembro de Junta, porque también ahí hay inversiones, entonces, yo digo, bueno, vamos a ver si mentimos las patas o no, un gráfico que envíe hace unos días, no sé si alguno de ustedes lo vio, creo que don Errol me lo comentó, ese gráfico mostraba cómo nos estamos comportando igual que en 1999, cuando se generó la crisis bursátil en Estados Unidos, la primera crisis bursátil; es una correlación perfecta, o sea, prácticamente es el mismo escenario, pero la correlación no es causación, entonces uno sigue la Bolsa y nosotros hemos dado un paso gigante en esto, ¿cómo lo estamos alcanzando?, a través de instrumentos, protegiéndolos con estrategias defensivas, tratando de crecer con estrategias más ofensivas, con tasas variables, etcétera, pero nos quedamos con algunas tasas fijas para poder cubrirnos ante eventuales aguaceros, porque ya sabemos que la Bolsa en esos países es totalmente volátil.





Y las tácticas y las políticas son las acciones que ustedes van a definirle a don Carlos y a todo su equipo administrativo, qué es lo que queremos que ustedes hagan para poder alcanzar esto, entonces, no sé si ustedes recuerdan y ahora se transmiten mucho por televisión, algunos son muy jóvenes, pero otros quizás logren recordar conmigo en 1991, cuando George W Bush padre saca a Sadam Husein de Kuwait, la operación “Tormenta del desierto”; en esa operación podemos ver este ejercicio de la definición jerárquica; lo que hizo George W padre, fue decir, necesitamos proteger los pozos petroleros, Estados Unidos ponía la cara de Kuwait, pero lo que interesaba eran los pozos petroleros porque Estados Unidos depende de las fuentes energéticas y esa es la realidad; pero, ¿a quién llamó?, a un coronel que ya murió hace como un año más o menos y le dijo, “señor, necesito que usted vaya y saque a Sadam Husein de Kuwait”, entonces, el general recibe la orden, la orden es proteger los pozos petroleros, vean la orden, proteger los pozos petroleros, la mampara es proteger a Kuwait, pero la orden real de Estados Unidos era proteger los pozos petroleros porque son fuentes energéticas para Estados Unidos; ese señor, el general recibe la orden, en este caso sería Carlos y su equipo, entonces, Carlos le dice a Johan lo que va a hacer, le dice a Luis Paulino lo que va a hacer, a Kattia qué va a hacer, establece la fuerza naval, la fuerza aérea, la fuerza terrestre y en un día prácticamente en un día, dos días, sacaron a Sadam Husein de Kuwait, destruyeron todas sus bases aéreas, no pudo hacer nada, absolutamente nada, ni un avión pudo levantar, porque en una sola noche, si ustedes recuerdan Radio Periódico Reloj transmitía, “Humo en la ciudad Bagdad”, había destruido Estados Unidos toda, junto con Inglaterra, toda la fuerza y la ayuda de Australia también, todas las bases aéreas de Sadam Husein, entonces Sadam Husein se quedó sin armamento, lo sacaron rápidamente y lo pusieron, y Sadam Husein le dijo al papá de George Bush, vean la historia que interesante, “usted me pudo haber sacado de Kuwait, pero usted



nunca pondrá un pie en Irak” y ya con eso terminó la guerra, se acabó, pero ahí estaba el plan estratégico ¿quién dio la orden de proteger los pozos petroleros?, la Junta Directiva ¿quién hizo el plan?, el director, en este caso Carlos, y su equipo, ¿quién lo ejecutó?, los soldados, que son los que tienen que ir a morir, Johan, Luis Paulino, Kattia y todo el equipo que tiene que embarrarse las manos, eso es estrategia, ese es el orden, entonces, no se embarran la mano ustedes, pero ustedes son los responsables de haber mandado a todo el equipo allá, ustedes son los responsables de esa inversión que tiene JUPEMA, ustedes son responsables de esa planilla, porque ustedes dijeron “háganlo así”, eso es las explicaciones jerárquicas, que son muy usadas en Latinoamérica; en Latinoamérica tendemos a usar estas estas definiciones jerárquicas.

Entiendo eso, vean ustedes que existen otros mecanismos como las definiciones eclécticas, esta es muy poco conocida aquí en Latinoamérica, pero es muy conocida en países como China, en países asiáticos y de pronto en Costa Rica se pudo usar, que se conoce como las definiciones de las 5P, los planes, las patrañas, los patrones, las posiciones y las perspectivas, hay quien planifica por posiciones, por ejemplo, hay quien dice “yo soy un protector del ambiente y lo importante para mí son los instrumentos que cumplen con las normas ASG, eso es lo que a mí me importa, que ganemos o perdamos, no importa, pero que protejamos el ambiente, eso es lo más importante para mí”; eso es algo que se puede dar; hay quien planifica por patrones, le dicen “yo siempre lo he hecho así, yo siempre he planificado, siempre he vivido mi vida así, siempre he hecho las cosas así”, bueno, son patrones y hay que respetárselo; hay quien planifica por perspectivas es “vea, yo percibo que en este momento se hace esto de esta manera”, vean que la perspectiva es algo del balance score card, uno le dice las perspectivas del balance score card, entonces, por ahí se va una definición ecléctica mezclada con una definición jerárquica.



Las otras son las definiciones de ajuste, que aquí es donde les voy a enseñar una metodología, es un secreto que les voy a contar a ustedes para que ustedes puedan vigilar el riesgo en el plan estratégico, ustedes recordarán que cuando uno planifica que se hace o se hacía, todavía se hace algo que se llama FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, bueno, yo les voy a transmitir hoy un secreto, un mecanismo para poder vigilar el plan estratégico como tal se llama VEDA, consiste en que en lugar de pensar en que tiene fortalezas, lo que uno va a pensar es que tiene ventajas, por ejemplo, ustedes han visto esos hombres que alzan pesas, que les llaman físicoculturistas, halterofilia, he escuchado esa palabra, eso es una fortaleza, pero una ventaja ya no es verme tan fuerte, sino que yo sé que soy débil, pero que en ese momento soy fuerte, esos una ventana. Hay dos tipos de ventaja; la ventaja competitiva y la ventaja comparativa. Vamos a ubicarnos en Costa Rica en 1960, tratemos de regresar a 1960, aquí no voy a meter absolutamente ningún tema político, pero tengo que mencionar a alguien que era un político y que fue un político de Costa Rica que dejó historia, don José Figueres, en ese momento, los bancos de Estados Unidos, yo no sé si ustedes sabían la existencia de un libro que se llama "La Riqueza de las Naciones", que obligan a los economistas a leerlo, de Adam Smith, pero hay otro que se llama "El Origen de la pobreza de las naciones", lo escribió don José Figueres, se los recomiendo, es un libro que vale alrededor de ₡5.000,00 o ₡7.000,00, pero es un libro que todos deberían leer, porque ustedes van a ver lo brillante y las brillantes ideas que existían en 1960 para hacer de Costa Rica una economía desarrollada, se esperaba que Costa Rica fuera de Latinoamérica de las primeras economías desarrolladas, esto porque los bancos de Estados Unidos habían encontrado riqueza en Costa Rica y los bancos de Estados Unidos eran de capital árabe, entonces, se unieron, le dijeron a "don Pepe" que les pidieran prestado porque Costa Rica tiene capacidad de pago, es un país rico en biodiversidad, aquí

