

CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES  
DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

DIRECTORIO  
16° Período  
Acta N° 18– Sesión extraordinaria  
16 de marzo de 2022

En Montevideo, el dieciséis de marzo de dos mil veintidós, siendo la hora catorce y treinta y cinco minutos, celebra su décima octava sesión del décimo sexto período, el Directorio de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios.

Preside la Sra. Directora Contadora VIRGINIA ROMERO, actúa en Secretaría el Sr. Director Doctor (Médico) BLAUCO RODRÍGUEZ ANDRADA, y asisten los Sres. Directores Doctor (Veterinario) DANIEL ALZA, Arquitecto FERNANDO RODRÍGUEZ SANGUINETTI, Doctor (Médico) ODEL ABISAB, Doctor (Médico) GERARDO LÓPEZ y Contador LUIS GONZÁLEZ.

También asisten el Sr. Gerente General Contador Miguel Sánchez, la Sra. Gerente de Asesoría Jurídica Dra. Giovanna Scigliano, la Sra. Gerente de la Asesoría Técnica de Planificación y Control de Gestión Cra. Silvia Rossel, el Gerente Administrativo Contable Cr. Rodrigo Echeverría, el Gerente de Informática Ing. Diego Di Pascua, el Gerente de Afiliados Cr. Diego Lemus, el Gerente de Recaudación y Fiscalización Ing. Diego Pereira, la Asesora Económico Actuarial I Ec. Jimena Pardo, el Jefe del Departamento de Secretaría Sr. Gabriel Retamoso, el Oficial 1° Sr. Gerardo Farcilli, la Oficial 2° Sra. Dewin Silveira, la Adm II Sra. Marianela Fernández la y la Adm. III Sra. Ana Guaglianone de ese departamento.

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026. Res. N° 249/2022.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez comparte una guía visual para dar orden a la presentación sobre el plan estratégico, señala que el contenido completo se encuentra en el documento enviado previamente. Comenta que lo que se expresa en dicha presentación es la forma en que fue desarrollado, el fundamento que encontraron para hacerlo inicialmente y cuáles son los objetivos, características y antecedentes. Todo lo que allí aparece se encuentra vinculado y más desarrollado en las distintas secciones que aparecen en el documento citado. Indica que lo que se intenta promover inicialmente, cuando surge la idea de impulsar la realización de planes estratégicos en la organización, es una iniciativa suya del período pasado, a partir de la cual convoca a los gerentes para formar algunos grupos de trabajo con el fin de desarrollar un plan estratégico.

Expresa que se basan en algunos fundamentos de orden teórico y práctico que apuntan a gestionar utilizando las mejores estrategias posibles, con rigor metodológico y con análisis de contexto. Inicialmente eso es lo que motiva la necesidad de tener un plan, también motiva la necesidad de tener un plan estratégico, el no involucrarnos exclusivamente en el foco que nos ocupa y nos distrae en buena parte de nuestro tiempo y nuestra labor, que es la necesidad de promover una reforma legal. Pero a su vez, también hay que hacer

esto de forma concomitante con cuidar las fuentes de ingreso, mejorar la gestión y mantener al afiliado como eje principal de las innovaciones que se puedan promover.

Indica que más allá de todo esto, surgen, cerca en el tiempo, requerimientos normativos, porque la confección de un plan estratégico para el período 2022-2026 es necesaria para dar cumplimiento a lo que establece la Ley 19.924 que le impone a la Caja contar con estas herramientas y remitir anualmente un plan operativo anual al PE.

Interviene la Cra. Rossel diciendo que la Ley de Presupuesto Nacional del año 2020 en su artículo 747 estableció que todos los organismos paraestatales tenían que presentar su presupuesto para el año siguiente al 30 de setiembre del año anterior, a raíz de esto la Contaduría General de la Nación emitió un instructivo que establece la obligación de presentar el Plan Estratégico junto con el presupuesto anual y el plan operativo del año que está presupuestado.

