

SESIÓN ORDINARIA No. 103-2021

Acta de la Sesión Ordinaria número Ciento Tres guion dos mil veintiuno de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, celebrada en el Salón de Sesiones el jueves nueve de setiembre de dos mil veintiuno, a las ocho horas y quince minutos, con la siguiente asistencia:

- Prof. Greivin Barrantes Víquez, presidente.
- Lic. Israel Pacheco Barahona, vicepresidente.
- Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro, secretaria.
- M.Sc. Hervey Badilla Rojas, vocal 1.
- M.Sc. Edgardo Morales Romero, vocal 2.
- M.Sc. Carlos Retana López, vocal 3.
- Prof. Errol Pereira Torres, vocal 4.
- M.B.A. Carlos Arias Alvarado, director ejecutivo.

Ausentes con justificación: no hay.

Ausentes sin justificación: no hay.

Invitadas: para la discusión del artículo sexto: la Lcda. Kattia Rojas Leiva, directora de la División Financiera Administrativa. Para el análisis del artículo sétimo: la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas, jefa del Departamento de Gestión de Talento Humano.

CAPÍTULO I. AGENDA

El Prof. Greivin Barrantes Viquez, presidente de la Junta Directiva, saluda a la señora y los señores miembros directivos y somete a votación el siguiente orden del día, el cual es aprobado:

ARTÍCULO PRIMERO:

Lectura y aprobación de la agenda.

ARTÍCULO SEGUNDO:

Correspondencia.

ARTÍCULO TERCERO:

Asuntos de los directivos.

ARTÍCULO CUARTO:

Análisis del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 097-2021; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO QUINTO:

Entrega del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 098-2021; para posterior resolución del Cuerpo Colegiado.

ARTÍCULO SEXTO:

Entrega y análisis del oficio DE-0502-09-2021: informe sobre la revisión del Plan Estratégico Institucional 2021-2025; para resolución final de la Junta Directiva.

ARTÍCULO SÉTIMO:

Entrega y análisis del oficio DE-0498-09-2021: revisión de las Directrices de la AISS sobre la Promoción del Empleo Sostenible; para resolución final de la Junta Directiva.

ARTÍCULO OCTAVO:

Capacitación: Introducción al Compliance, a cargo del Oficial de Cumplimiento Normativo.

ARTÍCULO NOVENO:

Mociones.

ARTÍCULO DÉCIMO:

Asuntos Varios.

CAPÍTULO II. CORRESPONDENCIA

ARTÍCULO II: Correspondencia.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** informa que no hay correspondencia por analizar.

CAPÍTULO III. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

ARTÍCULO III: Asuntos de los Directivos.

El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** plantea: algo muy sencillo, ayer en la tarde cuando estábamos en la reunión de la mesa de trabajo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC): el Lic. Israel Pacheco Barahona, el M.Sc. Hervey Badilla Rojas y este servidor, me llamó la atención porque había una muchacha en la reunión, la Srita. Marlyn Castro Esquivel, como a los 45 minutos le mandé un mensaje a doña Kattia y le pregunté: “¿quién es Marlyn Castro?”, me dice: “es la actuario que está en lugar del Sr. Ismael Morales Garay, ¿usted no lo conocía?”; y yo le dije: “no”, de hecho, el M.B.A. Esteban Bermúdez Aguilar, jefe del Departamento Actuarial, como a la hora la presentó. Le decía a doña Kattia y tal vez para que la Administración lo tome en cuenta, que sería bueno una vez al mes, en la última sesión del mes o

cuando se tenga un espacio, que nos presenten a los nuevos funcionarios que hayan ingresado en ese lapso, ya sea que estemos en reunión, que se conecten 5 minutos y se presenten: “soy *fulano de tal, estoy en tal área*” y los directores nos presentamos; aquí es un montón de gente, me topo un montón y no los conozco, pero es curioso porque a veces uno está en reuniones y dice: “¿este quién es?, no lo conozco”. Implementar esa práctica y los funcionarios que vayan ingresando a la Junta irlos conociendo, en el mes puede ser que no haya nadie que entró nuevo, a cómo pueden haber entrado 1 o 3 funcionarios. Considero importante cuando ingresan ese acercamiento con la Junta Directiva y nosotros con el personal.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** complementa: muy atinada la observación que hace el M.Sc. Edgardo Morales Romero, me parece súper importante y me pasa igual, don Edgardo, no es solamente a usted, todavía usted tiene un año, nosotros tenemos menos de estar por acá y se nos hace más difícil; obviamente uno por respeto siempre saluda a las personas, no tengo inconveniente en eso, siempre estoy atento a saludar a las personas, pero sí me parecería como un tema de conocer y saber quiénes están, por lo menos tener ahí en el librito: “*este es el departamento tal, con tantos funcionarios*”, yo incluso lo amplío, no solamente a los nuevos, sino que esa misma actividad que usted sugiere pudiera realizarse por departamento, se convoque al Departamento tal, en una sesión virtual, para conocer a cada uno de los compañeros y compañeras; me parece importante y también nosotros presentarnos, porque muchos de ellos no nos conocen. Me han pasado 2 cosas ahí, cuando recién llegaba y días después, alguien me volvió a ver por ahí y me preguntó: “¿usted para dónde va?”, tienen razón, ellos no nos conocen oficialmente, tal vez han visto la foto por ahí, pero no todos la

ven; pienso que eso sería saludable, una cuestión de compañerismo. Hago la excitativa en la línea de don Edgardo, pero ampliarla a que sea por departamentos.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** menciona: yo tengo 4 años de estar en la institución y le voy a decir algo, por ejemplo, en esta capacitación que participamos, hay 23 personas y hay muchos ahí que yo no conozco y son de JUPEMA, me imagino que a don Carlos Retana le pasa lo mismo. Cuando busco en la lista de funcionarios, hay personas que no sé de qué departamento son; sería una buena práctica de la Administración en ese sentido, para que uno vaya conociendo a todos los funcionarios y ojalá que eso se dé vía virtual con las sucursales, por los menos un día estar en virtualidad con las sucursales, ponerlos a las 8:00 a.m. a los 2 o 3 funcionarios, presentarnos, para poder llegar luego a una visita, porque eso es parte de, nosotros deberíamos estar conociendo las diferentes sucursales y los trabajadores de JUPEMA.

El **M.Sc. Carlos Retana López** señala: a nosotros el Departamento de Gestión de Talento Humano nos pasa un correo cada vez que alguien se incorpora a la institución. Lo que sí es importante, me parece a mí, es lo que dice don Hervey, porque hay directores que se vienen incorporando; tal vez en estas sesiones que hacemos presenciales que nos podamos reunir de alguna forma, ahora que vamos a tener el Auditorio, reunirse con todo el Departamento para que lo conozcan a uno. Por ejemplo, me sucedió un evento interesante la última vez que estuvieron aquí los diputados, esa vez ingresé por la parte sur del edificio, entonces, me consulta el oficial: “¿usted es diputado?”, le respondo: “no, soy director”, me dice: “ah bueno, pase”, me pasó muy amablemente, lo que quiero decir es que cualquier dice que

es director y le creen; para que también tengamos esos sistemas de control, que creo que son cosas muy importantes. La gente no lo conoce a uno y no es por el ego de que lo conozcan o no, el tema es la protección al ingreso de la institución.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** agrega: en la reunión también consulté quién era la compañera, porque no la conocía. Me ha pasado varias veces que llego a la institución y los funcionarios no me conocen, pensé que con la foto iba ser suficiente, pero igual no lo reconocen, piensan que es otra persona. Cuando ingresé a la institución me reuní con cada departamento para conocerlos, interactuar con ellos y darme a conocer, pero el personal ha cambiado. Antes cuando se hacía la actividad del Día del Funcionario compartíamos entre todos, interactuábamos y nos conocíamos, ahora lástima por la situación del COVID-19 no se puede, eso ha afectado.

La **Prof. Ana Isabel Carvajal Montanaro** manifiesta: que bueno lo que propone don Edgardo, me parece excelente, porque cuando empezamos este asesoramiento me sorprendí pues para mí era gente nueva, lo cierto es que todos eran funcionarios de JUPEMA y me decían: "*doña Ana ¿cómo está?*", tuve que decirles: "*me disculpan ¿ustedes de dónde son?*", ahí me fueron diciendo: "*trabajamos en el Departamento Financiero Contable y en tal Departamento*", me dijeron los nombres y todo, pero era yo nueva entre todos y ni me imaginaba que trabajaran aquí; es muy importante conocerse. En cuanto a la seguridad, no todos los oficiales son iguales, porque yo ingreso por el sótano y de una vez subo al sexto piso, y el primer día el oficial me detuvo: "*un momento, ¿quién es usted?*", le contesté: "*soy directora*", me dijo: "*me muestra el carné*" y llamó, eso me encantó, porque yo no iba a vigilarlo a él y hasta que no tuvo la respuesta no me tomó la temperatura,

después me dijo: *“disculpe doña Ana, es que yo tengo que cumplir”*, le dije: *“claro que sí señor, usted está en todo su derecho”*, pero no todos los oficiales son iguales, hay unos con más malicia indígena que otros.

El **Prof. Errol Pereira Torres** indica: me parece muy bien las apreciaciones que hacen los señores y señora directora, porque creo que es parte del tema de mantener y promover el mejor clima organizacional, todos aquí tenemos una perspectiva de trato al personal de la Administración que los haga sentir parte de una familia; creo que JUPEMA tiene que ser ejemplo de un clima institucional de los mejores en el país y sobre todo por provenir nosotros del ámbito magisterial creo que tenemos un sentido muy humanista, muy de un criterio fraterno, eso tenemos que extenderlo al personal. En esa medida creo que lo ideal es que nos sea presentado en las ocasiones en que vamos a reunirnos con ellos y seguir con esa práctica, presentar cada funcionario y funcionaria nueva que ingrese a la entidad.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** agrega: ahora que mencionaba don Israel, antes se celebraba el Día del Funcionario con actividades típicas, se hacía en el parqueo y había un intercambio muy bonito, ojalá los directores que quedan puedan realizar el otro año ese tipo de actividad, porque es muy halagadora y muy social entre todos los compañeros. Muchas gracias, compañeros, por sus exposiciones con respecto a este tema.

El Cuerpo Colegiado toma nota.

CAPÍTULO IV. ENTREGA Y APROBACIÓN DE ACTAS

ARTÍCULO IV: Análisis del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 097-2021; para resolución final del Cuerpo Colegiado.

El señor presidente somete a conocimiento y resolución el acta de Junta Directiva correspondiente a la sesión ordinaria No. 097-2021, la cual es aprobada sin observaciones. **SE TOMA NOTA.**

ARTÍCULO V: Entrega del acta de Junta Directiva de la sesión ordinaria No. 098-2021; para posterior resolución del Cuerpo Colegiado.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** entrega para posterior análisis y resolución el acta de Junta Directiva correspondiente a la sesión ordinaria No. 098-2021. Menciona: esta acta la estaremos analizando mañana. **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO V. RESOLUTIVOS

ARTÍCULO VI: Entrega y análisis del oficio DE-0502-09-2021: informe sobre la revisión del Plan Estratégico institucional 2021-2025; para resolución final de la Junta Directiva.