podemos sembrar, imagínense ustedes que aquí podemos sembrar en cuestión de 15 minutos algo clima frío y pasar a un clima caliente, en 15 minutos cambiamos de microclima, o sea, podemos sembrar lo que sea que necesite frío y lo que sea que necesite calor con 15 minutos de distancia y lo podemos sacar por el Atlántico, por el Pacífico, o sea, tenemos dos fuentes o dos caminos de exportación importantísimos, y en ese momento eso valía oro. Por el otro lado imagínense Singapur, que estaba destruido, pobre, no valía nada y entonces Costa Rica tenía una perspectiva enorme el per cápita de Costa Rica era muy superior al de Singapur, porque las fortalezas de Costa Rica eran superiores, las oportunidades que Costa Rica tenía eran superiores; hoy en el mundo globalizado en que estamos y ustedes son miembros de una Junta de una entidad muy seria, muy responsable, muy grande; esa responsabilidad es difícil porque estamos en un mundo sumamente competitivo, en un mundo donde uno se levanta compañeros y compañeras, literalmente a competir, es difícil porque uno tiene que prepararse para competir, yo les decía a mis estudiantes de juntas directivas en la UCR que yo soy el profesor de riesgo para juntas directivas en la UCR, en la Escuela de Economía, y les decía que prepararse es difícil, es cansado; en lo particular les digo que yo sigo estudiando, estoy estudiando dos carreras al mismo tiempo porque tengo que lograr obtener más conocimiento, no lo hago por los certificados, vieran que yo no sé ni a dónde tengo los certificados y esto es literal, lo que me interesa a mí es conocer, es entender y aplicar, porque sé que estoy en un mundo competitivo, JUPEMA está en un mundo competitivo, está metido en un mundo que es agresivo, que lo desgasta o uno, entonces, ustedes se preparan para competir. Desarrollar esas ventajas es como desarrollar músculos, es como decir que voy a desarrollar músculos, voy a desarrollar ventajas competitivas porque yo quiero competir; las comparativas las trae uno, por ejemplo, el básquet, una persona que mide 1,90 metros o 2 metros



no tiene por qué desarrollar la ventaja, ya la tiene, lo que tiene es que aprender a jugar básquet, pero una persona de mi tamaño, que mido 1,67 metros no puedo hacer nada, tendría que hacer demasiado esfuerzo para poder competir; no me van a recibir prácticamente en ningún lado, cuando era joven intenté, me encantaba el básquet y lo que hacían era sacarme, porque era muy pequeño, claro que sí, era demasiado pequeño para competir en la UCR en esas áreas. Entonces, esas ventajas la trae la persona, pero las competitivas hay que desarrollarlas, ustedes tienen que desarrollarlas y una de esas es el conocimiento, el conocimiento es poder, no olviden eso, es poder y estamos en un país; y les voy a decir esto con toda sinceridad, transparencia y corazón, estamos en un país donde capacitarse es gratis, uno puede bajar información de donde quiera, la obtiene, la busca, se la dan, se la prestan, la consiguen la envían por el teléfono, estamos en un país donde capacitarse es gratis, voy a poner el caso y perdonen que lo ponga, de Estados Unidos, van y hablen con el gringo promedio, el gringo promedio no estudia; el gringo promedio no ha estudiado, porque el acceso a las universidades allá es extremadamente caro, uno los ve hablar, los ve decir, los ve vivir, vean su estilo de vida, su forma de vida y verán que no es gente como ustedes preparada, que está preparada, que está consciente, que está activa, que está tomando decisiones, no son así, son gente que vive haciendo cosas raras, tienen una capacidad de adquisición mayor que la de nosotros, un estilo de vida mejor, pero en conocimiento, y me perdonarán los norteamericanos, Costa Rica es muy superior, aquí hay cualquier cantidad de universidades, cualquier cantidad de profesionales, antes uno iba a las zona rurales, ahora que se escogió alcaldes y encontraba a una persona de campo que no podía ni hablar, hoy no, hoy ustedes encuentran gente profesional, capacitada, dotada, ya aquel Costa Rica donde la gente no hablaba, donde la gente era casi analfabeta no existe, hoy vaya uno a donde vaya se va a encontrar





con profesionales y con gente preparada; y sobre todo con estas oportunidades tecnológicas de que cualquiera se pueda conectar desde cualquier lugar del país, desde cualquier lugar del mundo, todavía Costa Rica explotó más ese potencial, imagínense ustedes que la Universidad de Costa Rica, en los programas donde estoy yo y donde está Johan participando, nosotros llegamos ya internacionalmente, está matriculándose todo Centroamérica, Panamá, Honduras, El Salvador, Guatemala, solo Nicaragua no, esto porque los programas pueden llegar a muchos lados y Costa Rica es un país bendito, créanme lo que les digo, es un país bendito donde podemos estudiar, donde ustedes pueden ir hoy y decir que se van a matricular y van a sacar una especialidad en cierta materia, van y se matriculan y comienzan a estudiar, porque los costos son relativamente asequibles, lo financian a uno, hay tantas formas de estudiar que yo digo que Costa Rica es un país bendito, ustedes verán tanto nicaragüense que ha mitrado a Costa Rica y que después de estudios hoy son profesionales y salieron adelante, entonces, uno tiene que decir que Costa Rica es un país bendito, es un país de grandes oportunidades, es un país donde uno puede crecer y desarrollarse mucho y eso es desarrollar ventajas. Entonces, en lugar de pensar que yo soy fuerte, yo pienso que soy débil y desarrollo ventajas cada día; esa es una forma de vigilar el plan estratégico, ustedes toman su plan estratégico, que yo no lo conozco, pero ustedes lo agarran y lo revisan, dicen, qué fue lo que pusimos ahí, realmente dónde nosotros somos fuertes y donde realmente necesitamos desarrollar nuevas ventajas competitivas, ¿debemos hacer cambios en JUPEMA para desarrollar esas ventajas competitivas, debemos guiar a la organización a dar otros pasos diferentes para desarrollar ventajas competitivas?, esa es la pregunta que ustedes se tienen que hacer y desarrollar ventajas competitivas ustedes mismos y en el plan estratégico, qué hay que hacer en JUPEMA para poder desarrollar ventajas competitivas, ya JUPEMA tiene una



calidad de
los servicios
2024



recaudación y
cobranza de
cotizaciones
2022



posición, ya la tiene, pero necesita desarrollar ventajas, entonces, la forma de pensar, en lugar de fortalezas pensar en ventajas, es el mecanismo de primero de proteger a JUPEMA de que no se cumplan los objetivos estratégicos, lo peor que puede pasar con un plan es no alcanzar los objetivos estratégicos, eso es lo peor que puede pasar, que yo llegue y diga, pasaron los 3, 4 o 5 años y no lo pudimos hacer por las razones que sean, ya ahí lo dejamos documentado y listo, se acabó.

Tuve la oportunidad de asesorar a don Littleton Bolton Jones, quien fue presidente de la Refinadora Costarricense de Petróleo, durante 4 años en la era del Partido Unidad Social Cristiana (PUSC), él estuvo ahí con don Jorge Vargas y su equipo y tuve la oportunidad de asesorarlo precisamente en el diseño del plan estratégico y figúrense ustedes que después de un tiempo que habíamos hecho un plan estratégico, pero bellissimo, donde ya se iba a exportar NAFTA Nicaragua, que es lo que quedaba en los tanques abajo, ya teníamos los costos de exportación, el precio, las cantidades, la logística armada; cambió el partido político, quitaron a don Littleton, vino otra persona y todo el plan estratégico que se había hecho, se había montado y se había armado y las negociaciones con Nicaragua y todo, se desaparecieron, se perdieron millones de dólares en ese cambio de un director a otro, eso no se cuenta al público jamás, pero del año 2000, 1999, 2000, 2001 que estuve asesorándolos, se perdió esa plata, todo estaba listo, vieran qué belleza de plan, todo estaba listo y solo por un cambio de jerarquía, el nuevo jerarca dijo que eso no lo iba a hacer, se acabó toda la negociación, se acabaron las inversiones, se acabaron todos los contratos que estaban listos, se terminó todo. Entonces, un plan estratégico se puede caer en un segundo por un cambio de cabeza, por un cambio de Junta Directiva y ese es el cuidado que uno tiene que tener, que hay inversión, hay plata, hay recursos, el de ustedes, ustedes son recursos muy valiosos, el personal que tienen es muy valioso, la infraestructura de JUPEMA, la



infraestructura tecnológica, la infraestructura física es valiosa, el capital que tiene JUPEMA con el cual está trabajando es valiosísimo, estamos hablando de varios billones de dólares en capital que tenemos que manejar, entonces, es valiosísimo, así que esas ventajas hay que vigilar que se desarrollen, que ustedes las desarrollen dentro de JUPEMA.