La Dra. Scigliano señala que es así como dicen el Sr. Gerente General y la Cra. Rossel, pero que no es estrictamente aplicable a todos los organismos paraestatales, sino que hay que coordinarlo con nuestro artículo 22. Porque puede ser una situación que no sea permanente en el tiempo, ya que el artículo 747 de la Ley 19.924 nos obliga a tramitar el Presupuesto de esta forma en la medida que recibimos esa transferencia del Estado por ese monto, la Caja en este momento lo recibe por la derogación del IRP. Entonces, si eso dejara de ser así, no aplicaría más esa norma y volveríamos al artículo 22 de nuestra Ley Orgánica. Pero actualmente está planteado que hay que tramitarlo de esta forma, con las directivas y los lineamientos del Poder Ejecutivo. Al día de hoy defiende que el artículo 22 está vigente y que hay que complementarlo con el artículo 747.

La Cra. Rossel agrega que el requerimiento legal es tener como mínimo una transferencia de veinte millones de UI (unidades indexadas) y actualmente, en el año 2021 esa cifra alcanzó cien millones de UI para el caso de la Caja.

La Ec. Pardo señala que está bueno adelantar y claramente para definir el Presupuesto, el Plan Estratégico que define el programa y a su vez tiene una expresión cuantitativa en el presupuesto, debería estar mucho antes. Aclara que la fecha es, como se dijo, 30 de septiembre, pero a efectos de hacer las cuestiones ordenadas, debería ser mucho antes.

La Cra. Rossel dice que se trata de un insumo para la proyección presupuestal.

El Cr. Echevarría comenta que los servicios en cada área están compilando la información y en los próximos meses serán remitidos a la Asesoría Técnica.

El Cr. Sánchez continua con la presentación, señala que como antecedentes, existe la elaboración de un Plan Estratégico anterior que tuvo un alcance entre 2018-2021, cuyo proceso consistió en algo que comenzó en el año 2016 mediante un análisis de conveniencia de contar con esta herramienta, se inició su confección en el año 2017 y su elaboración y aprobación se fue realizando en forma incremental. Se contó primero con una propuesta inicial de los servicios a través de un lineamiento que él trató de impartir para poder contar con esta herramienta. Se conformaron un grupo asesor y grupo de trabajo en mayo 2017, se generó un acta de constitución en la medida que se contaba con una oficina de Gestión de Proyectos que le fue dando la metodología aplicada para poder hacer esto en forma con rigor metodológico y se elaboró una propuesta del grupo de trabajo que luego siguió su

proceso con tres resoluciones de Directorio, que primero aprobaron lineamientos y objetivos estratégicos, metas y proyectos; luego se priorizaron objetivos en una resolución posterior en marzo de 2018 y en junio de 2018 por resolución también se aprobó el Plan Estratégico Institucional con el alcance que se mencionó.

Hay una serie de objetivos teóricos también que se encuentran enunciados a lo largo del documento y que hablan fundamentalmente de las características que debería tener idealmente el Plan Estratégico. La justificación le parece que está clara. En el esquema que mostraron, decía cómo fue el proceso para la realización y aprobación del Plan Estratégico anterior, se llegaron a aprobar 111 proyectos, de los cuales hay 94 finalizados o eventualmente descartados, porque la dinámica hizo que ya no se consideraran trascendentes y 9 que están en tiempo de desarrollo, 6 con atraso y sólo 2 con un atraso un poco más significativo. Uno de ellos tiene que ver con un Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que él personalmente considera muy importante para el manejo de índices de gestión y de alertas en la gestión de datos, información que se generó, pero los recursos disponibles no les han permitido atenderlo. También tomando en cuenta que surgieron hitos en forma posterior a la elaboración del plan y a la constitución del mismo que fueron fuertes motivos de re-priorización: una Ley de Refinanciación de Adeudos ocupó mucho del tiempo y además todo lo que deriva de medidas que tienen que ver con la Emergencia Sanitaria, en particular el pasar a teletrabajo y adecuar una serie de procedimientos. Todo esto distrajo recursos que inicialmente estaban destinados a la implementación y al desarrollo de los proyectos contenidos en el plan. Muestra estos casos a manera de ejemplo, aunque no son los únicos distractores, la dinámica hace que permanentemente sea necesario re-priorizar.