Se le autoriza el ingreso a la Lcda. Kattia Rojas Leiva, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** expone el oficio DE-0502-09-2021 y sus adjuntos: oficio DE-DFA-0147-09-2021 que contempla la revisión anual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025; el cuadro de contribución a la estrategia; el cuadro titulado: "Datos crecimiento de activos RCC 2020-2016"; la encuesta de evaluación del Plan Estratégico 2021-2025; el oficio SP-833-2021 de la Superintendencia de Pensiones (Supén), donde presentan algunas oportunidades de mejora al PEI 2021-2025 de JUPEMA; el oficio CLYP-AG-JDAC-1045-2021 en el que comunican el acuerdo No. 13 de la sesión ordinaria No. 77-2021 del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras,

Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro) y la presentación de los resultados de la revisión anual del PEI 2021-2025. Documentos adjuntos como **anexo No. 1** de esta acta.

Refiere: este es un proceso que se debe realizar de forma anual, nosotros ya habíamos presentado al seno de la Junta Directiva una propuesta para hacer la revisión del Plan Estratégico Institucional. Recordemos que el Plan Estratégico que tenemos actualmente fue aprobado por la Junta Directiva el año pasado y como una buena práctica se debe hacer una revisión cada año, inclusive, si se viera la necesidad de que el plazo sea menor, a un año, hay que hacerlo, porque lo importante aquí es ir viendo que la estrategia esté alineada con la realidad actual de la institución. Este fue un Plan Estratégico que el año pasado trabajamos de la mano de la firma KPMG, fueron los consultores que nos ayudaron en su elaboración. Fue un cambio importante para nosotros en la institución porque ya trabajamos bajo una metodología de un Balanced Score Card, donde tenemos una contribución estratégica y una contribución operativa; adicionalmente tenemos indicadores, KPIS, métricas que nos van a ir mostrando el grado de cumplimiento, tanto del PEI, como del Plan Anual Operativo (PAO).

Para este período hicimos una revisión, este proceso fue totalmente participativo, hicimos la revisión en 3 grandes aspectos: primero, se les solicitó a las jefaturas de Departamento que se reunieran con todos sus colaboradores y mediante el oficio DE-0409-07-2021 se había presentado a esta Junta Directiva la propuesta para revisar el PEI; esta propuesta iba en el sentido de: consultar a las partes interesadas, que los Departamentos hicieran las reuniones, analizaran con detenimiento el PEI, porque es muy normal que ya cuando nos sentamos a llenar fórmulas y ver los indicadores

podemos darnos cuenta realmente de que necesitamos algunos ajustes, incluso, en un año pueden haber transcurrido muchos hechos que nos lleven a ver que el plazo que estábamos definiendo para cierta iniciativa debe ser ajustado, por eso la necesidad de que se hiciera una revisión muy exhaustiva del PEI. Se les envió la propuesta a las partes interesadas, en el documento que se le entregó a la Junta Directiva consta un resumen de las respuestas que recibimos de nuestros activos, jubilados y pensionados que respondieron al cuestionario que se les envió. Este era un cuestionario de 7 preguntas, pero básicamente llevaba un enfoque para determinar que las necesidades de nuestra membresía estuvieran alineadas con lo que hemos definido en el PEI. Concluimos que sí existe ese alineamiento en el sentido de que tenemos que trabajar en procesos más eficientes, en la atención de la membresía, en que tengamos plataformas tecnológicas que nos permitan brindar un mejor servicio, en el tema de las inversiones, entre otras, entonces, sí consideramos que existe ese alineamiento.

Luego a nivel de instituciones recibimos el oficio SP-833-2021 de la Supén y el oficio CLYP-AG-JDAC-1045-2021 de Colypro (los cuales forman parte del **anexo No. 1** de esta acta), que contienen observaciones a nuestro Plan Estratégico Institucional.

Revisamos toda esta información, se les presenta un pequeño informe que resume lo que les estoy comentando, cuál es el objetivo de esta revisión y los resultados.

En el cuadro titulado “Contribución a la estrategia” entramos en el detalle que les quiero mostrar, que es la revisión de las 33 iniciativas que tenemos, para poderles mostrar línea por línea los cambios que se están proponiendo, en todo caso, algunas no tienen cambios. El PEI aprobado hasta ahorita

consta de 32 iniciativas estratégicas, de la revisión que estamos haciendo surge una más, vamos a ir viendo los ajustes que estamos planteando, esto con el fin de que, si la Junta Directiva lo tiene a bien, podamos tener el nuevo Plan Estratégico para el siguiente período. Este es un hecho importante porque del PEI se deriva el Plan Anual Operativo y el Presupuesto; ya estamos en setiembre, estamos entrando en el último trimestre del año y se debe de elaborar el PAO y el presupuesto del 2022. De este PEI se deben derivar algunas actividades que vamos a llevar a un corto plazo, ese corto plazo sería en el PAO y también tenemos que evaluar qué recursos tendríamos que asignarles y eso se consignaría en el presupuesto, por eso siempre se habla de que en materia de planificación tiene que existir una vinculación entre el Plan Estratégico Institucional, el Plan Anual Operativo y el presupuesto de la institución, por eso es muy importante saber cuál va a ser el documento definitivo del PEI para activar las siguientes dos etapas.

Seguidamente, expone el cuadro titulado "Contribución a la estrategia", el cual forma parte del **anexo No. 1** de esta acta.

Amplía: la primera iniciativa estratégica que está aprobada es: "*Aprobación del Proyecto de Ley antes de que termine el Gobierno actual.*", obedece a la perspectiva de "Sostenibilidad Financiera"; aquí no estamos realizando ningún cambio, esta iniciativa tiene 2 KPIS: 1) voto positivo en la Comisión, este ya lo logramos, ya pasamos esa etapa y 2) voto positivo en primer y según debate en la Asamblea Legislativa, estamos esperanzados que esto se logre pronto y si se concluye, esta iniciativa estratégica estaría cumplida. Este punto no tiene ningún cambio.

La iniciativa estratégica No. 2 es: "*Realizar inversiones en Financieras y Cooperativas que aporten al menos 0,05% de la tasa de rendimiento real del*

RCC a diciembre del 2021.”, acá sí estamos haciendo un cambio. Esta inversión habla de 0.05% y lo que estamos revisando; recordemos que este es un tema que ya se ha presentado a los Comités de Riesgos y de Inversiones, donde se han elaborado estudios de financieras, la participación que tenemos en estas en realidad es poca y en cooperativas también se ha visto que ellos no tienen de momento necesidad de emitir emisiones, entonces, nosotros dependemos de que esos productos salgan para que podamos invertir en ellos; por eso se está haciendo una propuesta para esta iniciativa No. 2, de variar el porcentaje e indicar que aporte al menos el 0.0125% de la tasa de rendimiento real, a partir del 2022. El otro cambio que estamos proponiendo es en la columna “k”, donde estamos variando la fórmula.

Estas propuestas se están haciendo en función de las posibilidades de inversión, del tamaño del portafolio que tenemos actualmente y como indicaba, según lo vía por ejemplo con don el M.Sc. Econ. Luis Paulino Gutiérrez Sandí, jefe del Departamento de Inversiones, no tenemos ahorita posibilidades porque no hay emisiones, por ejemplo, en cooperativas que nos permitan incrementar esa participación. Se han hecho varias reuniones con financieras y con cooperativas, donde nos han indicado que tienen la intención de hacer estructuraciones y demás, pero de momento no están concretas. Eso nos limita a nosotros, o sea, es un factor de éxito que ellos puedan poner a disposición del público inversionista este tipo de productos, para que podamos entrar a comprarlos; si no hay oferta, no podemos participar, por eso analiza el tema de variar el porcentaje.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** manifiesta: creo que de ahí nace también la importancia justamente del proyecto, eso nos va a permitir diversificar. Para nosotros es urgente, sabemos que el techo a nivel nacional ya lo tenemos,

no hay forma y esto lo hemos hablado porque la poca profundidad que existe en el mercado nacional y creo que de ahí justamente es donde tenemos que luchar para que eso se dé, porque si ustedes ven la cifra hay una diferencia bastante grande y nos ata realmente, eso o tengo la plata debajo del colchón, es un tema muy difícil. De ahí es importante que ojalá contemos con el visto bueno en ese proyecto, a ver si nos permite hacer la inversión y generar réditos positivos al Fondo.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** complementa: para ahondar un poco, porque el comentario de don Hervey tiene sus bemoles. Recordemos que este Plan Estratégico se hace en el 2020 y a hoy, aunque tenemos la expectativa del proyecto de ley, es una expectativa, no es una Ley, es un proyecto que gracias a Dios va caminando a paso seguro, pero es una expectativa. Este proyecto se hace en el 2020 para presentar en este año y se hace basado en lo que había, que es lo que todos conocemos: 2 posibilidades de inversión nada más, inversión en el mercado pequeño y poco profundo de Costa Rica, como bien lo apunta don Hervey, y en crédito. Recientemente hemos visto todo el tema de crédito, todos los riesgos que implica, lo que conlleva poder prestarle a la afiliación. Lo que se analizó es que dentro de las alternativas hay una que no se ha usado nunca, que es la de las cooperativas, porque para poder invertir en las cooperativas tienen que estar bursatilizados los títulos; recordemos que la Ley establece que se puede invertir en títulos del mercado nacional debidamente registrados; las cooperativas no lo tienen, pues no han hecho ese proceso de estructuración, bajo ese concepto se pensó que esa alternativa se iba a analizar. ¿En qué medida es utilizable?, en la medida que diversifique el riesgo, diversifique la cartera y mejore la tasa de interés; si uno se pone a hilar

muy delgado ciertamente ese objetivo de lograr un 1.25% de rendimiento con las cooperativas es relativo, porque si tomamos un 50% de la cartera y lo mete en cooperativas, lógico que va a ganar 1.25%, pero no se trata de eso, se trata de obtener un rendimiento importante, que sea mejor que las otras alternativas, porque de lo contrario no se justificaría el riesgo. Eso debe quedar claro.

Lo otro es que, ciertamente bien lo apunta don Hervey, si el proyecto de ley entrara, uno mira con mayor amplitud el mercado y ve si eso es posible o no hacerlo. Lo cierto del caso es que a hoy ninguna cooperativa ha logrado o a querido registrarse en la Bolsa Nacional de Valores, porque eso tiene un costo y hasta el momento no les ha sido necesario; actualmente hay un exceso de liquidez y tampoco les es necesario, entonces, aunque quisiéramos invertir en las cooperativas, no podemos, hasta que ellos no subsanen eso. Lo que tenemos entendido es que, de todas ellas, la única cooperativa que ha avanzado en este tema es Coopenae R.L., ellos se registraron para ser una fuente de captación a través del mercado organizado.