Y las expectativas sustituyen lo que se conocía antes como oportunidades, uno decía que tengo una oportunidad de hacer esto, pero ya no es una oportunidad, ahora es una expectativa, es una esperanza, espero hacerlo, pero cuánto dura esa esperanza; la diferencia entre la expectativa y la oportunidad es que la expectativa tiene una fecha límite para caducar, la oportunidad está ahí, siempre ha estado ahí, la expectativa no, si a mí me dicen ustedes que quieren invertir en este momento, duplicar lo que tenemos en Estados Unidos, porque en este momento sabemos y estamos seguros de que se van a incrementar los valores de los activos, las plusvalías en la Bolsa de Estados Unidos, eso es una expectativa que tiene un plazo, que si usted no lo hacen hoy, ya para mañana es tarde, lo que pasa es que corre riesgos, porque así como puede crecer el valor y la plusvalía, también puede crecer la minusvalía, entonces, es algo que debemos tener un cuidado enorme y esa es la forma de vigilar el plan, convertir el FODA en un VEDA; el FODA es las fortalezas y las oportunidades, convertirlas en ventajas y expectativas.

Les voy a comentar el caso de la empresa Gallito, saben que le pertenece a Dos Pinos, pero voy a contarles la historia de Gallito, les voy a contar porque fue mi primer trabajo, yo trabajé con don Enrique Odio y don Alberto Odio, los fundadores de Gallito, padre e hijo; fue mi primer trabajo en 1986, ya yo cumpla 38 años de cotizar a la Caja de Costarricense de Seguro Social (CCSS), en 1986 me contrataron como estudiante universitario de Ingeniería Industrial y vieron la oportunidad de trabajar para ellos, bueno, primero me pusieron a vender, a jalar artículos, imagínense ustedes que como yo era

estudiante, era tan pobre, yo vengo de una familia que ustedes no se imaginan la calidad de pobreza, mi mamá tuvo 5 hijos y de los 5, 4 estudiamos, 1 no quiso; los 4 somos profesionales y gracias a Dios y a mi madre que luchó solita, trabajó de día y de noche, de noche cuidaba niños y de día era secretaria bilingüe, nos sacó adelante y mi papá nos abandonó cuando yo tenía 6 años y entonces, la vida fue muy difícil y nos costó mucho salir adelante a todos, a los 5 nos costó demasiado, pero por dicha hoy ya los mayores somos abuelos y todo, tenemos nietos y nietos ya profesionales, nietos que estudian, nietos que ya algunos trabajan, entonces, pudimos salir adelante, no fue fácil para mi mamá, yo considero que mi mamá es una heroína, es una señora, en aquel tiempo, en la década de 1970 tener una familia de 5 hijos era brutal, y finalmente nos sacó, ella murió hace más o menos 15, 16 años, pero nos dejó a todos formaditos, a todos bien estructurados, entonces, figúrense ustedes que en esa época me dieron la oportunidad de entrar a Gallito y claro, yo pobre, y me dicen que entre a Gallito, yo lo consideraban una institución enorme, cuando yo entré fue como entrar a la fábrica de chocolates, que hay una película de eso y cuando yo entré era como entrar a la fábrica de chocolates, yo veía chocolates, confites, había unos copetines que les llamaban guaritos, que los panameños alquilaban tropas de buses para que los llevaran a Gallito, compraban cajas de copetines y se devolvían a Panamá, venían aquí, al revés de que nosotros fuéramos ellos venían a comprar copetines y los buses se paraban en la Avenida Segunda, que era donde estaba el Almacén El Gallito y ahí hacían fila, de hecho, el almacén era muy famoso porque vendía repuestos para electrodomésticos, ollas de presión, era un almacén muy conocido en 1980, era tan al gente que visitaba Gallito, que cuando a mí me contrataron mi primer trabajo era repartir fichas, como entrar a un ebais, para que la gente entrara a comprar, porque era tanto que si la gente entraba junta no la podían atender, entonces, salía yo y repartía las fichas y



la gente ya entraba con su ficha para que le vendieran repuestos, eran filas de 30, 40, 50 hasta 100 personas que hacían fila porque Gallito cerraba a las 12:00 p.m. y habría a las 2:00 p.m., tenía 2 horas de almuerzo por costumbre de los señores Odio, y ellos me enseñaron a mí, vieran que fueron mis primeros maestros en la parte laboral, me fueron dando oportunidades hasta que me convertí en ingeniero en tecnologías de la información, me llevaron a estudiar, me pagaron los estudios, me dejaron ir a la UCR, la UCR me negó las puertas porque era de noche, entonces, tuve que ir a una privada y terminé mis estudios ahí gracias a que ellos me impulsaron, Y era una entidad que llegó un muchacho, un chileno y dijo que la iba a administrar y la iba a hacer crecer, en 3 años, lo que durante 80 años había construido la familia Odio, ese señor quebró Gallito, en 3 años, lo que duró 80 años en construirse en ser lo que yo les estoy contando, que éramos alrededor de 100 empleados, lo destruyó en 3 años que Gallito entró en quiebra; dejó de vender repuestos para electrodomésticos, empezó a meter cortinas que no se vendían, artículos que para nada servían, la gente llegaba a buscar sus repuestos porque la gente ya estaba acostumbrada a que conseguía cualquier repuesto, ya no los conseguían, entonces, el muchacho que atendía repuestos se dio cuenta que el negocio iba a quebrar y le puso la competencia a la par, que todavía está, esa competencia se llama Taller Electra, él se llama Verny Ulloa y él todavía es el dueño de eso y creció tanto que se hizo millonario, le puso la competencia a Gallito sabiendo que este nuevo gerente la llevaba a quebrar; y le logró quitar la clientela. Hoy Gallito no existe, finalmente vendió el edificio, se lo vendió a Tips, ya no existe, ustedes pasan por ahí y ya no existe, ya no hay, es una sombra de lo que fue en los años de 1970, 1980, lo que fue esa gran empresa la quebraron en 3 años, en ese año pignoraron todo lo que habían comprado y lo tuvieron que ejecutar y ejecutar garantías y Gallito tuvo que asumir la pérdida del almacén y decir, se pierde Gallito y se cerró; se quedó



Almacén El Gallito Industrial, que al final, también, tristemente Kraft Company de Estados Unidos vino y lo compró, no lo supo manejar porque el Gallito era administrado por costarricenses, vean lo delicado de esto, a veces creemos que porque le vendemos empresas a Estados Unidos, la empresa va a salir adelante y cuidado porque hay algo que se llama idiosincrasia, nosotros tenemos nuestro estilo de vida los costarricenses y Gallito vendía confites y chocolates a lo loco, es más, regalaba en las escuelas chocolates y confites, después lo tomó CRAFT y lo llevó a la quiebra, fue cuando Dos Pinos vio la oportunidad y compró Gallito antes de que lo desaparezcán, y Dos Pinos ha hecho un gran esfuerzo, pero un gran esfuerzo enorme, créanme lo que les digo, porque son clientes míos, de tratar de sacar Gallito, están haciendo un esfuerzo, pero mayúsculo para que Gallito pueda convertirse otra vez en lo que era, les ha costado un universo volver a montar a Gallito como era; casos de éxito y casos de fracaso.