Señala que entienden que de todas maneras los números que acaban de dar dejan un razonable grado de cumplimiento de un plan muy ambicioso.

La Ec. Pardo agrega que más recientemente hay un ejemplo más claro de los imprevistos, los cuales obviamente hay que atender porque forman parte de las cosas que van surgiendo. Por ejemplo, derivado de cuando toman decisiones, como lo que tiene que ver con las Resoluciones del 9 de febrero, que a nivel de implementación operativa, sobre todo de informática y de afiliados, tiene muchos requerimientos. Eso a modo de ejemplo, para que vean cómo en realidad siempre hay que dejar un margen, porque siempre hay cosas imprevistas que es necesario atender y que eventualmente pueden no estar consideradas en el Plan, que ahogan un poco el mismo y hay que pedir que se reconsideren.

El Cr. Sánchez continúa expresando que lo que está mostrando en la presentación son sólo algunos de los proyectos finalizados, que en realidad son un número muchísimo mayor, pero no quiere distraer el tiempo de la reunión para mostrar en detalle. Ya que estos son antecedentes en definitiva, y se quieren concentrar en el Plan Estratégico que sigue y no en los antecedentes. Sin embargo, para que haya un adecuado entendimiento del alcance del trabajo que ha dado esto y su resultado, se exponen algunos que consideran de alta relevancia. Indica que lo otro que explicaba son los nueve que están en curso pero en definitiva, es ilustrativo lo tienen en la lista. Esto podría definirse por las dudas que alguno no las entienda bien: herramienta para análisis de negocio refiere a desarrollar un módulo de *business intelligence*; “actualización del 23 de mayo de 2001”, trata sobre informatizar el otorgamiento de un beneficio que ahora se hace en forma manual y que tiene que ver con los subsidios para hijo discapacitado de los profesionales universitarios; también se habla de informatizar el registro de retenciones. Es un detalle ilustrativo de lo que está en curso aún, del plan que tiene vigencia, salvo que el Directorio resolviera cambiar esto que por resolución del Directorio anterior tiene vigencia hasta el 31 de julio de 2022.

Todo este documento que tienen, detalla en forma bastante precisa todas las etapas por las que se intenta transitar, y cree que lo logra al final de la fase uno que se describe. Señala que a continuación van a profundizar sobre eso. Es importante decir en este punto que no están presentando un Plan Estratégico culminado, porque entendieron a partir del aprendizaje que tuvieron con la experiencia anterior, que pueden obtener mejores resultados si logran una interacción con el órgano de dirección a partir de lo que les están incluyendo en la fase uno. A partir de este mecanismo, se puede considerar, cambiar o descartar lo que los servicios estamos presentando, indicando el Directorio, en ese caso, nuevos lineamientos. La fase tres ya con el input que surja de la fase dos, les daría la posibilidad desde los servicios de llevar a papel los lineamientos y terminaría con una aprobación formal de Directorio en el caso que así lo decidan. La fase uno entonces, tiene el objetivo de generar una propuesta como insumo para que el Directorio pudiera mediante este proceso ver el diagnóstico, las estrategias identificadas y los programas que surgieron de todo este trabajo.