Se incluyó ese objetivo porque en aquel momento lo vimos como una posibilidad; sin embargo, tiene que pasar todo el proceso del Comité de Inversiones, el Comité de Riesgos y no sería bueno, para mi gusto, invertir en las cooperativas si estas no diversifican el riesgo y además mejoran la rentabilidad, sino no tendría ningún sentido, lo dejamos en el Ministerio de Hacienda o Banco Central con un riesgo menor y una tasa igual o superior a una cooperativa. Esa es una alternativa que se puso ahí, pero bueno, sigue siendo una alternativa hasta y cuánto, no solo las cooperativas logren bursatilizarse, sino que también JUPEMA analice si es factible, posible y

deseable invertir en ellas, de momento no podemos hacerlo, aunque quisiéramos.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** externa: recuerdo don Carlos que ese tema se había traído aquí al inicio de año, cuando recién me estaba integrando, es un tema viejo y está bien que esté como opción, pero el tema es eso, que ellos den el paso a la titularización, porque si no es así, no hacemos nada.

El **Prof. Errol Pereira Torres** aporta: cuando doña Kattia estaba leyendo este aspecto, es un cambio en la meta, uno lógicamente se preocupa que varíe hacia abajo las posibilidades o la meta y en efecto es de acuerdo con las posibilidades que se tienen, como lo ha explicado tanto doña Kattia, como don Carlos Arias, pero sí representa lo que se puede y lo que nos obliga a continuar con el objetivo estratégico de que se posicione nuestro proyecto, digo nuestro proyecto porque es el proyecto que viene a beneficiar el Fondo y lo que puedan recibir de ellos nuestros afiliados como beneficio. Hacer notar aquí que tampoco se pueden plantear metas que no sean alcanzables y en este sentido lo que entiendo es que, mientras no se apruebe el proyecto de ley 22.179 "Reforma a la Ley 7531 del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional", hay que buscar ese rendimiento en las posibles inversiones que haya en otras áreas. Me parece importante el trabajo que a partir de esto debe de hacer el Comité de Inversiones, ojalá con las sugerencias, como debe de ser, de la Unidad Integral de Riesgos, tratar de visualizar en qué medida podemos solventar ese tanto porcentual que se está dejando de aplicar como meta, porque independientemente de que tenemos que impulsar el proyecto para que salga lo más pronto posible de la Asamblea Legislativa, que sabemos que en mucho no depende de nosotros, pero sí hay una acción política que

debemos seguir realizando muy fuerte y a nivel de Inversiones este tema debe verse muy afondo, ver de qué manera por lo menos mitigamos lo que se está bajando como meta porcentual de tasa de rendimiento.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** prosigue: muy importantes los comentarios y hay un dato que nosotros consideramos para hacer estas variaciones y es el tamaño del Fondo, no solamente tenemos que ver cuáles son las opciones de inversión que nos ofrece el mercado, sino que, al definir un porcentaje, ese porcentaje va a considerar cuál es el tamaño del RCC y ahorita les voy a mostrar un cuadro donde se muestra que el tamaño del RCC crece un 15% cada año, entonces, donde ya nos sentamos a hacer el ejercicio de calcular cuál puede ser el 0.05% del tamaño del RCC o el de crédito que ahorita les voy a mostrar, muy honestamente vimos que no es alcanzable. Por eso quiero ir paso a paso con estas iniciativas para que ustedes vayan viendo los cambios, porque realmente sí hay varios ajustes que estamos planteando acá, incluso, algunos hasta de orden, que podamos separar iniciativas, ahorita les voy a mostrar unos ejemplos, porque las fórmulas y todos los KPIS tienen que estar suficientemente claros, porque ahora que nos corresponde ejecutar es donde hemos visto: *“esto no está bien planteado, esta fórmula hay que cambiarla, esto mejor separarlo para una mejor comprensión”*, porque esto es medición. Ese también es un elemento importante, el tamaño del portafolio.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** adiciona: es importante lo que está apuntando doña Kattia, lo he venido diciendo desde hace mucho tiempo, de hecho, cuando entré, leyendo un poco lo que JUPEMA había planificado me encuentro que JUPEMA pretende que el crédito aporte 2% a la tasa actuarial y eso me pareció muy bonito, pero cualquier matemático se da

cuenta que eso es imposible, bueno es posible pero desde el punto de vista organizacional uno como director ejecutivo entra en cuestionamientos, ¿qué tengo que hacer para lograr eso?, eso es algo que se planteó la Junta a nivel estratégico, entonces, me doy cuenta rápidamente que JUPEMA tendría más que duplicar la cartera de crédito que tiene; ahora, eso también suena muy bonito, el tema es ¿cómo lograrlo?, para lograr eso usted tiene que entender que con la estructurita que tiene en el Departamento de Crédito y Cobro no lo va a lograr, tiene que hacer cambios y eso implica: personal, equipos, sistemas, entre otros. Por otro lado, entra en un cuestionamiento filosófico de si la Junta debe o no debe entrar a ese tipo de temas. Cuando le digo esto a don Esteban y a la Lcda. Stefanny Quesada Navarro, anterior encargada de la Unidad Integral de Riesgos, les digo: *“¿ya revisaron los numeritos?, porque me parece que no los han revisado”*, se dan cuenta que sí, que efectivamente no es posible. Esto que está apuntando doña Kattia es importantísimo, porque cuando nos hacemos planteamientos de *“que vamos a crecer en esto, que vamos a lograr lo otro”*, debemos tomar en cuenta el tamaño del Fondo y ese Fondo es muy grande, estamos hablando de $\$3.7$ billones y a esto quiero aterrizar porque lo he dicho hasta la saciedad y hay personas que, no quiero entenderlo o se hacen para otras cosas, vamos a ver: en el proyecto de ley, cuando la Supén nos dice: *“bueno es que nosotros creemos que debería ponerse un límite al crédito”*, yo desde el punto de vista técnico tengo que darle la razón, una cosa es la parte política y otra la parte técnica; debemos velar por la seguridad del Fondo ante todo, entonces, cuando estamos hablando de porcentajes y mencionamos 20%, estamos hablando del 20% de $\$3.7$ billones, no hay que ser un genio matemático para saber que eso son más o menos $\$750.000$

millones y en este momento no llegamos a los ¢300.000 millones; es más que duplicar eso. ¿Es eso apropiado o bueno?, claro que desearíamos tener un 20% si tenemos el resto bien distribuido, pero aquí hay un tema de duplicar los riesgos, duplicar todo el esfuerzo a nivel de crédito y eso tiene una implicación serísima desde el punto de vista de riesgos para el Fondo. Cuando uno habla, por ejemplo, de 10% que es lo que se ha venido manteniendo y más o menos con eso se aporta el 1% a la tasa actuarial, podríamos decir: "estamos bien", ¿nos dedicamos a eso?, no, no nos dedicamos a eso, ningún fondo de inversión se dedica a prestar exclusivamente, el fondo de inversión se dedica a diversificar. Esto lo he dicho en todos los foros que he podido, para que lo entiendan, pero hay gente que dice: "cómo es posible que le pongan un límite al crédito", claro que sí es posible y claro que es debido desde el punto de vista técnico, ¿qué pretenden, que tomemos todo el Fondo y lo prestemos?, primero no alcanza el Magisterio, segundo hay un tema que poca gente lo mete en esta discusión, pero sí lo meten en otras "bueno, es que el Magisterio está sobre endeudado", sí estamos sobre endeudados, ¿quieren que les metamos más créditos?, ahí hay un tema de responsabilidad financiera de parte de JUPEMA. Créanme que todos estos análisis técnicos los hemos hecho desde hace mucho tiempo; el año pasado no tenía mucho de estar acá, sí me interesó desde siempre el tema de crédito, doña Kattia es testigo que me metí en este tema desde el principio, nosotros pasamos de una meta de ¢2.000 millones a ¢12.000 millones rápidamente, se tomaron decisiones, se hicieron ajustes y se logró, pero ¿es eso lo deseable?, empecé a cuestionármelo, por eso no hacía mucho alarde de este tema, porque aunque sí sabía que lo necesitamos en este momentos en que hay que

diversificar, necesitamos una tasa actuarial, tengo muy claro que JUPEMA no debe ir en esa línea, porque eso es machacar a Caja de ANDE que se dedica a asumir ese riesgo, nosotros no, el riesgo de crédito es inherente a Caja de ANDE, pero no es a JUPEMA, es solo una parte diversificada. Bajo ese contexto creo que nosotros como personas que estamos en la Junta debemos tenerlo muy claro, por sé que a ustedes les preguntan y les dicen, ustedes deben tener esta parte muy clara, para cuando les pregunten les respondan, porque hay gente que dice, ¿cómo es que nos ponen un límite al crédito?, bueno ¿por qué no? si tenemos un porcentaje en esto, en aquello y en lo otro, ese es el ideal. En este contexto que doña Kattia está explicando es importantísimo nunca perder de vista el tamaño del Fondo que tiene JUPEMA, son $\$3.7$ billones, 1% de eso es un montón de plata y 20% de eso es mucho dinero, si ustedes me lo preguntan a mí, yo no creo que nosotros, salvo una necesidad, es decir, si no tuviéramos opción, si a nosotros nos dicen: *“ustedes no tienen otra opción más que crédito y títulos de Costa Rica”*, que no hay, sí deberíamos variar la estrategia, pero nosotros debemos buscar la forma de que no nos encierren en ese mercadito, porque doña Kattia lo dijo hace un momento, no es solo que tenemos plata para invertir, es que vamos a la Bolsa y no hay títulos, no hay quién capte, entonces, no nos queda otra, don Hervey, que guardar la plata debajo de la almohada y eso es muy doloroso. Creo que este concepto sí debemos tenerlo claro, porque a partir de eso es que se construye todo el resto y de esa forma ustedes pueden tener mayor claridad.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** refiere: en ese tema don Carlos Arias lo expresa muy bien, muy acertado, debemos sumarle el riesgo de la mora, la gente va, solicita el préstamo y al final igual lo que hemos dicho, se basan en

el seguro de caución y vienen a pagar los platos rotos ellos mismos y la Junta, por las malas acciones; sin embargo, no se puede extender más, el Magisterio es una población cerrada, no es tanto, hay muchos pensionados, personas adultas mayores que buscan los créditos en menor cuantía; a los activos muchas veces no les interesa, algunos sí están endeudados, uno vivió eso cuando estuvo activo, vino y solicitó créditos desde hace tiempo. En el 2009 fui a solicitar un crédito y me dijeron: *"no, solo a pensionados y jubilados"*; después del 2009 se extendió la cobertura, imagínese, estaríamos solo con pensionados, ¿en qué condiciones estaríamos?, la Ley 8721 fortaleció un poco eso y permitió a los activos acceder a los préstamos. Las personas jubiladas, recae todo en el Régimen Transitorio de Reparto (RTR), son contadas las personas del RCC que solicitan, aun activos, ellos no tienen claro la importancia de los créditos, que es para ellos mismos, pero no lo ven así, buscan las cooperativas porque lo ven más viable; mucho es por falta de comunicación, de publicidad, en las mismas organizaciones podrían reunirse con todos los que pertenecen al RCC y darles ese panorama, porque si no se logra la tasa actuarial sería perjudicial para ellos mismos, la intención es no variar los perfiles de beneficios y hemos tratado de mantenerlos. Debemos pensar en la cuota escalonada, hay que empezar ahora, lo que pasa es que los montos salariales están estancados, no hay aumentos, más ahora con la regla fiscal se ha limitado mucho, igual pasa con las universidades, el fondo está recortado, no hay variaciones y más la parte del Magisterio. Ojalá logremos que aprueben el proyecto, todo está en manos de Dios, que los diputados vean la necesidad del Magisterio y nos colaboren.