Otro caso de fracaso aquí hubo una empresa que una junta directiva cansada de intentar sacarla adelante, decidió venderla, no les puedo decir el nombre por efectos de confidencialidad, pero les voy a decir que era muy conocida en Costa Rica. Resulta que la Junta Directiva se reúne y deciden vender la empresa porque no podían sacarla adelante, habían hecho de todo y no se puede, decidieron pagar los pasivos y la vendían, y pues sumaron los pasivos y en aquel tiempo los pasivos sumaban US\$600.000,00, ellos decidieron pagar los pasivos y vender todo por el valor de los pasivos y liquidemos esto y vámonos sin nada, no importa, y tomaron la decisión; vino una junta directiva en Estados Unidos, que era una junta directiva interesada en comprar y resulta que se reunieron las dos juntas y esto es real, la empresa norteamericana consultó cuánto vale, le dieron el precio, inmediatamente los norteamericanos dijeron, "la compramos", se negoció, la pagaron y después los norteamericanos se vuelven a reunir con los ticos y consultan



por qué la vendieron tan barata, entonces, la junta directiva que vendió consultó que cómo así tan barata y dijeron que sí, que ellos tenían US\$6.000.000,00 para pagar, cobraron el 10%, entonces, claro, en ese momento ya uno se revuelca, patalea, golpea, pero ya para qué, ya estaba hecha la torta, ya habían vendido la empresa por el 10% del valor; porque hay algo que les voy a transmitir ahora en este VEDA y esto anótenlo, es un secreto que para ustedes va a ser oro, hay algo que se llama el Good Will en inglés, que es el valor de lo intangible, JUPEMA tiene activos de muchos millones de dólares que es tangible, pero JUPEMA tiene algo que no es tangible, que se llama la marca JUPEMA, ¿cuánto vale esa marca?, si hoy vendiéramos a JUPEMA y llamamos a don Carlos Arias y le decimos don Carlos prepárense porque vamos a vender JUPEMA ¿cuánto vale JUPEMA?, seguro ustedes me dirían el valor de las deudas, los pasivos, activos y ahí queda el neto, pero vieran que no, JUPEMA tiene una marca que es JUPEMA exactamente y que esa marca tiene un potencial y una posición en el mercado que ustedes la ignoran y que yo la ignoro, porque para poder hacer un estudio del *top of mind*, lo que está arriba en la marca, duraríamos años para entender cómo el costarricense está viendo JUPEMA, pero si ustedes le preguntan a tanta población a la que ustedes atienden, quién es JUPEMA, la población a la que ustedes atienden lo tienen arriba, porque esa es la que me va a proteger a mí cuando yo me retire, en lo particular yo no me voy con JUPEMA, vean ustedes que irónico que es la vida, yo me tengo que pensionar por la CCSS, porque yo soy interino en la Universidad de Costa Rica desde hace 18 años, entonces, nunca quisieron meterme la plata en JUPEMA, siempre me dijeron que iba para la CCSS, ni modo, no puedo hacer nada y trabajé así como interino, pero ustedes estén en la población de los que se van a pensionar, porque ustedes son los que le van a dar esa pensión, cuánto creen ustedes que vale la marca en la mente de ellos, ustedes están en el *top of mind* de toda la población a la cual sirven, o sea, están arriba,



vieran a mí la cantidad de gente que me escribe preguntando si trabajo en JUPEMA y me quieren hacer una consulta, seguro creen que yo hago trámites o cosas así, entonces, me hacen preguntas, les respondo que no sé cómo se hace, pero que llame a JUPEMA y ahí lo van a atender con todo gusto, entonces, el *top of mind*, la gente lo asocia a JUPEMA como algo grande; Gallito en 1980 la gente lo tenía en la mente pero ya no existe; JUPEMA hoy existe y es responsabilidad de ustedes que siga existiendo, entonces tenemos casos de éxitos y casos de fracasos.

Otro caso de éxito, vamos a hablar de Florida, Ice and Farm, la gente le llamaba Flórida, oigan ustedes y es Florida de Turrialba, de donde es Johan, literalmente ahí nació la fábrica, de Costa Rica, de Turrialba. Florida de Turrialba nació con la idea de vender cerveza, y hoy día vende agua, hoy día está en México con presencia en México y compró para estar con presencia en Estados Unidos, ha tenido fracasos y ha tenido éxitos, uno de los fracasos que tuvo Florida al entrar en Estados Unidos fue que quiso entrar con una cerveza que es poco atractiva para los ticos, hizo lo que hizo México, que ese país dijo que se iba para Estados Unidos a vender cerveza, porque allá hay mucho mexicano y es cierto, ustedes van a Los Ángeles y son de mexicanos, literalmente son mexicanos lo que ustedes se van a encontrar, entonces, se van a Los Ángeles, llevan las botellas, pero las llevan de un color que los norteamericanos odian el color ámbar, ellos odian el color de nuestra piel, nosotros somos ámbar, la mayoría y no es nuestra culpa, somos mulatos, somos una mezcla entre españoles e indios, pero ellos odian ese color y resulta que se llevaron el envase de color ámbar y la cervecería mexicana fracasó en la venta, después de un estudio de 3 años como el que hizo la Cervecería aquí para Tropical, recuerda la marca Tropical, la Cervecería es un estudio de mercado que duró 3 años para identificar el gusto del tico, qué le gusta el tico cuando va a una soda, qué le gusta el tico cuando va a almorzar, cuando va a desayunar, para eso



duraron 3 años, igual duró la Cervecería mexicana para entender qué es lo que pasó, por qué rechazaron su cerveza; cambiaron la botella, le pusieron la forma de la botella tradicional, le quitaron la botella de la forma de mujer, le pusieron la botella tradicional, la recta y le pusieron un color blanco y la cerveza fue un éxito allá, entonces, el montón de mexicanos y de gringos empezaron a probar la cerveza mexicana. Lo mismo le pasó a la cervecería de Costa Rica, tuvo que experimentar un cambio, pero tuvo éxito con Tropical, que planificó durante 3 años callado, el estudio se hizo callado, al final dijo que los costarricense no soportamos los preservantes naturales, no nos gusta, no nos gusta el fresco que viene con preservantes, entonces, lo que hicieron fue comprar un equipo que sella el vacío y que el jugo no necesita preservantes, sino que el equipo queda sellado al vacío y con eso hicieron el tropical de piña, de cas, todo lo que ellos sacaron, y se dispararon las ventas de tropical; eso lo hizo la junta directiva.

Entonces, es un asunto que lleva la estrategia, cuáles son las ventajas, las expectativas y qué tengo que hacer yo estratégicamente para lograrlo, ¿cuál fue la estrategia de la Cervecería?, el estudio de mercado, ese fue el pegue, entender el paladar del costarricense, el estudio de mercado ¿cómo está?, ¿cómo estaba la cervecería en ese momento?, ¿cómo está JUPEMA hoy?, yo les pregunto a ustedes, ¿y cómo está JUPEMA en la población a la que ustedes sirven?, porque yo puedo percibir que están muy contento, están muy felices o nos están maldiciendo, nos están escupiendo prácticamente, no sabemos, la única forma es entender la mente de a quien ustedes les sirven y eso es todo un estudio que se podría desarrollar para saber qué posicionamiento tiene JUPEMA en la mente de a quién le sirve; ese estudio podría servir para tomar decisiones importantes.

Ventajas, expectativas, debilidades y amenazas, el asunto es pensar en ventajas y pensar en expectativas y no en fortalezas y oportunidades; ahí ustedes atacan las debilidades que tienen en el plan estratégico actual.



En otro tema, ustedes vieron que terminaron muy rápido la construcción de La Galera, lo terminaron antes de tiempo y fue hecha por costarricenses, le ganamos a los extranjeros en velocidad, en puntualidad y le dicen a uno que yo tengo que llegar tarde porque soy tico, yo les dije a mis hijos que se olviden de esa historia, si ustedes ven la historia, el tico siempre había sido súper puntual, super responsable, eso fue la juventud que vino a decir yo soy tico, yo llego una hora tarde, eso no existe, nosotros podemos y tenemos la capacidad de superar a juntas directivas en cualquier lugar del mundo, créanme lo que les digo, lo que pasa es que hay otras latitudes, como Europa, como Canadá, como Estados Unidos, como Japón, la misma China, donde uno ve ese poder económico que la gente sale con esas casas y con esos carros que jamás, pero tenemos la capacidad de lograr muchas cosas, ustedes y yo la tenemos, tenemos esa capacidad; por eso les decía que Costa Rica es un país bendito, de grandes y enormes oportunidades, aunque haya desempleo, tenemos grandes oportunidades de desarrollarlos.