Destaca que es importante decir que todo este trabajo no es posible que lo realice una sola persona, ni siquiera la fase uno. La fase uno se realizó con el equipo integral que está presente, conformado por todos los gerentes de área, la responsable del Sector Actuarial y el Jefe de Secretaría en conjunto con él. Entiende que todos han hecho sus aportes, esto no está hecho como compartimentos estancos. Se hicieron muchos grupos de trabajo con distintas conformaciones y definieron un grupo específico que después recogía los avances, pero tuvo mucho intercambio y mucho análisis del grupo, con lo cual él entiende que tiene un valor agregado importante: el resultado que les está dando. Esto pretende ser un resumen muy esquemático del proceso que siguieron, que está basado en metodología y pretenden ser rigurosos en la aplicación de esa metodología. Partieron de la misión que tiene la Caja, que está vigente, que dice qué es lo que somos, cuál es nuestro presente. Después hay una visión que también tiene la Caja por resolución que dice que se espera de la Institución, es decir, qué queremos ser. En base a eso, que sería el lineamiento inicial, se pensó en un horizonte de cuatro años para el desarrollo del Plan Estratégico. El segundo Plan Estratégico se comenzó con un diagnóstico, luego se hizo un análisis FODA sobre el cual se va a referir en detalle, del análisis FODA claramente surge de las fortalezas y debilidades un análisis interno y de las oportunidades y amenazas un análisis externo, que culmina con la identificación del número de amenazas que están explícitas, son 23 amenazas, 8 oportunidades, 37 fortalezas y 34 debilidades. Con la interacción y el cruzamiento de estos elementos se define luego la estrategia. Los cruzamientos que se hicieron, empezando por lo positivo, se cruzaron fortalezas y amenazas. Se identificaron 13 estrategias defensivas que surgen de ese cruzamiento. Después se cruzaron fortalezas con oportunidades surgiendo 7 estrategias ofensivas. Cruzaron debilidades con oportunidades, éstas son adaptativas y las más preocupantes son las que combinan las debilidades y las amenazas que terminan dando las estrategias de supervivencia. Asimismo, no surge del cruzamiento, pero se hizo un seguimiento de mejoras de las debilidades, ahí identificaron 17. De ahí surgen los 5 objetivos estratégicos que aparecen en los cuadros azules que se despliegan luego en los 18 programas que se entendió necesario presentar a Directorio, para que si están de acuerdo que esto refleja las prioridades que requiere la organización, se pueda a partir del intercambio que requiere la fase dos, llegar al desarrollo y elaboración de los proyectos que les permitirían cubrir este alcance. Consulta si alguien tiene alguna pregunta o duda.

Entonces se enfocaría ahora en algunos aspectos generales del análisis FODA, herramienta principal para realizar este diagnóstico. Como el Directorio sabe, está seguro que han visto realizar este tipo de análisis, es una evaluación de factores fuertes y débiles, que en conjunto diagnostican una situación interna (fortalezas y debilidades) y también a

la evaluación del entorno teniendo las oportunidades y amenazas. Una fortaleza se define como una función que se realiza de manera correcta. Una debilidad sería un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que se realiza de forma deficiente resumiendo bastante el contenido del documento y recogiendo lo medular. Las oportunidades, por su parte, son las fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables, pero que representan un elemento potencial de crecimiento, de mejoría. Las amenazas, por el contrario, representan problemas potenciales. La matriz FODA que se hizo constituye una base o punto de partida para la elaboración de las estrategias. Para elaborar el FODA cruzado, surgen estas estrategias mencionadas cruzando los factores internos con los externos y determinando los cuatro grupos iniciales de estrategia, más el otro que es de mitigación de las debilidades (5° grupo). En forma posterior se hizo una priorización de las estrategias, estrategia de supervivencia, estrategias defensivas, adaptativas, ofensivas y mitigantes o de mejora de las debilidades. En forma posterior se abordó el trabajo de identificar los objetivos estratégicos y en forma posterior para implementar las estrategias enmarcadas del objetivo estratégico se identificaron programas. ¿Qué es un programa? Es un grupo de proyectos o programas secundarios de actividades relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se tendrían si se gestionaran de forma individual. La fase uno tiene el objetivo de generar esta propuesta de Servicios como insumo para los Directores, con los siguientes objetivos específicos. En la página 6 del documento, se habla del diagnóstico, de la generación y clasificación de las estrategias, la propuesta del programa y generaciones de manera de resumir. La fase dos y tres también ya hizo referencia. A partir del análisis FODA, en el cuadro que se muestra en el resumen, individualizado fortalezas, debilidades, el número de oportunidades y amenazas que se mostró. Luego del trabajo más fino sobre estas estrategias que se acaban de enumerar, se desprenden o se obtienen los cuadros que a partir de la hoja 14, donde se describe las fortalezas por un lado, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. En la página 20 se muestra el resultado obtenido del FODA cruzado. Entonces, por ejemplo, si van a la página 20, se ve que se toma como estrategia de supervivencia, comunicar los desafíos de la seguridad social en general en el marco del envejecimiento de la población, surgió del cruzamiento de las debilidades enumeradas como 1, 2, 3 y 4 y las amenazas 1,3, y 13. Esta metodología fue desarrollando los cuadros que siguen, que refieren a las estrategias antes mencionadas de supervivencia, defensivas, adaptativas y de mitigación de las debilidades. Cree que como el Directorio tiene el documento y el tiempo es escaso, lo que sigue sería que pudieran preguntar, porque esto fue muy rápido, en cuanto a la metodología y en cuanto a las opiniones también de por qué se pusieron estas cosas.