En cuanto a los títulos valores, sabemos que no hay de dónde tomar más, no podemos hacer nada.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** retoma la presentación: efectivamente ese punto que menciona don Israel es clave y ahorita lo vamos a ver en la siguiente iniciativa.

En este que les mencionaba variamos el porcentaje y también hay una propuesta para la fórmula, para que sea: *“(Ingresos generados por las inversiones en cooperativas y financieras / saldo valor costo de la cartera de valores del RCC) * 12”*, por ende, varía la meta de acuerdo con lo que les mencioné, la frecuencia es anual y en función de la meta también hacemos un ajuste a los umbrales, al límite inferior y al límite superior.

La iniciativa No. 3 es: *“Crear una aseguradora o alianzas estratégicas antes del 2023.”*, acá estamos proponiendo un cambio y solicitando una eliminación y les voy a explicar por qué: mantenemos la iniciativa de la aseguradora o la alianza estratégica, pero estamos proponiendo un cambio en la fórmula para que el rendimiento sea: *“ROI: 100 * Utilidad Neta / Inversión realizada”*, básicamente lo que estamos cambiando es: vamos a medir en función del aporte que hagamos, cuál va a ser ese rendimiento que vamos a obtener sobre la inversión, este es el cambio. Esto está alineado a lo que ya hemos conversado que, inclusive, el último acuerdo de Junta Directiva la propuesta era acercarnos a la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, por la iniciativa que ellos tuvieron. Qué es lo que buscamos acá, obtener alianzas y buscamos una rentabilidad, que podamos obtener por lo menos el 5% de rentabilidad al 2025. Esto es una inversión que vamos a realizar. Este es el cambio que estamos proponiendo.

Esta iniciativa tenía otro indicador o KPI, que era la *“Disminución de la prima a los afiliados con crédito.”*. Cuando se construyó la iniciativa se pensó en función de que las primas de los seguros fueran menores para nuestra

membresía y si bien es cierto eso es parte de lo que buscamos, nosotros consideramos que de momento este KPI no sería factible medirlo, porque lo primero que vamos a hacer es constituir la alianza, ver la rentabilidad y el otro tema es, como ya lo hemos visto y lo mencionaba ahora don Israel, en los temas de las primas de las pólizas de los créditos ya hemos tenido una lección de que, tenemos varios tipos de seguros y debemos analizar el comportamiento de la cartera y la siniestralidad de la cartera. Pensar ahorita en que tengamos esta disminución de la prima de los afiliados, lo vemos como en una segunda etapa, por eso estamos solicitando la eliminación; primero, nos concentramos en hacer la alianza, en obtener un rendimiento de esa inversión que vamos a hacer, ya de por sí esto es un proyecto grande, el tema de la aseguradora, sea solos o en alianzas es un tema estratégico bastante grande que la institución la va a ocupar por lo menos de aquí al 2025 y si no más. Ese es el cambio que estamos solicitando en esta línea, como indico mantenemos la iniciativa y ya la estamos trabajando.

El siguiente cambio, en la línea No. 15, como ustedes pueden observar hay 4 puntos en una misma línea, así es como están redactadas actualmente las iniciativas, son: la No. 4 *“Realizar al menos 5 alianzas estratégicas con partes interesadas, para promover proyectos de obra pública utilizando vehículos de propósito especial para mejorar la tasa real de rendimiento del RCC a diciembre del 2022.”*; la No. 5 *“Realizar inversiones en proyectos de obra pública utilizando vehículos de propósito especial que aporten al menos 1% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2023.”*; la No. 6 *“Realizar inversiones en mercados internacionales que aporten al menos 0,5% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2025.”*, y la No. 7 *“Al cierre de diciembre del 2025, el aporte de la cartera crediticia al fondo del*

RCC sea del 2%.”; estos 4 puntos, primero, para temas de orden estamos solicitando separarlos, no verlos así para que nos sea más fácil comprender la viabilidad de cada una de estas iniciativas. Posteriormente, como también lo vimos con la iniciativa de la inversión en financieras y cooperativas, estamos haciendo un cambio en porcentajes, porque realmente es lo que hemos considerado apropiado. Adicionalmente, estamos variando el factor crítico de éxito para las de inversiones, que está asociado realmente a la aprobación del proyecto 22.179, porque no podemos pensar en los temas de inversión en obra pública, en la inversión en el exterior, si no tenemos la aprobación del proyecto.

El primer cambio propuesto es con respecto al tema de crédito. En el cuadro titulado “Datos crecimiento de activos RCC 2020-2016” (el cual forma parte del **anexo No. 1** de esta acta), se presenta lo que estuvimos conversando anteriormente sobre la importancia de analizar estos porcentajes en función del crecimiento que el Fondo tiene. Acá hicimos un pequeño ejercicio, estos son datos reales y tenemos información del 2016 a agosto de 2021; ¿qué es lo que estamos haciendo?, sacando un promedio del crecimiento que el Fondo del RCC ha tenido y para estos 5 años ha tenido un crecimiento del 15.77%, el Fondo crece porque todos los meses, todos los años recibimos cotizaciones obrero-patronales-estatales y tenemos los rendimientos que generan las inversiones. Si nosotros aplicáramos este promedio a agosto del 2021 y lo llevamos hasta el 2025 linealmente, esperaríamos un total de activos netos de $\text{Q}6.64$ billones y si vemos ahora la relación de lo que representa la cartera de crédito de ese total, ahí es donde efectivamente nos llevamos la sorpresa de que, al crecer más el Fondo, la porción que representa la cartera de crédito, como vemos en el cuadro de Excel, tiende a disminuir,

porque el Fondo le gana. Hay que considerar que a partir del 2025 ya comienzan las pensiones puras del RCC; las puras son las de 55 años, con 396 cuotas y el Departamento Actuarial nos ha mencionado que ahí vamos a tener un incremento importante en el gasto de pensiones, porque las que tenemos actualmente van con la tabla de que, a mayor edad, menor cantidad de cuotas; no tenemos ahorita en el RCC una pensión de vejez pura, las que tenemos son por tabla. Esos son elementos importantes que se van acercando en el Fondo.

Veamos el ejercicio: actualmente el porcentaje que representa la cartera de crédito del Fondo ronda el 8%. El crecimiento promedio de la cartera es 7.23% y estamos siendo conservadores incluyendo el 2%; ahorita les muestro el efecto si este cambio. Si consideramos un incremento del 2%, podemos ir viendo que el porcentaje va más bien disminuyendo de lo que representa crédito del portafolio. Si nos ubicamos en la línea 5, para el 2021 tenemos un 7.9%; 2022 si la cartera crece 2% va a representar un 7% del total del portafolio; en el 2023 un 6.2%; en el 2024 un 5.4%, en el 2025 un 4.8%; si pensáramos en que la cartera represente el 10% del saldo, tendríamos que disponer de una cartera de $\$655.000$ millones al 2025, que representa un incremento de 123%; es lo que mencionaba don Carlos Arias ahorita.

¿Qué hemos venido observando en la cartera?, que tenemos que analizar el riesgo y la rentabilidad, y se nos han estado presentando factores como el tema de las pólizas que veíamos, que le genera un fuerte impacto en cuanto a riesgo a la cartera. A parte de que tenemos una población cerrada, donde por un tema reputacional se nos ha dicho: no es colocar para limitar la liquidez de nuestras personas, sino que debemos pensar en que la colocación o la estrategia de crédito debería de ayudarles a las finanzas;

esto nos va llevando a que crédito se va convirtiendo en una parte más pequeña de ese portafolio y por eso la necesidad de diversificar con otros instrumentos de inversión, porque usando las palabras de don Carlos Arias, la parte de colocar los recursos del RCC en crédito es una inversión riesgosa y costosa por los costos operativos que esto implica al tener toda una estructura administrativa que soporte esto. Con estos datos lo que estamos proponiendo es un cambio en la redacción de la iniciativa estratégica de crédito y estamos enfocándola en que: “Al cierre de diciembre del 2025, el saldo de la cartera crediticia del RCC represente el 5% de los activos netos disponibles para beneficios del fondo del RCC”; los activos netos del Fondo son: el total de activos menos los positivos y están constituidos por todas las cotizaciones obreras y los rendimientos, minusvalías y plusvalías que el Fondo tiene. Lo que estamos viendo es cuánto representa la cartera de crédito de ese total de los activos netos disponibles; si cambiáramos ese 2%, por un 7%.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** externa: ese análisis está muy rico. La cartera del RCC crece, ahí vemos el crecimiento que va teniendo, pero estamos viendo que en el tema de crédito no estamos creciendo; lo que don Carlos Arias decía hace un momento para el análisis, porque veíamos que el crecimiento del crédito es del 2%, viene manteniéndose constante, no varía; sería muy diferente si superamos ese 2%, porque, entonces, el crecimiento del crédito no va a ser el 2%, sino que nos va a llevar a un crecimiento mayor en el cual nos va permitir, ahora sí, como lo venimos disminuyendo, en la medida en que vamos creciendo a ese 2% que don Carlos decía hace un rato, el crecimiento va a ser mayor. Como lo observamos en la línea No. 5 el porcentaje viene decreciendo, si logramos incrementar esa parte del crédito, que lo llevemos a ese 2%, es inverso, va a crecer, es decir, no se va a

mantener ese decrecimiento, sino que más bien la curva tiene forzosamente que crecer; es decir, lo que nosotros necesitamos es llevar a incrementar ese crédito para que aporte el 2%, si no lo logramos vamos a mantenernos en esa disminución constante, porque el Fondo va creciendo año con año.

Me interesa mucho esa parte, porque en la cartera de crédito tenemos \$293.000 millones, en la medida en que nosotros logremos incrementar ese porcentaje, nos va sumando más de ese 1% que está aportando hoy ciertamente, el tema es ¿cómo vamos a incrementar ese crédito? porque don Carlos Arias decía hace un momento es un tema de riesgo, si tenemos esa cantidad a hoy no le vería problema en crecer un poco, el tema es que compañeras y compañeros, para ir a crecer un poco más en el tema de crédito tenemos que utilizar una campaña diferente a lo que tenemos hoy; usted mencionaba toda la logística que implica eso, pero además tenemos que convertirnos en vendedores de ese crédito para incrementar un poco.