Les hablo de las expectativas y las ventajas. En escuelas de pensamiento estratégico existen varias, vean ustedes que la gente cuando planifica, no sabe en cuál se ubica, si en las prescriptivas, en las descriptivas, en las de diseño, esta es la más usada en Costa Rica la de planificación, que es exactamente donde nació el balance score card; yo me imagino que JUPEMA tiene un balance score card, nunca he preguntado, honestamente, nunca hemos hablado de este tema, pero imagino que lo hacen con balance score card, entonces, de aquí les voy a transmitir algunas ideas que para ustedes son muy importantes. En lo particular, debido a la cantidad de información que se maneja, ustedes han visto la cantidad de información que vemos en los comités de riesgo, cuando vemos el de inversiones y riesgo conjunto, no sé si ustedes logran manejar toda esa cantidad de información, pero a veces a uno se le escapan las matrices, porque es tanta la



información, por ejemplo, cuando Johan envía los informes, tengo que sentarme y leerlo, entonces, a media noche me despierto y es cuando estudio, porque es una cantidad de información que hay que manejar enorme, entonces, dos especialistas en recursos humanos se dieron cuenta que eso le pasaba a los miembros de juntas directivas de todas las grandes organizaciones, lo que hicieron fue que nos enseñaron a pensar en indicadores no financieros, en establecer ustedes y yo indicadores que no son financieros, vean lo que acaba de decir, indicadores no financieros, porque los financieros JUPEMA ya los tiene, ya no los han presentado en los comités de Riesgos e Inversiones, lo vemos en todos lado, pero cuáles son los indicadores no financieros; hay muchos que son no financieros y que les pueden ayudar a ustedes a tomar el pulso del plan estratégico; ponerse indicadores que les permitan a ustedes ir viendo cómo marcha el plan estratégico, por ejemplo, si usted dice que están haciendo un estudio de mercado porque queremos que JUPEMA vuelva a estar arriba en el *top of mind* de los gerentes que se van a pensionar y de nuestros pensionados, entonces, podemos pensar en planes, en indicadores estratégicos y vean ustedes cómo se generan los indicadores; uno tiene que pensar en las entradas que tiene JUPEMA, en las salidas que tiene JUPEMA y retroalimentar eso, entonces, es pensar así, a JUPEMA le entran recursos financieros, ustedes llegan y los transforman porque tienen que hacerla más grande para que alcance para la pensión de toda la población que se está pensionando y que se va a pensionar, la presente y la futura, y la que ya está pensionada, entonces, ustedes dicen, "a mí me entran recursos y yo tengo que entregar recursos multiplicados", entonces cómo se establecen indicadores no financieros, bueno, a través de pensar en esto, qué está pasando en el entorno local e internacional, esto es algo que tenemos que estar pendiente de nosotros día y día, todos acá, tenemos que estar pendientes de que está pasando alrededor de JUPEMA tanto a nivel país



calidad de
los servicios



recaudación y
cobranza de
cotizaciones





como a nivel regional, como a nivel mundial, ustedes tienen que estar todos los días tratando de seguir las noticias que podrían impactar a JUPEMA de una o de otra forma, por ejemplo, si nosotros vemos solo las noticias de Costa Rica y ustedes ponen el canal 6, 7 u 8, ustedes verán que les van a informar de accidentes, de asesinatos, de la Cruz Roja, de todo eso, pero no hablaron, por ejemplo, de cómo se va a comportar el tipo de cambio, y las pérdidas que JUPEMA podría representar, como ayer que cerró con ₡3,98 menos; el tipo de cambio es un indicador que va para abajo financiero, pero no me dicen nada, nadie me dice nada, no les importa, pareciera que en Costa Rica eso no es importante, tiene que leer uno El Financiero para darse cuenta que es importante, porque ahí hay pérdidas contables para JUPEMA, porque nosotros somos poseedores de dólares, hoy se publicó en El Financiero, si ustedes lo leen y les invito a que lo hagan todos los sábados, que El Financiero sale, generalmente lo publican impresos los domingos, pero digital sale los sábados, ustedes van a ver que mostraron todas las pérdidas bancarias por tipo de cambio, alrededor del 40% perdieron los bancos en contabilidad por el tipo de cambio, entonces, hay indicadores que uno va siguiendo el entorno, que ustedes podrían pensar qué les importa cómo van los bancos, pero sí nos importa, porque finalmente nosotros somos poseedores de dólares y si el tipo de cambio sigue cayendo, esos dólares valen menos, así de fácil, así que nos interesa, y lo que los bancos hagan como estrategia, quizás nos interesa a nosotros, por ejemplo, hay futuros, eso es que ustedes dicen que se debe mantener el tipo de cambio en algún momento a un precio y estamos dispuestos a pagar una prima, como un seguro, para que de aquí a un año o dos años nos digan que nos van a dar los dólares, nos van a cambiar estos dólares al mismo precio del colón que está ahorita, esos son futuros, eso hacen los bancos para protegerse de los aguaceros del tipo de cambio, entonces, uno se mantiene al tanto. Saben qué más salió, una inversión que la va a manejar



el Banco Bac Credomatic, que ya inscribió en la Bolsa de Valores, seguro ya les comentaron, que salió y es un capital de \$150.000.000,00 donde se puede comprar participaciones por alrededor de \$150.000.000,00 cada participación, que es un capital que va a invertir en hospitales, en energía eólica, es un capital de riesgo, ya salió, pero qué bueno que como Junta, ustedes, ya sepan que existe eso antes de que Luis Paulino les diga,; esas son noticias que no son comunes, eso ustedes no lo van a ver en Canal 7 o 6, eso ustedes tienen que buscar medios financieros, medios o instrumentos financieros, entonces, uno se propone indicadores, ¿cuántas noticias financieras he leído yo hoy?, 1, 2 o 3, yo me lo propongo, personalmente yo leo alrededor de 15 noticias financieras por día que puedan impactar en negocio o los negocios a los cuales yo asesoro, entonces, todos los días me propongo 14 o 15 noticias diarias financieras, entonces las busco en diferentes instrumentos, yo algunas las he compartido con ustedes, me meto a Bloomberg, me meto a Yahoo Finance, si no cumplí con esas 15 no estoy informado, entonces, por ejemplo, vean la última presentación que hubo con la gente de Creación de Capitales, que yo les hice una consulta porque ayer cayó la Bolsa, me dijeron que fue una caída más o menos, pero cayó, aunque me digan más o menos o no cayó, yo estoy enterado de que cayó, ¿cómo lo están viendo ustedes?, a lo que ellos respondieron que es rápido, es estructural, bueno, ¿pero lo tienen presente, lo tienen mapeado?, ¿tienen mapeado que la India está deseoso de salir del dólar?, pese a que nos quieren proponer que invirtamos en la India, en esos mercados emergentes, la India está como loca por salir, que Carlos me dijo que lo van a tener presente, sí, pero la India está interesada en salirse, qué pasa si se sale, no solo las reservas internacionales, sino los medios de transacción, eso nos perjudicaría, entonces, tenemos que estar al tanto, pero a mí me encantaría que la Junta llegue antes preparada, ya no vengan y nos cuenten la historia, sino que ustedes nos digan que ya la sé, ahora aclárenme cómo lo vamos



a hacer, eso es, propónganse ustedes 1, 2 o 3 noticias financieras diarias; así empiecen por poquito, que ustedes digan que tengo que leer 1, 2 o 3 noticias financieras, en donde sea, en el medio de prensa que ustedes quieran y donde haya, hoy hay tanta información que fluye que más bien vean la inteligencia artificial, a veces transmite también información falsa, porque se confunde, toda la información que transmite uno piensa en cómo la segrega, pero también hay información falsa ahí, uno tiene que segregar, pero uno tiende a escoger medios que llegan a ser confiables, por ejemplo, yo busco Bloomberg, busco Yahoo Finance, busco el Economist que es la revista para los economistas, que es internacional, busco la CNBC que es un canal internacional, busco en Costa Rica El Financiero, que es un periódico muy serio de La Nación y que está orientado a la parte financiera, busco medios que me están instruyendo y ya cumplí las 15 por hoy estoy listo, me pongo a trabajar, pero es parte de mi trabajo, yo no les digo que no duerman, yo tengo la mala costumbre de dormir 5 o 6 horas diarias, eso es lo que duermo, pero es una muy mala costumbre porque eso le puede pasar una factura cara; sin embargo, ya no me la puedo quitar, ya no puedo optar por cambiar porque ya estoy acostumbrado a ese sistema, es una costumbre, pero háganse esos indicadores.

Ahora, entender cuál es nuestro mercado, qué está esperando, ustedes se han puesto a pensar que está esperando la gente, quizás sí, que espera la gente de JUPEMA, ¿cómo espera que se haga?, y cómo es la gestión administrativa de todo eso.