Si quieren puede leer las fortalezas, pero insiste, sería reiterar una lectura que probablemente ustedes ya hayan hecho del material entregado. Pide a los gerentes que en la medida que entiendan apropiado hacer algún comentario que refuerce esta breve descripción de lo que ha sido el proceso, lo puedan hacer.

El Ing. Di Pascua desea reforzar el tema de los programas. Cuando rápidamente el Gerente General trata el diagnóstico, el Directorio tiene que estar de acuerdo o no con ese diagnóstico en función de esto mismo. A partir de ese diagnóstico es que detectan primero los objetivos, agrupando las estrategias que fueron surgiendo y a su vez agrupando los programas. Los programas son grupos de proyectos, que a su vez no están definidos porque primero el Directorio tiene que decir si está de acuerdo. En la fase tres recién definirían los proyectos, se vería qué recursos hay para eso, se descartaría en función de eso los menos trascendentes y se iría por los más trascendentes. No es que se pueda hacer todo esto que está en estas estrategias, sino que la bajada a tierra de lo que significa la conformación de

los proyectos en función del programa y de la planificación estratégica tiene que ver también con las posibilidades del Instituto. Entonces, es importante ver la estrategia, pero ver también cada uno de los programas y si representan lo que el Directorio quiere llevar al Instituto.

El **Sr. Director Cr. GONZÁLEZ** en primer lugar quiere agradecer a los Servicios y a la Gerencia General por el trabajo realizado. Ha participado en algunos trabajos con análisis FODA y está muy bien estructurado. No tenía mucha experiencia con el cruzamiento del FODA, pero pudo leerlo perfectamente todo. Le llamó la atención, en una primera reflexión, una de las fortalezas, la número ocho que dice: “medidas adecuadas de continuidad del negocio”. Le gustaría saber qué se quiere decir con eso.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que existe un plan de continuidad del negocio que apunta a que pueda ser interpretado de otro modo. No es que el negocio se proyecte a futuro en términos actuariales, se está hablando del concepto de empresa en marcha y de continuar las operaciones. Se tiene desarrollado y funcionó cuando tuvo que probarse en ocasión de la pandemia el Plan de continuidad de Negocio, que desencadena una serie de acciones, que tiene un comité de emergencia, que tiene una serie de protocolos que lo que hace es mantener viva a la operación. No está garantizando la vida futura, está garantizando la operación.