El **M.Sc. Carlos Retana López** argumenta: creo que cuando aprobamos como Junta Directiva la propuesta de crédito, la cual fue muy bien vista por el Magisterio y logramos niveles de colocación importantes nunca alcanzados, en aquel momento planteé la interrogante "*¿estamos siendo muy románticos en el modelo de colocación?*". Si revisamos la mora a más de 90 días, con corte a julio de ese año, maneja los indicadores más altos que los últimos 3000 años que hemos tenido y me preocupa ver un entusiasmo de algunos señores directores sobre ampliar la colocación del portafolio en crédito. Si salimos a prestar con las mejores tasas del mercado y "*ayudémosle a todo el mundo y quedemos muy bien en redes sociales*", pero si la mora, puedo ver ahí una pendiente entre abril de 2021 y mayo de 2021 con un crecimiento, lo digo a nivel gráfico, por encima de los 45 grados

sexagesimales, quiere decir que es un crecimiento considerable y si lo revisamos entre mayo de 2021 y junio de 2021 todavía la cosa se pone más terrible, cuando hablo de 45 grados sexagesimales es que es una pendiente considerable; yo reviso la gráfica y de junio a julio tenemos un incremento de 0.4%, pero de mayo a junio el incremento es de más de 0.6%. Me preocupa el tema, los veo muy entusiasmados compañeros, pero revisemos los números.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** plantea: recuerde don Carlos Retana que este año es atípico, esas moras se están viendo reflejadas y lo hemos visto en los informes de Riesgos e Inversiones, así como en los estudios que nos presenta la M.Sc. Silvia Barrantes Picado, jefa del Departamento de Crédito y Cobro, este año es atípico puesto que se adelantaron las vacaciones en todo el Magisterio Nacional, todo junio y julio, muchas personas que estaban nombradas de manera interina fueron cesadas y las volvieron a recontratar en agosto. Lo que le decía a al M.Sc. Econ. Luis Paulino Gutiérrez Sandí, jefe el Departamento de Inversiones y a doña Silvia es que eso se va a reflejar, inclusive, muy diferente a otros años como en enero, este año en enero estamos todavía en clases, en otros años eran vacaciones y habían algunos que ya habían terminado los contratos que terminan en diciembre, pero como esto se prolongó hasta el 8 de febrero, prácticamente lo que les queda es una semana para iniciar el 2022, hace que los flujos de mora van a ser diferentes este año con respecto a otros años. Ha sido un año atípico completamente y estoy de acuerdo con usted don Carlos Retana en eso de los números, asusta, pero hay que considerar la visión que tiene esta institución, creo que en eso debemos basarnos ahora. Estas proyecciones que se están dando y Dios quiera que la situación financiera, de trabajo y

demás, conforme pasa el tiempo la gente vaya encontrando fuentes de trabajo y fuentes de cómo mantener a su familia y a su persona, creo que va a cambiar poco a poco. Aunque las proyecciones de crecimiento de la economía de Costa Rica es la más baja de todo Centroamérica, me pongo a pensar que estas proyecciones que estamos dando ahora es con ese fin, esperando que poco a poco, si nuestro proyecto de Ley entra en vigencia, creo que ahí sí podrían cumplirse las expectativas que tenemos nosotros y buscar opciones de diferentes tipos, hasta de crédito. Le estoy diciendo a don Carlos Arias que desgraciadamente, si es así, pareciéramos que fuéramos como Caja de ANDE, tenemos una serie de opciones de crédito y en ese sentido sí aumenta ese porcentaje.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** aporta: lo que menciona don Carlos Retana fue lo que dijimos hace un momento, los nombramientos que tiene la gente del MEP principalmente y el fondo de las universidades se han visto afectados porque ha disminuido el gasto de contratación, los pluses que se les daba, entonces, mucha gente de las universidades no vienen a solicitar créditos aquí, no tengo el dato de si habrá o no población, sería mentir, habría que revisar; pero si extender a esta misma población, es una forma de ayudar con respecto a eso, lo que sucede es que cada una tiene su propia asociación solidarista con otras posibilidades de crédito. Ese es un tema importantísimo, si lográramos extender eso, habría que valorar mucho una adecuada publicidad para que colabore; recordemos que la población está muy sesgada a los pensionados, por más que tratamos la población del RTR ya no alcanza, está muy minada por las leyes que les ha afectado y aumenta los problemas de morosidad.

Agradecer toda la información que nos presenta doña Kattia con respecto al tema y ver el asunto de los seguros que está afectando, en el caso del Instituto Nacional de Seguros (INS), con la metodología que están utilizando.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** considera: soy del criterio muy similar a lo que se está expresando, vamos a ver: nosotros tener que ser realistas, JUPEMA tiene un objetivo “pago de pensiones”, muy romántico decir pago de pensiones, pero tenemos que buscar el “cacao para hacer ese chocolate”, porque sino estamos perdidos. No me vería el día de mañana, porque vean por dónde va el crecimiento y nuestro Régimen en este momento está a punto de madurar, estamos justamente a hoy con un crecimiento que está soportando, por así decirlo, el pago de una pensión o de las pensiones en los próximos 100 años, hoy, así se nos ha dicho actuarialmente y estamos todos aquí pensando en la bondad y obviamente como lo decía un compañero, que ojalá que sea positivo y todos pensamos eso, porque nos va aliviar de alguna forma esa incertidumbre, pero estamos en una incertidumbre en función de un proyecto. El día de mañana si el proyecto no pasa, tenemos un *ceteris paribus* a lo que estamos hoy y con eso no vamos a sostener el Régimen a futuro, tenemos que hacer un esfuerzo para mirar posibilidades de obtener rendimientos. Ciertamente no es que estoy diciendo que el tema del crédito tenemos que ahondar para que busquemos esa opción como que es la salvadora, pero sí tenemos que mirar las posibilidades de esas fuentes de ingreso: primero, el crédito nos está aportando hoy, como se ha dicho, 1% a la tasa actuarial, como lo sabemos el crédito implica un riesgo, pero también tenemos que mirar de qué forma, en caso de no, dónde tenemos posibilidades de fuentes de ingreso y una forma de mirar sería cómo podemos explorar esa posibilidad de incremento en esa parte del crédito,

porque me parece que sería, como bien lo expresa don Carlos Arias, una posibilidad adicional de seguir sosteniendo esa tasa actuarial al día de hoy ya no solamente con ese 1%, sino que tendríamos que mirar opciones para ver si logramos llegar un poquito más allá del 1%.

En términos generales, de igual manera hoy estoy aquí como director para defender el tema de las pensiones, pero también tengo que ser realista con las opciones de mercado que tenemos actualmente, para ver de qué forma sostenemos el Régimen.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** retoma: para terminar con esta parte, el saldo administrado de la cartera de crédito venía en disminución, si vemos el saldo del 2016 al 2017 creció en 15.8%, pero del 2017 al 2018 bajó 1.6%, del 2018 al 2019 bajó 1.2% y hemos venido repuntando en colocación a partir del 2020, que vean que crecimos 12.2% y llevamos un 11% de crecimiento a agosto de 2021 versus el año pasado; el comportamiento de la colocación no ha sido uniforme, como les decía, hemos tenido períodos donde más bien hemos decrecido en el saldo administrado. Básicamente esto era para explicarles un poco sobre el cambio que queremos hacer en la iniciativa de colocación y también, le decía ahorita a don Carlos Retana que, en este momento está aportando 1% de un portafolio que tiene solo 2 fuentes de inversión: títulos y créditos. Si el proyecto avanza y tuviéramos otras opciones de inversión, como obra pública o infraestructura, ya tendríamos 4 elementos, entonces, crédito habría que ver cuánto va a aportar, porque ya tenemos más elementos ahí, entonces, posiblemente vaya a ser menos de ese 1%, pues esperaríamos que las otras inversiones sean las que vengan a aportar más al rendimiento.

En cuanto a los cambios propuestos, como les mencionaba, la recomendación es separar las 4 iniciativas, para que queden de la siguiente manera:

La iniciativa No. 4 sería: *“Al cierre de diciembre del 2025, el saldo de la cartera crediticia del RCC represente el 5% de los activos netos disponibles para beneficios del fondo del RCC.”*, no lo estamos redactando en función del aporte a la tasa, porque como indico hay elementos inciertos que no sabemos si se van a dar o no, que dependen del proyecto y en qué momento podríamos entrar en estas nuevas fuentes de inversión.

Cambiamos el factor crítico que es: *“Promover una colocación crediticia que mantenga un equilibrio entre riesgo y rentabilidad.”*.

Variamos el KPI, que sería: *“Porcentaje que representa el saldo de la cartera crediticia del RCC del total de los activos netos disponibles para beneficios futuros.”*.

La fórmula sería: *“(100 * Saldo de la cartera activa) / Activos netos disponibles para beneficios futuros.”*.

La meta, la frecuencia y los umbrales se modifican en función al 5% que estamos estableciendo.

En cuanto a los 3 puntos que siguen, que son los de inversiones, estamos haciendo un cambio en la redacción:

En la iniciativa No. 5 se indica: *“Realizar al menos 5 alianzas estratégicas con partes interesadas para promover proyectos de infraestructura pública y privada, para mejorar la tasa real de rendimiento del RCC a diciembre del 2025.”*; aquí solamente se incluye *“infraestructura pública y privada”*, adicionalmente se establece para el 2025.

El factor crítico de éxito es: *“la aprobación del proyecto 22.179.”*.

En la iniciativa No. 6 estamos variando la redacción y el porcentaje de inversión: *“Realizar inversiones en proyectos de infraestructura pública y privada, que aporten al menos 0.0125% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2025.”*.

Igualmente, todo depende de la aprobación del proyecto de ley 22.179.

En la iniciativa No. 7 estamos haciendo una variación en el porcentaje, que sería: *“Realizar inversiones en mercados internacionales que aporten al menos 0,10% de la tasa de rendimiento real del RCC a diciembre del 2025.”*.

Estos 3 elementos van en un conjunto y van a depender de las posibilidades de inversión; posiblemente el tema de inversión en el exterior sea, si el proyecto se aprueba, una de las iniciativas que logremos más rápido cumplir. El tema de inversión en obra pública y privada va a depender de que haya proyectos para financiar, de una estructura diferente que va a tener que disponer JUPEMA para llevar adelante en la parte de inversiones, en la parte de riesgos, entrar en este tipo de proyectos. Lo que corresponde a inversiones en el exterior, podría ser una inversión que el camino sea más corto y que podamos más fácilmente entrar a colocar recursos del RCC en títulos internacionales.

El **M.B.A. Carlos Arias Alvarado** resalta: esto es importante que lo entendamos, recordemos que el proyecto lo que dice es: *“5% en los primeros 3 años”*; estamos en el 2021, quiere decir que esto que estamos proyectando es al 2025, es decir, solo un 5% del Fondo lo podríamos colocar en esto y no necesariamente vamos a colocar el 5%, puede ser que coloquemos un 3%, un 2% o algo. Eso tiene que quedar claro, por eso el aporte es tan bajo, pero a futuro uno esperaría llegar a tener, eventualmente, ese 20%, que es el que en primera instancia ustedes tendrán que valorar. Si a futuro fuera necesario

hacer un cambio, eso tienen que valorarlo con el Foro de Presidentes y Secretarios Generales, con sus organizaciones, etc., porque el acuerdo es que no vamos a pasar del 20%; pero en esta hasta el 2025, el máximo que se está planteando es 5%, entonces, el aporte no es tan importante, eso debemos tenerlo claro. Doña Kattia hace un aporte con el tema de la infraestructura, esto es al 2025, quién sabe para que de aquí al 2025 tengamos un proyecto en el cual nos podamos centrar, de obra pública muy complicado, pero quizás de obra privada que nosotros mismos podamos impulsar, si el proyecto pasa; se ha hablado de un hospital geriátrico, de infraestructura educativa, eso pareciera que puede ser razonable en los próximos 5 años, pero es importante que ustedes tengan claro que esto no es de la noche a la mañana, hay que llevar un proceso que muchos de los que estamos aquí no vamos a ver, o tal vez no lo vamos a ver todos los que estamos acá, excepto doña Kattia que sí está nombrada indefinidamente, pero lo importante es que muy probablemente esta Junta Directiva es la que abrirá el camino para que esto suceda en el futuro, es decir, los pasos que han dado de aquí para atrás con este proyecto; don Greivin se va en octubre y ha sido un gran impulsor de que este proyecto esté en la Asamblea Legislativa y Dios quiera que lo vea aprobarse, pero si no ha sido parte, como fueron también otros directores anteriores, que han intentado este proyecto, no se pudo pero, por ejemplo, el año pasado que iniciamos estaba la M.Sc. Elvira Solano Torres, el Lic. Adalberto Villalobos Morales, el Prof. Rodrigo Aguilar Arce, todos exdirectores de JUPEMA, que fueron los que dijeron: "vamos para adelante" y ustedes también han ido impulsando, Dios primero, yo tengo la fe que en octubre por lo menos se haya hecho el primer debate. Lo que les quiero decir es que esto no es de corto plazo, en

pensiones uno siempre piensa en muy largo plazo. Estos temas específicos son: 5% en los primeros 3 años y en obra pública un 5% en los próximos 5 años, entonces, con mucha más razón. Ahora es interesante, un 5% de nuestra cartera es mucho dinero.