La competitividad y la productividad, pensar, yo les pido a ustedes que piensen en la parte estratégica de riesgo estratégico, que existe un JUPEMA al frente de ustedes, un "JUPEMA 2" y que va a venir un inversionista millonario como Warren Buffet, como Mark Zuckerberg y les dice que van a poner "JUPEMA 2" y vamos a poner un sistema de pensiones aquí y vamos a



pelear contra JUPEMA, entonces pensar que ustedes tienen al frente un competidor, pensar que está al frente un competidor.

Esta charla, hace unos dos años, cuando empezó lo del problema de la pandemia, se la estaba dictando a la Junta Directiva de Banco Hipotecario de la Vivienda (Banhvi), yo fui asesor de ellos varios años, entonces, estaba con ellos y me decían que encerrado con la Junta Directiva Banhvi, y ellos me decían que no tenían competencia, pero yo les pedía que actuaran como si Banhvi tuviera un competidor al frente, como si hubiera un banco de segundo piso cuya misión es que todos los costarricenses tengan casa; esa es la misión, que piensan que hay un competidor.

Voy a ponerles un ejercicio respecto a la competitividad, hay una empresa que se llama Procter & Gamble, que hizo unas cuchillas de afeitar, que se llaman Gillette, esa empresa creó la marca Gillette y saben qué decía el presidente ejecutivo, separó dos equipos y les pidió que hicieran una maquinilla de afeitar que sea un masajeador facial y los separó y no les dijo nada, los puso por separado, una planta en un lado, una planta en otra, invirtió millones de dólares, entonces, salieron en ese momento dos maquinillas que llegaron a Costa Rica al mismo tiempo, una que se llama Gillette Sensor y la otra que se llamaba Gillette Max, entonces, mucha gente se confundió y no sabía qué comprar, entonces, qué fue lo que hacía él, decía que estaba loco, en una de las capacitaciones de estrategia tuve la oportunidad de escucharlo y decía que estaba loco, que él se atacaba a él mismo, pensaba en que antes de que venga la gente y haga otra navajilla igual a la mía, voy a atacarme yo mismo, voy a hacer lo más parecido que pueda, entonces, de esa forma él creaba algo que se llaman barreras de entrada; es lo mismo que yo les digo a ustedes que hagan, piensen que hay un JUPEMA al frente administrado por otra junta directiva, por otra gerencia, por otra administración, por otra entidad de riesgos que está dispuesta a quitarles a ustedes el pedazo de terreno que tienen, que



está dispuesta a arrastrarlos a ustedes, cuyo interés nada más es destruir a JUPEMA, ese es el único interés que tiene, entonces, ustedes piensen que existe un "JUPEMA 2", yo le decía a la Junta Directiva, les voy a contar qué les dije y lo que les dije fue que aunque ustedes no lo crean el INVU y el Ministerio de Vivienda es competidor de ustedes, no lo creían pues tienen diferentes personerías, pero les comenté que iba a llegar algún Gobierno y va a querer unificar todo y preciso, llegó este señor y él quiere unificar todo, precisamente llegó y lo quiere unificar todo, ahora la Junta Directiva corre para poder demostrar lo que tenía que haber demostrado hace tiempo, que ellos podían generar más valor, pero ven qué tarde que corrieron, corrieron cuando ya hay fuerzas políticas que quieren unificarlos y se acabó, se ahorran una cantidad de recursos y todos hacen exactamente lo mismo, entonces, mejor poner a una sola entidad, la dirigimos y es más efectivo.

Y resulta que puede ser cierto, pero eso perjudica la estructura organizacional, la historia y todos los activos que se han invertido y todo lo que se ha hecho durante muchos años, hay quien gana y hay quien pierde, en todas estas decisiones hay quien gana, hay quien pierde.

El Banco en Costa Rica, ustedes saben que están deseosos de vender ese activo para poder pagar mucho de la deuda pública que hay, y el BCR hay quiénes lo defienden, hay quienes le acusan, hay quienes dicen que sí, que desaparezca, que es un banco que no sirve para nada, otros que dicen Dios guarde, que es un banco sumamente útil.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** manifiesta: justamente en esos ejemplos que está mencionando, me recuerdo muy bien el tema del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, me imagino que lo debe conocer muy bien, en su tiempo de hace muchos años el MOPT era el rector en carreteras y todo el tema vial que se desarrollaba en Costa Rica, posterior a eso vinieron los cambios políticos y prácticamente lo desmantelaron, entonces, le dejaron una parte al MOPT, pero se fue creando, por ejemplo, el Consejo Nacional



de Vialidad (Conavi), el Consejo de Seguridad Vial (Cosevi), todas estas organizaciones que comenzaron a trabajar por sí solas y ahora justamente están también con esa misma idea, no es de ahora porque eso viene desde tiempo atrás, de volver a unificar, apelo a esto porque es prácticamente de lo que usted nos está comentando, cómo hay que hacer esos análisis para ver qué es lo que más conviene, porque en realidad se ha invertido mucho, se hizo mucha inversión en separar al MOPT, crearle o darle esas “hijas” y ahora tratan de volver a unificar.

El **Máster John Orozco Castillo** indica: muy buen ejemplo don Hervey y muy adecuado para lo que estoy hablando, de hecho, costó separar el MOPT y va a costar mucho volverlo a unificar, es como el caso de Racsa, que quieren es que lo absorba el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y desaparecerlo como tal, es carísimo, es una valoración muy delicada, es una valoración política y financieramente delicada, porque se van a perder millones de pesos, millones de inversiones, pero se están perdiendo otros cada año, porque lamentable Racsa no logra despegar. Otro que le ha costado despegar todavía es a la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, que lamentablemente y por las inversiones que hizo en esas plantas que generan poco hoy, ha tenido pérdidas impresionantes y que el ICE lo vuelva a absorber es cambiar todo, es agarrar toda la estructuras y desaparece, en eso hay pérdidas, siempre hay pérdidas y eso es algo que nosotros tenemos que tener presente, no hay forma de hacer un cambio sin pérdidas; si este señor presidente dice que no hay pérdidas, está loco, cualquier cambio que hagamos va a generar pérdidas, ya las hay y las van a haber con los cambios, y es algo que tenemos que tener presente.

La **M.G.P. Seidy Álvarez Bolaños** refiere: me parece interesante su charla, estoy muy contenta con su charla. Quería mencionar que todo esto que usted dice y lo que ahora aporta don Hervey, es un tema que es interesante, pero que también se vuelve lamentable en algún momento, porque en



estas posibilidades de mejora generalmente no impera la razón totalmente, entonces, nos movemos, cuando estamos hablando de la función pública, sin duda, nos movemos más por una cuestión sentimental que por una cuestión profesional y técnica. Entonces, un proyecto, usted bien lo menciona, cualquier movimiento de estos genera una pérdida no solamente financiera, porque hay un montón de trabajo, hay una cantidad de lecciones aprendidas, hay una cantidad de procesos, de documentación, a veces, estudios de factibilidad millonarios, por los que se pagó una fortuna y que conllevan un ejercicio serio, formal, con resultados positivos, totalmente medibles, pero eso se echa a la basura por una cuestión de que no lo pensé yo, como no es mío, entonces, no lo hago y esto nos ha ocurrido con las instituciones públicas y los diferentes programas, incluso, que se unen y viene uno o dos periodos después alguien que los vuelve a soltar, me deshice del personal que tenía toda una capacidad de conocimiento y luego quiero volver a empezar, entonces, esa cosa como que el pensamiento de mediano o largo plazo nos traiciona, por la ausencia que se da en ese pensamiento, a veces pensamos muy a corto plazo y en el caso de algunos proyectos en particular el periodo de 4 años es totalmente insuficiente y entonces, eso también tenemos que aplicarlo por supuesto a la empresa privada, pero ahí se toca más la bolsa y entonces, se piensa un poquito más.