El Cr. Lemus expresa que sumado a eso y para ilustrar un poquito más, por ejemplo, en uno de los procesos críticos que es el pago pasividades, todos los años se lleva adelante un simulacro de una liquidación en paralelo en otro local, por si hubiera alguna catástrofe, eso fue lo que se constató con la realidad de ese mes y que obviamente no haya diferencias entre especificaciones y demás. Es un procedimiento que se hace con el Departamento de Informática todos los años.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que es un plan de contingencia que funcionó y funcionó muy bien cuando se determinó la necesidad de tener en cuenta que había sobrevenido una pandemia, algo totalmente desconocido, algo que no se hubiera imaginado y que permitió continuar los trabajos y que las responsabilidades se siguieran desarrollando. No se interrumpió el pago de las prestaciones, no se interrumpieron los servicios, a raíz de que esto previene una eventual catástrofe o un evento no previsto que pudiera interrumpir las operaciones.

El Ing. Di Pascua aprovecha la oportunidad para informar que eso tiene un costo, ha entrado al Directorio pasado y probablemente entre en este Directorio también, cuánto se está dispuesto a invertir en eso. En este momento se tiene una situación que tiene que ver con un CPD, o sea, un centro de datos alternativo que está en un local en frente. No es la situación ideal. Las auditorías internas, dicen, y él coincide, en que hay que tenerlo más lejos, para ampliar el radio de la posible catástrofe. Todo eso tiene un costo, se tiene toda la instalación paralela, respaldo, y se hace lo que decía el Cr. Lemus, una prueba todos los años. Se hace una prueba como si este local hubiera desaparecido, se siguen haciendo las cosas más críticas, liquidando los sueldos.

El Cr. Lemus expresa qué implica a nivel de pasividades emitir, generar las 18.000 pasividades, generar todos los archivos que van para los bancos, hacer todos los cierres y después como eso se hace en un mes determinado, se verifica contra la liquidación normal de ese mes y así se detectan las diferencias si hay, una a una. Por suerte sin diferencias.

El Ing. Di Pascua expresa que para terminar, la adecuación tiene que ver con que las auditorías externas e internas, pero en particular las externas que vienen todos los años, controlan que se haya hecho anualmente y los resultados de las ejecuciones de esas pruebas.

El **Sr. Director Cr. GONZÁLEZ** consulta si eso entra dentro de los locales u oficinas que la Caja posee dentro de la Torre de los Profesionales.

El Ing. Di Pascua señala que habría que hacer una adecuación porque están trasladando una sala de datos. Hoy en día no está pensado para eso. Habría que hacer una adecuación como la que tiene el CPR que está en primer piso: térmicas, con aviso de alarma, de seguridad de acceso, en la medida que se hiciera una reforma que lo permitiera, cualquier lugar podría ser viable.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que hay una especialización en el desarrollo de los locales de esa naturaleza y de los servicios vinculados a esos locales.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** consulta si hay una evaluación del Plan Estratégico 2017 -2021. ¿Hay una evaluación como insumo para este nuevo Plan Estratégico? ¿Pueden acceder a esa evaluación propia, interna?

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que no hicieron una evaluación, lo que hicieron fue darle continuidad al Plan y cumplir con el mismo, porque el Plan está resuelto por Directorio, e informaron el grado de cumplimiento.

Lo acaba de describir pero lo puede reiterar: de 111 proyectos, 94 están finalizados o descartados porque se entendió que la dinámica y la priorización hizo que se descartaran.

El Ing. Di Pascua explica que por ejemplo lo relacionado a incorporar las directrices de la AISS, que desde el momento que se generó el proyecto hasta que llegó su momento de ejecución.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** plantea que su pregunta iba direccionada a saber si tienen un documento de evaluación de la aplicación y cumplimiento de este Plan Estratégico de las líneas propuestas al Directorio anterior, más allá que estuviera aprobado o que hayan cosas cumplidas, no tienen dónde leer en algún documento lo que surgió, lo que no surgió, por dónde van.