La **Lcda. Kattia Rojas Leiva** continúa: luego tenemos la iniciativa No. 8, esta dice: *“Desarrollar al menos 3 nuevos productos crediticios al finalizar el 2025.”*; el cambio básicamente es en el área responsable, decía que era de la Dependencia de Innovación y Transformación y estamos asignándosela al Departamento de Crédito y Cobro; que igual tiene su equipo de trabajo y posiblemente también tengamos el aporte de Innovación y Transformación, pero se está cambiando el área y el responsable del indicador.

Tenía un KPI que estaba dirigido al aporte marginal y al rendimiento originado por los nuevos productos crediticios, con 0.25% al cierre del 2025; este KPI estamos solicitando que se elimine, porque ya modificamos el anterior del aporte de crédito del total de los activos netos disponibles, entonces, nos vamos a enfocar en desarrollar 3 nuevos productos crediticios al finalizar el 2025.

Posteriormente tenemos las iniciativas Nos. 9 y 10, que son muy importantes pues entramos en temas de servicios y de plataformas. Actualmente dicen: iniciativa No. 9 *“Para el año 2022, disponer de una plataforma tecnológica que permita el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual.”*, y la No: 10 *“Para el año 2025, el 15% de las pensiones del RCC sean otorgadas virtualmente (5% anualmente).”*, esta iniciativa fue ampliamente revisada por los compañeros responsables y hay un tema que es que primero se deben de terminar tareas relacionadas con el expediente digital del Régimen Transitorio de Reparto, que todavía no es un proyecto que esté completo.

Vamos a ir llevando de la mano 2 proyectos: el del RTR que no estaba contemplado como tal, sino que veamos que la iniciativa estaba redactada en función solo del RCC, pero lo cierto del caso es que tenemos tareas pendientes con el RTR. Estamos proponiendo separarlos, para que se consigne: iniciativa No. 9: *“Para el I semestre 2023, concluir con el proyecto de expediente digital del RTR.”*; y la iniciativa No. 10: *“Para diciembre 2023, concluir con el proyecto de expediente digital del RCC, lo que permitirá disponer de una plataforma tecnológica para el otorgamiento de pensión del RCC de manera virtual.”*. Estamos separándolas e incluyendo el transitorio que no estaba.

En el caso de las pensiones del RCC, la propuesta es incluir la iniciativa No. 11: *“Para el año 2025, el 10% de las pensiones del RCC sean otorgadas virtualmente (5% anualmente).”*; esto fue debidamente revisado por todo un equipo de compañeros y es de ahí donde surge el cambio en la redacción de estas iniciativas y por ende, si se ajusta la iniciativa, tenemos que ajustar los KPIS, que corresponderían a concluir con las actividades pendientes del cronograma que tenemos para el expediente del RTR y también para el RCC. Adicionalmente, variar las fórmulas y las metas que se habían establecido.

Estos son los cambios que les estamos proponiendo para las actuales iniciativas estratégicas Nos. 9 y 10.

En cuanto a las iniciativas Nos. 11, 12, 13 y 14 que están en un solo punto, están relacionadas con lo que son procesos internos y corresponde a todo el proyecto de mapeo y rediseño de procesos que ya se está haciendo en la institución. Se había definido: iniciativa No. 11 *“Desarrollar durante el 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core*

de JUPEMA.”; iniciativa No. 12 *“Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA.”*; iniciativa No. 13 *“Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos, de JUPEMA.”*; iniciativa No. 14 *“Construir desde el 2021 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas.”*. El cambio que estamos proponiendo consiste en separar cada iniciativa en una línea aparte y ajustar las fórmulas y metas, pero no se está variando la esencia de la iniciativa.

En este caso, separamos los procesos core de JUPEMA, se mantiene la iniciativa, solo cambia la numeración porque anteriormente incorporamos una nueva iniciativa No. 11 y quedaría de la siguiente forma: iniciativa No. 12 *“Desarrollar durante el 2021 y 2022 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos core de JUPEMA.”*.

Se cambia la redacción del factor crítico de éxito, para que sea: *“Procesos core con propuestas de rediseño para análisis e implementación.”*; en estas iniciativas no estamos variando plazos, como digo es un tema de mejor visualización de forma individual de cada una de las iniciativas.

En el KPI quedan igual para el 2021 y 2022, lo que ajustamos es: *“Porcentaje de procesos core con propuestas de rediseño.”*.

La fórmula para el 2021 y 2022, sería: *“100 * Cantidad de procesos core con propuestas de rediseño / Cantidad de procesos core de la organización programados”*.

La meta es: *“al menos el 50% al 2021 (core / sustantivos), 100% al 2022 (core / sustantivos) (Propuestas de rediseño)”*. Esa es la propuesta que tenemos para este, que como les indico es un proyecto que ya está en camino, se está trabajando y tiene un importante grado de avance.

La iniciativa No. 13 sería: *“Desarrollar durante el 2023 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos de apoyo de JUPEMA.”*.

El factor crítico: *“Procesos de apoyo con propuestas de rediseño para análisis e implementación.”*.

El KPI: *“año 2023: porcentaje de procesos de apoyo con propuestas de rediseño.”*.

La fórmula: *“año 2023 100 * Cantidad de procesos de apoyo con propuestas de rediseño / Cantidad de procesos de apoyo de la organización programados.”*.

La meta: *“al menos 75% al 2023 (apoyo) (Propuestas de rediseño).”*.

La iniciativa No. 14 es: *“Desarrollar durante el 2024 un proyecto de mapeo, rediseño e implementación de procesos estratégicos de JUPEMA.”*, el mismo factor de éxito y el ajuste en la fórmula.

La iniciativa No. 15 es: *“Construir desde el 2021 y hasta el 2025, nuestro modelo de gestión de calidad, bajo las mejores prácticas.”*.

Variamos el factor crítico de éxito que es: *“Implementación del modelo de gestión de la calidad JUPEMA.”*, esto tiene que estar para el 2025.

La iniciativa No. 16 es: *“Crear e implementar un proyecto de automatización para los próximos 4 años.”*, esa no tiene ningún cambio.

En la iniciativa No. 17 si estamos proponiendo algunos cambios. La actual iniciativa correspondía a la No. 16 y decía: *“Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos.”*; lo que sugerimos es lo siguiente: la iniciativa queda redactada de la misma forma, solo cambia la numeración: iniciativa No. 17 *“Dotar a la organización de las herramientas para realizar la inteligencia de negocios y analítica de datos.”*.

En el factor crítico de éxito estamos haciendo un agregado, para que se lea: *“Niveles disponibilidad de los servicios. Niveles de seguridad de la información. Usabilidad de la analítica de datos”*.

Estamos sugiriendo un cambio en la redacción del KPI: actualmente decía que esto se iba a medir por el porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio o “SLAs”, y estamos proponiendo un cambio en la redacción para que se lea: *“Porcentaje de necesidades de analítica de datos a las que se les ofrece servicio.”*.

Hay un cambio propuesto en la fórmula, para que se consigne: *“100 * Necesidades de analítica de datos a las que se ofrece servicio / Total de necesidades identificadas.”*.

La meta es: *“al menos el 50% al 2022 y el 100% al 2023”*.

Esto es un proyecto que está en camino, en el anterior Comité Estratégico de Tecnología de Información el Ing. Guillermo Villegas Chaves, jefe a.i. del Departamento de Tecnología de Información, nos hablaba de este punto, la institución está en el tema de adquirir una herramienta que nos permita todo el tema de la analítica de datos y luego va a venir el tema de capacitación a los usuarios, para que puedan obtener estas herramientas.

Estamos solicitando eliminar un KPI, porque lo estamos incluyendo en la línea anterior, que indicaba: *“la usabilidad de la analítica de datos”* y esta línea la estamos modificando con la redacción que les leí anteriormente.

Posteriormente, tenemos otro factor crítico de éxito, que es: *“Competencias en análisis de datos”*, aquí estamos proponiendo un cambio para que el área responsable de este no sea el Departamento de Tecnología de Información, si no el Departamento de Gestión de Talento Humano, porque está enfocada en el tema de la capacitación de los colaboradores en el uso

de estas herramientas de analítica de datos. Actualmente el responsable de este indicador era el jefe del Departamento de Tecnología de Información y lo correspondiente sería que sea designado al jefe el Departamento de Gestión de Talento Humano.

La iniciativa No. 18, anteriormente la No. 17, indica: *“Diseñar e implementar durante el 2021 y 2022, un programa de gestión del cambio organizacional.”*, aquí lo que estamos solicitando es un cambio a nivel del factor crítico de éxito, donde estamos incluyendo *“del diseño”*, porque hay que elaborar este plan, para que se consigne: *“Cumplimiento del diseño y ejecución del programa de gestión del cambio organizacional.”*, esto son programas que está llevando adelante el Departamento de Gestión de Talento Humano.

Se ajustaría el KPI para agregar *“diseño”* y se lea como sigue: *“Porcentaje de cumplimiento en el diseño y ejecución en tiempo y forma del programa de gestión de cambio.”*

No se modifican: la fórmula, la meta, ni los umbrales.

El Cuerpo Colegiado dispone suspender el análisis de este artículo, en virtud del tiempo transcurrido, el cual se retomará en la próxima sesión a partir de la iniciativa No. 18.

Se le agradece la participación a la Lcda. Kattia Rojas Leiva, quien se retira del Salón de Sesiones.

ARTÍCULO VII: Entrega y análisis del oficio DE-0498-09-2021: revisión de las Directrices de la AISS sobre la Promoción del Empleo Sostenible; para resolución final de la Junta Directiva.

Se le autoriza el ingreso a la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas, a quien se le brinda una cordial bienvenida.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** expone el oficio DE-0498-09-2021, que contempla la propuesta de respuesta a la consulta relacionada con el proyecto de revisión de las Directrices de la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS) sobre la “Promoción del Empleo Sostenible”, documentos adjuntos como **anexo No. 2** de esta acta.