El **Prof. Errol Pereira Torres** menciona: sobre esto que se acaba de mencionar, voy a hablar de otro detalle, pero está relacionado, pero esto que acaba de mencionar doña Seidy casualmente ayer, por temas de trabajo me visitó mi hijo con una muchacha de 20 años, suiza y quedé impresionado por la cultura política y económica que maneja, estaba John diciendo algo que tiene mucha razón con respecto a la formación que tenemos los ticos, en realidad sí es muy apreciable, hago un punto y aparte para hablar de este detalle; porque ella me explicaba muy bien cómo funcionaba la economía



y la política en su país, entonces, precisamente yo le decía que a diferencia de cómo lo hacen en su país, aquí cada 4 años se rompe totalmente el encadenamiento, la concatenación de los proyectos y de la línea estratégica que hay, porque cada nuevo Ejecutivo llega con totalmente otra visión u otros intereses sobre todo, más que visión a veces privan los intereses, los cuales a veces no son necesariamente los colectivos, los sociales y parece que lo que explicaba esa muchacha, es muy probable porque tal vez lo consolidado de las democracias, de la forma de gobierno o de constitución de los estados europeos ante tanto que han vivido, sí hay, de alguna manera, por más diferencias de enfoque e intereses, sí hay continuidad a los proyectos, porque quizás hay mejores medios que tienen la ciudadanía de fiscalizar esto. Es uno de los grandes problemas que tenemos y que podríamos tener, inclusive, en esta institución, ante los cambios que se dan continuamente de directores y directores, de las diferentes organizaciones y es algo de lo que deberíamos prever con mucha atención nosotros. Precisamente ahora que hablaba de las barreras de entrada, como hizo el señor de la Gillette, donde curiosamente cuando hablaba de la marca JUPEMA sucede con la Gillette, uno cuando conversa con gente de El Salvador o cuando tiene amistad con gente de otros países centroamericanos preguntan sobre una Gillette, o sea, no preguntan por una navajilla, o sea, el nombre de la marca sustituye el nombre genérico del aparato, o sea, a lo que llega el valor de una marca. Pero sobre estas barreras de entrada, creo que nosotros aquí en la institución sí tenemos casi que obligatoriamente que plantearnos ese competidor y establecer barreras de entrada porque la verdad que sí tenemos mucho asecho político, o sea, nuestra institución uno de los riesgos integrales que tiene es precisamente los diferentes enemigos políticos que tiene esta entidad, no solamente a nivel de los grupos de poder del país, que siempre quieren meternos en el zapato en que han metido, ahora que se hablaba del



desmantelamiento de las instituciones y al ver que esta es una institución sana, que tiene un fondo sano, una gestión muy eficiente históricamente, necesariamente a veces quieren echar mano hasta de nuestro Fondo, pero también se dan esos diferentes criterios que existen en el mismo ámbito del Magisterio que a veces puede afectar la concentración que puede tener una Junta Directiva en cumplir objetivos estratégicos y en que, ojalá todos, si hay la cantidad que tengamos, se puedan cumplir, por lo menos en un 90%, sería lo ideal, pero en este sentido tenemos casi que obligatoriamente establecer esas barreras de entrada para poder nosotros proteger a la institución.

El **Máster John Orozco Castillo** agrega: eso es estrategia don Errol, eso que usted está diciendo es estrategia, ese es un objetivo muy claro, por ejemplo, levantar estrategias para proteger la institucionalidad de JUPEMA, eso es vital, porque van a haber fuerzas interesadas, JUPEMA 2, en que esto se acabe, yo lo veo como JUPEMA 2, igual hablaba con Banhvi, yo les decía, ahí está Banhvi 2 al frente y está dispuesto a hacer todos los cambios para sacarlos a ustedes y dejarlos convertidos en nada, y si tiene más fuerza y más estrategia y más habilidad, lo van a lograr, entonces, el asunto es que ustedes tengan más fuerza, más habilidad y más; esto yo sé que demanda energía, desgaste, porque ser miembro es prácticamente estar el día a día, ustedes no pueden dejar ser miembros de JUPEMA hoy sábado ni mañana domingo; en mi caso yo nunca dejo de ser profesor de la UCR, porque en cualquier momento me encuentro un estudiante donde sea, soy profesor de la UCR, entonces, la forma de prepararme, cómo me capacito, qué tengo que estar haciendo, la gente me dice si estoy loco porque tengo 5 títulos y quiero seguir sacando, yo tengo que seguir estudiando, si yo quiero mantenerme competitivo tengo que seguir estudiando, porque mi competidor está al frente diciendo que no me quiere en el mercado y que me salga, pero yo tengo que seguir luchando, tengo que seguir



preparándome, actualmente les cuento que estoy sacando un estudio privado en actuariado, todo lo que es la parte de actuariado, estoy sacando otro estudio privado en Bolsa, que es la parte de corredor de bolsa, y no me puedo detener porque el mundo donde estamos es así, competitivo, es quién tiene más fuerza, quién tiene más capacidad, quién tiene más conocimiento, y eso es algo que yo les trato de transmitir a ustedes hoy, ese es el mundo de hoy; gracias a Dios estamos vivos, gracias a Dios estamos saludables, podemos hacerlo y tenemos un país bendito donde uno puede prepararse, donde uno puede capacitarse, donde uno puede crear estrategias; ustedes tienen una posición de privilegio en JUPEMA y tienen una institución de que tiene una expectativa de vida de muchísimos años, muy solvente y creo que es muchísimo más sólida por encima y que no me escuche la Junta Directiva de la CCSS que en algún momento se capacitó conmigo, pero muchísimo más sólida, entonces, las oportunidades son enormes, son gigantescas.

Continuo con el tema de los indicadores, esto es un marco que les voy a regalar, un marco para planificar que les ayuda a evitar errores ¿qué quiere JUPEMA?, ¿qué tiene JUPEMA para que lo continúe mejorando?, lo que ustedes como miembros de Junta quieren y lo tienen, continúen mejorándolo, no lo quiten, continúen mejorándolo, no lo descuiden, no lo abandonen; lo que ustedes tienen y no quieren, deténganlo, elimínenlo, si ustedes tienen un virus, tienen una gripe, si tienen el COVID-19, si tienen influenza, se tienen Zika, si tienen cualquiera de estas enfermedades sáquenla de la sangre de JUPEMA, lo que ustedes tienen y no quieren, sáquenlo, deténganlo, elimínenlo, para que no vaya a contaminar el cuerpo, no dejen que el cuerpo se contamine, lo que ustedes no quieren y no tienen evítenlo; lo que hablábamos, don Errol, levantar las barreras, eviten lo que ustedes no quieren y no tienen, y lo que no tienen y quieren desarróllenlo; esto es el cuadro de planificación para riesgos estratégico,

esto se los dejo, está en la presentación que a ustedes se las hacen llegar, entonces, este es el marco que ustedes pueden usar para planificar con riesgo; esto lo hice para planificar con riesgo, ¿cómo planifico viendo riesgo?, este es el marco, llévenlo con ustedes, imprímanlo, llévenlo en el bolsillo, en el teléfono, en el celular, impriman esta imagen, pero llévenlo con ustedes, yo lo llevo todo el tiempo conmigo, todo el tiempo donde voy me recuerdo y aunque ustedes no lo crean, aunque lo hice yo, trato de acordarme, siempre estoy en ese espacio de que tengo que desarrollar, tengo que detener, tengo que evitar, tengo que continuar mejorando, sigo y sigo y no termino; y aquí es donde ustedes definen y levantan las ventajas, las expectativas que ustedes quieren desarrollar.

Luego, esto se parte en objetivos y metas, donde se mantienen y se van a mantener lo que estábamos hablando, son recursos que ustedes van a manejar que se traducen en indicadores, que ya ustedes, quizás en un curso más adelante les podría enseñar un poquito de qué son indicadores y cómo se manejan, porque hay muchos tipos de indicadores, entre esos los no financieros, hay muchísimos tipos.

Aquí termino mi charla y mi exposición, señores de Junta Directiva, agradeciéndoles el que me hayan escuchado, que tengan la paciencia de escucharme de compartir conmigo este ratito, esta hora y media.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** manifiesta: coincido con las palabras, plenamente, con lo que manifestó doña Seidy sobre lo interesante de la charla y creo también hablar por los demás.