Lo plantea porque ve las debilidades que se plantean en el análisis FODA para el siguiente período y habla de “de poca fluidez en la información interna de los integrantes de la Institución”. Asume que ya estaba, seguramente era una debilidad en el anterior y no fue resuelta. “Poca gestión basada en indicadores”, ve que se hablaba de indicadores en el Plan Estratégico anterior y siguen con poca gestión basada en indicadores. “Poca mejora continua”, “dependencia de algunos proveedores en algunos temas críticos importantes”, no se resolvió, de hecho este Directorio ha resuelto comprar algunos equipos y unos servicios al único proveedor que hay en ese programa que manejan. Por eso pregunta si hay alguna autoevaluación del equipo en función de que son treinta y pico, se anotó cuatro o cinco, pero evidentemente estos problemas o estas debilidades ya estaban en el anterior y no han sido resueltas, por algo están planteadas como debilidades de nuevo para el siguiente Plan Estratégico.

Por eso pregunta si hay una evaluación del propio equipo en cuanto a que hay un montón de debilidades que plantean ahora, que asumo que vienen de atrás, no son nuevas.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que entendió la inquietud, agradece que lo diga tan claro. Lo que puedo decir al respecto es que como equipo gerencial somos intelectualmente honestos cuando identificamos debilidades, la forma de atacarlas es explicitándolas. Hay dos formas de proceder: pueden esconder las cosas para que no se les critique el trabajo, o pueden ser intelectualmente honestos y tener la convicción de que están haciendo un muy buen trabajo, que es ordenado, que es riguroso desde punto de vista metodológico y que ataca grandes temas, grandes temas que no lleva un solo período de Plan Estratégico resolver. Entonces, es muy cierto que estas cosas pueden estar de antes, referido a los indicadores aclaró que una de las cosas que no pudieron hacer y está muy atrasado, es el cuadro de mando integral, no pueden olvidar que entre medio hubo una pandemia y la Caja siguió funcionando. La Caja pudo seguir funcionando a partir de algunas cuestiones que ni siquiera estaban en el Plan Estratégico, estaban hechas desde antes del Plan Estratégico; los planes estratégicos no son algo mágico, son una herramienta que permite identificar los principales aspectos y atacarlos a lo largo del tiempo. Y el objetivo que tienen hoy es hacer partícipe al Directorio para que, nos gustaría tenga una interacción con los servicios, que les permita identificar cuáles a su criterio, son los principales problemas que deben atacar. A nuestro criterio, son los que presentamos, precisamente el objetivo de la fase dos es que Directorio diga si están de acuerdo o si no lo están. Entonces la evaluación que hace es positiva, altamente positiva. Lo primero positivo es que la organización cuenta con un Plan Estratégico desde antes de que fuera una obligación para la misma. Eso les permitió tener experiencia y aprendizaje.

Lo segundo ¿autoevaluación? No, nadie los obliga a tenerla. ¿Puede ser importante? Si, si se les pide la pueden hacer, pero la evaluación la tendría que haber hecho la autoridad que les indicó este Plan, no lo hizo, no es algo por lo que los servicios puedan responder.

El Ing. Di Pascua desea hacer algunas apreciaciones, primero lo que se hizo y lo que no se hizo, sí se puede ver, está disponible; el Plan Estratégico de los 111 proyectos, para cada uno tiene una ficha de proyecto que está estipulado y se hizo en forma previa, además tiene un seguimiento de lo que está hecho y lo que no está hecho.

Tienen un desvío del 4,6% del total, están alineados con lo que se había propuesto a pesar de los desvíos que tuvieron. Luego las debilidades marcan justamente un diagnóstico de momento, que no quita que no se haya mejorado.

Entienden que no es suficiente lo que tienen, por eso lo marcan como debilidad.

Como tercer punto quiere aclarar que les va a pasar en este Plan como les pasó en el anterior, ponen una larga lista de aspiraciones y después esa lista se va a acotar en función de los recursos disponibles y eso significa que algunas cosas van a quedar o sin hacer o hechas no en toda su dimensión y todo lo que quisiera.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez plantea que va a depender también de lo ordenado y lo meticoloso que se sea en seguir el plan trazado, porque en la medida que surgen continuos distractores que los separan de los objetivos planteados, los obliga a insumir tiempo en re prioritizaciones que también llevan tiempo y no les permiten cumplir con el plan propuesto. Entonces es importantísimo que Directorio participe activamente y les diga a dónde quiere ir para que luego no tengan algo que hicieron los servicios y que Directorio en la medida que va avanzando no comparte, lo que puede generar ineficiencia si se generaran continuos requerimientos que no están incluidos en el Plan.