Explica: este documento realmente lo que viene es a proponer una política amplia en cuanto al tema de la promoción del empleo sostenible, son 30 iniciativas que están divididas por bloques; hay 6 bloques, entre estos hay una definición por cada uno de los bloques, por ejemplo, la parte A tiene que ver con 6 directrices emitidas, son generales y de orientación para identificar los actores dentro de toda la amplia política que están proponiendo.

La parte B es la prevención, contiene 9 directrices que tratan sobre las buenas prácticas en las medidas preventivas para evitar el desempleo.

La parte C contiene 2 directrices que tratan sobre la información, la simplificación de los procedimientos y la responsabilidad de las partes interesadas, entre actores de un país para el tema de desempleo.

La parte D contiene 5 directrices que tratan sobre la creación de perfiles, la orientación y el apoyo a los desempleados, el trabajo junto a los empleadores y la prestación de servicios a los empleadores.

La Parte E contiene 3 directrices que tratan sobre la idoneidad de las prestaciones, el suministro de prestaciones y los incentivos para la reintegración de las personas desempleadas al tema del empleo.

La Parte F es sobre mercados laborales y políticas de empleo, contiene 5 directrices que tratan sobre el estímulo a la demanda de mano de obra, la promoción y el respaldo al empleo formal y a la evolución de la oferta de mano de obra.

Dentro de la política vienen algunas interpretaciones o algunos significados para entender un poco mejor cada directriz. Menciona:

Directriz: se enuncia la directriz del modo más claro posible.

Estructura: propuesta de estructuras para facilitar el acceso al empleo, la retención de trabajadores, el regreso al trabajo después del desempleo y la empleabilidad sostenible. Se trata de un requisito previo para comprender y aplicar la directriz correspondiente.

Mecanismos: una directriz puede aplicarse de diversas maneras. Los mecanismos propuestos para la aplicación de cada directriz sobre la promoción del empleo sostenible constituyen una síntesis de las mejores prácticas observadas en estas áreas. Los mecanismos realmente ha sido como una revisión que ha hecho la AISS en cuanto a las mejores prácticas de todo lo que ellos han revisado a nivel mundial, incluso, para poder crear esta política general.

En total son 30 directrices, de las cuales JUPEMA tiene 2 observaciones y una propuesta para una directriz adicional.

En la Directriz No. 11 “Apoyo a la formación continua para los trabajadores”, en su forma original se lee de la siguiente forma: *“Se ofrece a los trabajadores, durante toda su carrera, una formación continua y una orientación adecuada.”*.

La mejora propuesta por JUPEMA sería: *“Se ofrece a los trabajadores, durante toda su carrera, una formación técnica y blanda (soft- skills)*

continua y una orientación adecuada.”. Anotamos (soft- skills) entre paréntesis porque es un término anglosajón, utilizado muchísimo en Latinoamérica, entonces, nos parece que es interesante incorporarlo para tener una amplia variedad a las personas que lo vayan a leer.

El **M.Sc. Carlos Retana López** menciona: por lo menos ha sido del criterio de esta Junta que en la redacción no se utilicen muchos anglicismos, a menos que estos sean intraducibles, como nos ha pasado con el término *compliance*, que no estoy tan seguro de que no sea traducible literalmente, porque en cualquier traductor el tema de *compliance* literalmente se traduce como cumplimiento, al margen de su acepción y aplicación en una dinámica del negocio, así que yo no diría que es intraducible.

En este caso particularmente, doña Ana Gabriela, yo no hablaría y se lo digo como educador, de formación técnica y blanda, sino más bien pensaría en una formación técnica y el desarrollo de competencias blandas, lo cual eliminaría el término *soft- skills* y pienso que daría sentido a la expresión. Diría yo, respetuosa sugerencia, no sé cuál será la opinión de los demás compañeros. En realidad, las competencias blandas no estoy seguro de que se enseñen, más bien se desarrollan, entonces, pensaría más bien en una formación técnica y el desarrollo de competencias blandas. Lo someto a consideración de ustedes.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** continúa: en la siguiente directriz, que sería la No. 15 “Anticipación de la necesidad de apoyo tras el anuncio de un despido” dice: “*Se reconoce la necesidad de apoyo en procesos de reubicación laboral (outplacement) al trabajador lo antes posible después del anuncio de un despido individual o colectivo y antes de que el trabajador se quede sin empleo.*”, aquí sí honestamente soy ignorante y lo

digo abiertamente, sobre el tema de si la reubicación laboral es realmente la literalidad o la traducción literaria del *outplacement*, que es el concepto anglosajón sobre la metodología que se utiliza para hacer esto. Lo puse entre paréntesis porque quería hacer referencia al concepto y no estoy segura si es realmente la literalidad como lo estoy poniendo.

El **Prof. Greivin Barrantes Viquez** enfatiza: lo que no veo clarito en esa expresión es que cuando se reubica a una persona no significa que después se le va a dar el anuncio de despido, es reubicación de puestos simplemente. Ahí lo que está indicando es: “*lo antes posible después del anuncio de un despido*” y al menos yo no lo veo desde ese punto de vista, veo el proceso que se puede reubicar a cualquier persona, pero no con el anuncio de despedir a la persona o al colectivo en ese caso.

El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** externa: de verdad estoy perdido, porque la directriz habla de “*Anticipación de la necesidad de apoyo tras el anuncio de un despido*”, pero en el otro punto se habla de “*la necesidad de apoyo en procesos de reubicación laboral*”, que para mí son cosas totalmente diferentes; después se liga: “*lo antes posible después del anuncio de un despido*”. No sé, si me lo explican, por favor, porque de verdad me perdí por completo; a mí criterio esa directriz No. 15 está muy clara, pero en el otro punto hace la mezcla entre la reubicación y el despido, entonces, una u otra.

El **M.Sc. Carlos Retana López** considera: me parece maravillosa la idea que trae doña Ana Gabriela, el término correcto tal vez no sea la reubicación, sino es la recolocación, eso es un *outplacement* y me parece una idea maravillosa por lo siguiente: la Junta está en proceso de evolución y busca maximizar el aprovechamiento de recursos; la pandemia nos ha invitado a

reinventarnos y voy a poner como ejemplo una Unidad sobre el cual hemos comentado, es la Unidad de Transportes; se ha dicho en algún momento que tal vez haya, porque originalmente habían 7 choferes, porque eran 7 directores y los tenían de uso discrecional, luego han venido muchos lineamientos y eso ya no existe, así que es un tema de atención institucional lo que sucede ahora. ¿Qué sucede?, esta posibilidad de esa recolocación nos permite que, nosotros tenemos personal altamente calificado, formado, con experiencia, incluso, con un maravilloso servicio al cliente, entonces, podemos colocar a alguno de los choferes ahí y estoy seguro que no va a haber una mala experiencia; pero puede ser que la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) esté en busca de un chofer, puede ser que tenga una plaza y ni siquiera la haya publicado; puede ser que el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de la Educación Costarricense (SEC) ocupe contratar uno nuevo. Lo que doña Ana Gabriela nos plantea y la posibilidad de que frente a un despido nosotros podamos llegar, comunicarnos con las organizaciones gremiales, incluso, con las organizaciones financieras con las que tenemos relaciones y decirle: *“mire, tenemos a una persona muy recomendable, lo que pasa es que por un tema de reestructuración vamos a prescindir de él, pero estamos preocupados porque su familia necesita comer”*, es básicamente el espíritu de lo que plantea doña Ana Gabriela, espero haberme dado a entender.

El **Prof. Errol Pereira Torres** resalta: en la línea de lo que acaban de apuntar los compañeros, al hablarse, que me parece muy aceptable a nivel de temática social en la cual tenemos que estar involucrados aquí en Junta y laboral adecuada, de protección, en la medida de lo posible, de los derechos laborales, esa anticipación a las necesidades de apoyo tras el

anuncio de un despido, me parece conveniente cambiar los términos, porque por lo menos que yo conozca en el ámbito de Administración Pública, reubicación se entiende por conflictos laborales o cuestiones de salud. Don Carlos Retana mencionaba recolocación, no sé si tal vez podría sonar un poquito más fino "reinserción laboral", en el sentido de darle ese apoyo necesario, como una forma de no despojar solamente, porque en alguna medida el despido es cruel, por más que haya razones y creo que estamos en un ámbito de protección social. Me parece que el término podría ir por: reinserción laboral al trabajador, antes del anuncio del despido.

El **M.Sc. Hervey Badilla Rojas** argumenta: sí estoy de acuerdo con la redacción tal cual está definida, busque ahorita y voy a ser honesto no conocía el término realmente, pero me di a la tarea de buscarlo en Internet porque hay que aprender, de eso se trata, mucho menos que no tenemos el dominio del idioma inglés en su 100%. Esa palabra hasta ahora la veo y en la literalidad tal y cual está ahí se ajusta a lo que se está anotando. Efectivamente se le está dando una posibilidad al trabajador de buscarle hacia lo externo, porque inicialmente puede ser a lo interno, pero es muy difícil, si ya se toma la decisión y un despido a lo interno, muy difícil que se vaya a mejorar la condición de esa persona, entonces, es ir hacia lo externo para darle esa posibilidad y no dejarlo del todo desprotegido. Justamente ya tuvo que habersele dicho previamente a la persona que se va a prescindir de sus servicios, eso es una realidad, porque no nos vamos a mover en una situación donde vamos a ir a buscar nosotros, para después decirle: "*mire, lo vamos a despedir y ya le tenemos un trabajo en otro lado*"; eso no puede ser posible, tiene que estar sujeto a una aprobación de la persona que se va a

remover, porque si le busco a la persona afuera y no está de acuerdo, mal haríamos en desgastarnos.

En ese sentido, tal cual está la redacción la veo bien, no nos vamos a enfrascar en esa situación de si está correcta o no, por lo menos en cuanto a la literalidad de lo que estoy observando ahí, de acuerdo con la redacción de la palabra, así lo expresa. Es un trabajo adicional que más bien, a la persona que se va a despedir, se le va a agregar una posibilidad de ayuda. Así es que concuerdo con la literalidad que se expresa en el documento.

El **Lic. Israel Pacheco Barahona** destaca: cometamos el otro día que la idea no era eso por el *ius variandi*, hay que tener cuidado con eso. Lo que si recuerdo que se había utilizado en el Instituto Tecnológico de Costa Rica fue la revaloración de puestos, donde se plasman nuevos montos salariales designados por cada tipo, con la ubicación de un número por estatus, por ejemplo, 10, 12, 14, 16, la categoría 16 era la parte técnica. Eso se utilizó para la figura, cuando se hizo el cambio, se modificó el modelo del Manual Descriptivo de Puestos; aquí se puede utilizar, porque eso se convierte en una reubicación o reasignación del Manual de Puestos. La figura es cambiar a reasignación o redefinición de puestos, que se refiere a analizar el tipo de puestos. En el tema de reasignación de puestos, si la persona está de acuerdo en ser destituido del puesto, porque no es despido, le puede beneficiar. Mejoremos la redacción, doña Ana Gabriela, con respecto a ese tema, para no tener esa figura pues está muy drástica. Es mi opinión.