Estaba ahora sacando conclusiones y haciendo un análisis, y al inicio dijo de esa oportunidad que vieron los estadounidenses en Costa Rica y las riquezas que tenemos, la capacidad de pago que fue lo que ellos les interesaba ver en nosotros nada más, que nos endeudáramos con ellos porque sí podíamos pagar, y bueno, qué difícil buscar la competitividad para una institución como nosotros, como JUPEMA, en un país en donde no hay planificación



hacia ese progreso y esa competitividad, entonces, por ejemplo, vienen los intereses de los partidos tradicionales, esos intereses están por encima de cualquier cosa, se alquilan los edificios a los que patrocinan las campañas políticas, aunque eso implique desangrar las finanzas, saquear las finanzas del Estado; se quitan los trenes porque lo que conviene a unos pocos es llenar las carreteras de camiones y ahí está esa herencia y vean cómo están las carreteras hoy día, ¿y qué es lo que hacen estos Gobiernos?, parchecitos para que la gente no dure 4 horas en entrar a San José, sino que solo dure 3 horas, y con esos parches no se va a lograr jamás tener una eficiencia vial en este país, porque con parches no se logra nada, y quién está hablando aquí seriamente en este país de grandes proyectos de planificación de manera lineada, que si se va un Gobierno y llega otro los proyectos continúen; eso nunca se ha visto, es triste; cuando usted menciona esos ejemplos de empresas que existieron desde hace muchos años, nosotros las hemos visto también, aquí tenemos cierta edad y tristemente lo que uno ha visto en la evolución de la planificación y el progreso de este país es eso, podríamos mencionar cuántos ejemplos más, los que sean, don Hervey habló aquí del tema del MOPT, muy bien, entonces al MOPT se le quitó la capacidad que tenía de construir, pero para promover la corrupción con grandes empresas y nuevamente seguir saqueando las arcas de nuestro Gobierno, de nuestro país, y alimentando con sumas exorbitantes a través de la corrupción, a través de la obra vial, de proyectos viales, entonces, cuál país va a poder tener un desarrollo, a pesar de toda esa riqueza que tenemos, toda esa capacidad intelectual del tico, toda la riqueza en muchos ámbitos más, cuándo vamos a poder tener nosotros progreso como tal en medio de toda una serie de intereses mezquinos de las clases políticas que nos han gobernado y que no permiten salir adelante.

Entonces, podemos a nivel de instituciones como la nuestra, luchar por tener una verdadera competitividad, por tener una planificación seria a futuro,



una visión a 100 años, pero qué difícil en medio de un Estado que no promueve eso, que no da el ejemplo, es más, que hace todo lo contrario y que más bien nos ven con ojos mezquinos y envidiosos a los que sí hacemos las cosas bien, o sea, esto yo creo que es el principal riesgo que tenemos en JUPEMA, para mí, en este momento el riesgo más grande de JUPEMA está en la clase gobernante, son los que nos ven no como el ejemplo a imitar, de replicar esto con otros sectores de trabajadores del país para que haya otros “Jupemas” más a la par, qué bonito que hubieran otros “Jupemas”, unos para unos sectores de trabajadores, llevar seguridad social a los que son emprendedores, a los que son trabajadores independientes, etcétera, pero no es eso lo que los gobiernos están viendo, sino que están viendo a ver cómo nos debilitan, es más, cómo nos quiebran, o sea, a estos ricos del país no les importa que el país esté colapsado en el tema vial, ellos están llevando el dinero a sus bolsillos y es lo que a ellos únicamente les interesa, a estos sectores no les importa que la gente no tenga vivienda en este país, que no haya, por ejemplo, oportunidades de trabajo, que sigan los gobiernos alquilando edificios por sumas exorbitantes, ya hace muchos años eso debió haber quedado resuelto, pero esos temas no se resuelven, entonces, ese es el principal riesgo que creo yo que nosotros tenemos que tener muy claro, o sea, es una lucha constante por mantener nuestra institución económicamente, para que marche todo bien financieramente para poder alimentar nuestras pensiones, que es nuestro objetivo primordial, pero la lucha más grande está por defender a nuestra institución de esos intereses que nunca han llevado este país a las mejores cosas, entonces, cuando hablan de fundir instituciones, de eliminar ministerios, miren, por supuesto, a uno se le para el pelo y piensa uno en cuánta gente irán a dejar sin empleo, qué intereses habrá detrás de esto, pero no intereses para que el Estado sea más eficiente, no, sino qué intereses particulares habrán detrás



de estas decisiones, porque es lo que hemos visto a través de las décadas, y tristemente es la realidad.

Quedo muy complacido por la por la charla, porque creo que nos ha hecho un recuento usted con esos ejemplos tan bonitos, esos ejemplos tan ricos de la realidad de nuestro país a través de ese histórico, y creo que realmente ha valido la pena el trabajo de hoy con esta charla.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** refiere: para aportar una experiencia que la estamos viviendo justamente hoy en día, en función del tema de planificación, y con todo el respeto voy a decirlo que Costa Rica se caracteriza, y hablo de mi país porque yo no puedo hablar de los demás porque uno ha escuchado, pero uno vive la experiencia de nuestro país, en nuestro país es una situación con una mentalidad de planificación cortoplacista, justamente ese es el gran problema en que nos han envuelto la élite política, aunque, como usted dice, Costa Rica tiene grandes profesionales en todas las áreas, pero no estamos en función propiamente de esa decisión, porque son decisiones políticas y así como eso se han perdido muy buenas experiencias, se han perdido aportes importantísimos, proyectos, como usted bien lo mencionaba, del corto plazo, porque el tema es político en Costa Rica, no hay una continuidad en este asunto estratégico a nivel nacional, donde sí han habido planes excelentes, pero bueno, valen, simplemente llegamos cada 4 años y el que llega, incluso, aunque sea de un mismo partido político, de alguna manera llega a modificar, porque somos muy celosos y queremos siempre tener la foto en la obra o en la placa, eso es un problema que nos está afectando muchísimo; doy el ejemplo en tema de planificación y lo vivimos hoy con el tema de los tacos que tenemos hoy en medio San José, el casco metropolitano, y justamente vemos el tema de planificación, Ledezma, El Monumento al Agua, por el puente Juan Pablo Segundo, o sea, 3 puntos focales que trajeron al traste toda la situación del taco que se está produciendo aquí, justamente por



eso, por falta de planificación; y usted vio la conferencia de prensa, donde el mismo presidente hizo trizas al ministro del MOPT, lo culpó de todo el asunto, qué feo también se ve eso. Son situaciones que quería comentarlas, porque es un tema difícil y esto no lo va a remediar, estamos inmersos en un tema político cortoplacista y egoísta, también, de paso, es una lástima.

El **Máster John Orozco Castillo** indica: correcto, sí es una lástima, gracias por su comentario, don Henry, gracias don Jorge.

Creo que ustedes tienen que continuar con la sesión, en lo particular yo me retiro, agradeciéndoles a todos.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** menciona: muy agradecidos nosotros también don John y don Johan, que también nos ha colaborado para que este rato pudiéramos retroalimentarnos y también tener cada vez conceptos más amplios que nos que nos ayuden también en la toma de decisiones y la claridad necesaria para llevar de mejor manera cada día nuestra labor.

Gracias a ambos y que tengan un excelente fin de semana.

El Cuerpo Colegiado toma nota de la información suministrada.

Se agradece la participación del Lic. Adm. Johan Ramírez Brenes y del Máster John Orozco, quienes abandonan la sesión virtual.

CAPÍTULO V. MOCIONES

ARTÍCULO V: Mociones.

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

CAPÍTULO VI. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO VI: Asuntos Varios.

El **Lic. Jorge Rodríguez Rodríguez** menciona: este ha sido el trabajo que teníamos planificado para esta mañana de sábado, agradecerles los

aportes y realmente muy interesante que estas capacitaciones sean parte también de nuestras sesiones y así podamos seguir cada día cumpliendo con nuestro deber de ir creciendo en estos temas. **SE TOMA NOTA.**

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

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	❖ Presentación titulada "Estrategia y Riesgos" (16 páginas).	Folios del 43 al 58.
Anexo No. 2	❖ Control de asistencia (1 página).	Folio 59.