El **Prof. Errol Pereira Torres** agrega: el aporte de don Israel es muy valioso; sin embargo, me parece que la Directriz se refiere al apoyo posterior, porque es tras el anuncio de un despido, entonces, no cabría la valiosa referencia que hace don Israel, la cual comparto, pero no cabría en esta Directriz puesto

que ya está tomado el acuerdo del despido, hay que referirse a esto y con base en ese anuncio de despido es que se direcciona aquí, a que la institución tome las medidas de apoyo para esa recolocación o reinserción que hemos hablado, que es como me parecería a mí la redacción; ya es con algo tomado como una decisión patronal y no antes. Si hubiera una Directriz que se refiera a que con antelación al despido se reconsidere la recolocación, me parece diferente.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** enfatiza: vean arriba donde dice: “*de apoyo en procesos*”, estamos hablando de reubicación, reasignación y otros más, porque puede ser perfectamente de esa forma, no en reubicación nada más; reasignación o como decía don Carlos Retana, porque ahí habla de procesos, no habla de uno; aunque ya a la persona se le haya anunciado el despido, como dice don Errol y don Israel, es un apoyo que le puede brindar la institución en reasignarlo, reubicarlo, o trasladarlo a las otras instituciones que son inherentes a JUPEMA. Tenemos que ubicarnos que son procesos, son varios e insisto, después del anuncio, es decir, se le reconoce que después del anuncio existe la necesidad de apoyarlo en los procesos de reubicación o de reasignación laboral de parte de nuestra institución. No sé si les parece mejorar la redacción con eso que acabo de decir.

El **Prof. Errol Pereira Torres** aclara: lo que parece es que hay un conflicto en el título de la Directriz, por decirlo de alguna forma, porque si es tras el anuncio del despido, es que ya se tomó el acuerdo.

El **M.Sc. Carlos Retana López** plantea: digamos que se hace una reestructuración, se despide, incluso, ni siquiera frente a una reestructuración, si el término correcto es frente a una reducción de un departamento por necesidades; a veces la gente se niega a pensar que hay puestos que ya

deben dejar de existir; por ejemplo, no conozco a ningún telegrafista y probablemente cuando vinieron los despidos o las separaciones de puestos de los telegrafistas que habían, por la evolución del modelo de comunicación, me imagino cuántos se amarraron a las entradas de las instituciones en señal de protesta: “¿cómo es posible?, ¿cómo va a desaparecer el telégrafo?”, porque siempre hay una negación por la evolución, por eso los dinosaurios se extinguieron, eso también es posible.

Lo que sucede aquí es que una persona va a ser despedida por razones estructurales o de necesidad y la institución se compromete a buscarle, se convierte casi en una bolsa de empleo, a colocar a esa persona, que a fin de cuentas a servido a la institución, ha hecho un trabajo por la institución y nosotros nos sentimos agradecidos. Me parece que, si voy a ir a una entrevista, tengo la posibilidad de elegir 2 empresas de trabajo y en una me ofrecen la posibilidad de una recolocación frente a un eventual despido y en otra no, aunque en esta me paguen un poquito menos, me quedo con esta, porque esta empresa tiene un compromiso con mi estabilidad; esto nos va a hacer atractivos, incluso, cuando venga gente a buscar trabajo aquí. Lo veo de esa manera, compañeros, casi que diría, con el respeto de todos, señor presidente, que los discursos de los señores directores apelan a que sean incorporadas algunas sugerencias, sean revisadas y tal vez no votarlo ya, porque tal vez a doña Ana Gabriela en este momento se le hace complicada la incorporación de algunas posiciones, pero me parece que podría hacer un análisis un poquito más amplio y verlo luego. Me parece a mí, respetuosa sugerencia.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** refiere: agradecerle a don Carlos Retana porque dio un concepto muy atinado, que era el tema de la

recolocación, incluso, el que dio don Errol que es el de la inserción laboral. La AISS lo que propone es una mejor práctica para todas las organizaciones que están adscritas. En esta directriz vemos que es “la anticipación a la necesidad de apoyo tras el anuncio de un despido”, quiere decir que ya la empresa o la organización decidió prescindir de los servicios de algún trabajador.

Contarles un poco de historia sobre el concepto realmente del *outplacement*, este concepto tiene muchos años pero fue explotado en la crisis del 2008, incluso, en una crisis que hubo del Banco de Grecia y en España; las empresas ya no tenían fondos y no tenían cómo mantener a sus trabajadores, entonces, dijeron: “*vamos a ayudarles a ellos para que se recolocuen en otras empresas*”, de manera que tomaron a sus trabajadores les hicieron entrevistas, buscaron cuáles eran las formaciones que ellos tenían y tocaron las puertas de empresas amigas, incluso, de empresas fuera del país, fueron expatriados y les dijeron: “*tenemos esta cantidad de personas que son muy buenos trabajadores, han estado con nosotros tantos años, tienen estas habilidades, se han formado en esto y lo otro, no queremos que se queden sin empleo y nosotros estamos viviendo una crisis importante, entonces, si usted quiere, tómelos y deles trabajo*”. Esto fue lo que paso en esos años. El concepto del *outplacement* es ese, darle la oportunidad al trabajador, hacerle toda una revisión y buscarle esa empresa amiga que pueda reclutar a esa persona; eso es lo que propone la AISS.

El cambio que estamos proponiendo de parte de JUPEMA es que ellos hablan de: “*se reconoce la necesidad de apoyo*”, pero no dice qué apoyo, entonces, JUPEMA está diciéndole: “*hágale un proceso de outplacement*”,

que es un proceso completo de revisión de atestados, de currículum y de una promoción para que otras empresas lo puedan valorar.

El **M.Sc. Carlos Retana López** considera: al tenor de lo que dice doña Ana Gabriela me parece que esto es un beneficio, el Sindicato no se va a oponer, porque al fin de cuentas no deja de ser una oportunidad para las personas despedidas, ojalá todas las empresas tuvieran esa conciencia. Qué bueno que esta Organización Internacional tiene esa preocupación genuina por nuestros trabajadores.

El **M.Sc. Edgardo Morales Romero** resalta: quiero hacer eco de las palabras de doña Ana Gabriela en el sentido de que, esto no lo está implementando JUPEMA ahorita aquí con sus funcionarios, es una consulta que le están haciendo a JUPEMA sobre un documento a nivel de Políticas Internacionales y estamos colaborando con esa construcción de Políticas Internacionales en materia de empleo, no es que lo estamos aplicando en la Junta. Que son buenas prácticas que en algún momento pudiéramos implementar acá, eso es otra historia.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** subraya: estamos de acuerdo, lo que queremos es que el documento vaya bien afinado, nada más, porque son propuestas que ha hecho JUPEMA a la AISS.

La **M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas** finaliza: la otra Directriz es en Bloque F “Mercado laboral y políticas de empleo”, aquí estamos promoviendo una Directriz adicional, que es la No. 31 y se titula: “*Respaldo en los procesos de expatriados y refugiados*”, que es pensando en la situación de Afganistán en este momento o cualquier otro país que tenga una situación bélica y que atente contra la estabilidad humanitaria y los derechos humanos.

La intención de esta directriz sería la siguiente *“Las instituciones competentes respaldan el proceso de asilo que se otorga a los refugiados y expatriados que demuestren las causas de su desplazamiento forzoso por motivos de raza, sexo, religión, pensamiento político, entre otros para residir en el país, y moverse por el territorio y disfrutar de los mismos derechos que un ciudadano nativo, incluido el reconocimiento de sus habilidades técnicas y formativas para el empleo.”*. Esto es una necesidad y sería importante trabajarla a nivel de Política Latinoamericana, porque si bien es cierto en la mayoría de los países latinos existe el Alto Comisionado de las Naciones para los Refugiados, tienen algunas falencias para incorporar a una persona que es un expatriado, refugiado o tiene un asilo político; esta propuesta ayudaría a hacer ese reconocimiento, porque si una persona sale de su país forzosamente no va a tener los títulos, ni posibilidades para acreditar al nuevo país de asilo, esto permitiría agilizar el trámite de la inserción laboral de estas personas en esa condición.

El **Prof. Greivin Barrantes Víquez** puntualiza: nuestros aportes son para fortalecer en algún momento a nuestros trabajadores, que forme parte de las políticas a lo interno para poderle colaborar a la gente que se queda sin trabajo por diferentes razones y nosotros le brindaríamos ese apoyo para que tenga la oportunidad de incorporarse a la fuerza laboral del país.

El **M.Sc. Carlos Retana López** propone: doña Ana Gabriela dice que esto debe ser presentado al 30 de setiembre, tenemos tiempo, entonces, que se le incorporen las observaciones y todos nos sintamos cómodos. A fin de cuentas, sabemos el trabajo que doña Ana Gabriela ha hecho, pero creo que lo hemos enriquecido aquí, sería bueno sentirnos seguros, pues es una posición frente a una entidad internacional.

La señora y señores miembros de la Junta Directiva dan por recibida la propuesta de respuesta e instruye a la Administración para que incorpore las observaciones realizadas y se presente nuevamente el documento para resolución final.

Se le agradece la participación a la M.Sc. Ana Gabriela Vallecillo Cerdas, quien se retira del Salón de Sesiones.

ARTÍCULO VIII: Capacitación: Introducción al Compliance, a cargo del Oficial de Cumplimiento Normativo.

El Órgano Director traslada el análisis de este artículo para la próxima sesión, en virtud del tiempo transcurrido. Se adiciona como **anexo No. 3** la presentación titulada: "Introducción al Compliance". **SE TOMA NOTA.**

CAPÍTULO VI. MOCIONES

ARTÍCULO IX: Mociones.

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

CAPÍTULO VII. ASUNTOS VARIOS

ARTÍCULO X: Asuntos Varios.

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

El señor presidente finaliza la sesión al ser las once horas con diecinueve minutos.

PROF. GREIVIN BARRANTES VÍQUEZ
PRESIDENTE

PROF. ANA ISABEL CARVAJAL
MONTANARO, SECRETARIA

ÍNDICE DE ANEXOS

No. Anexo	Detalle	Numeración del libro
Anexo No. 1	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficios DE-0502-09-2021 y DE-DFA-0147-09-2021: revisión anual del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025. ❖ Cuadro de contribución a la estrategia. ❖ Cuadro titulado: "Datos crecimiento de activos RCC 2020-2016" ❖ Encuesta de evaluación del Plan Estratégico 2021-2025. ❖ Oficio SP-833-2021 de la Supén: oportunidades de mejora al PEI 2021-2025 de JUPEMA. ❖ Oficio CLYP-AG-JDAC-1045-2021: comunican el acuerdo No. 13 de la sesión ordinaria No. 77-2021 de Colypro. 	Folios del 55 al 93

	❖ Presentación de los resultados de la revisión anual del PEI 2021-2025. (39 páginas).	
Anexo No. 2	❖ Oficio DE-0498-09-2021: propuesta de respuesta a la consulta relacionada con el proyecto de revisión de las Directrices de la AISS sobre la "Promoción del Empleo Sostenible". (5 páginas).	Folios del 94 al 98
Anexo No. 3	❖ Presentación titulada: "Introducción al Compliance". (20 páginas).	Folios del 99 al 118
Anexo No. 4	❖ Control de asistencia. (1 página).	Folio 119