El Ing. Di Pascua señala que aun así hicieron presentaciones al Directorio pasado y a la Comisión Asesora y de Contralor también; tiene que haber una cierta sinergia en cuanto a estar interesados en el seguimiento del Plan para que esas realimentaciones se generen más a menudo o menos a menudo. Claramente les ordena el trabajo, pero también por parte de Directorio, por eso les parece importante que desde el inicio el Directorio participe en la elaboración del Plan, porque son los interesados en los productos, en la fecha de cumplimiento y en los objetivos específicos que vayan a ocurrir o no.

Consulta si quedó algo pendiente, el material que quieran recibir del Plan anterior está a disposición.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** desea hacer una observación con sorpresa, el quinto punto de las debilidades dice: “disputa de poder entre diferentes grupos de intereses que tienen injerencia en el gobierno de la Caja”. Esto para el equipo gerencial es una debilidad a superar, asumo que para el Plan Estratégico 2022-2026.

Le llama la atención, le sorprende. Hay una afirmación y le gustaría saber, que el equipo que está trabajando en el Plan Estratégico le explique cómo llegaron a esa determinación como una debilidad.

La Ec. Pardo considera que quizás esa debilidad tiene más relación con la gestión de la ley. Es de consenso del cuerpo gerencial, pero particularmente coincide con esa afirmación. Entiende que en esta etapa en la que la Caja entra, cree que va a ser neurálgico para la vida institucional y eventualmente, la supervivencia de la Institución, que los diferentes grupos de interés, algunos de ellos con expresión dentro de las autoridades de Caja y algunos de ellos no, pero sí marcan un poco el rumbo institucional, más allá de acuerdo o desacuerdos, puedan ponerse de acuerdo en un rumbo estratégico que hasta ahora no ha ocurrido. Entienden y evaluaron que en los últimos cinco años fue más notorio, y en particular fue notorio en la falta de consenso, para en tres años poder lograr un proyecto común, y cuando dice común refiere a que es notorio que el último proyecto, particularmente hubo grupos que no lo apoyaron, y más allá de que no lo apoyen, porque a veces no importa el apoyo, importa la disidencia de qué forma se da. Si la disidencia a un proyecto que va al Parlamento y donde hay riesgos reputacionales altos, lo estamos viendo todos, en una Institución que va a estar castigada reputacionalmente, que tiene desafíos en que por ejemplo, muchos aportantes voluntarios jóvenes no tienen la misma magnitud que en el pasado; si esas disputas de poder por obtener mejores cosas en una futura ley, a nivel de los grupos de interés, algunos con representación dentro de la Caja o algunos no, y esto no es una alusión es algo que pretende ayudar, el Directorio lo puede sacar si así lo considera.

La Caja tiene un colectivo mucho más amplio que el resto de las Cajas Paraestatales, no solo tiene muchísimas profesiones, sino mucha diversidad dentro de algunas profesiones. Primero hubo un gran impedimento en ponerse de acuerdo sobre cuál era la situación financiera actuarial de la Caja, no hubo un consenso de que la Caja estaba en problemas hasta hace relativamente poco, a pesar que los estudios lo indicaban desde hacía tiempo. Luego no hubo un consenso sobre cuál es el proyecto a llevar adelante. El Directorio anterior al anterior dejó un proyecto luego de la derogación de los beneficios en el año 2016. Ese proyecto no se tomó en cuenta por el Directorio siguiente, y se comenzó de nuevo, con todo su derecho, no lo está cuestionando, está narrando lo que hace a la vida institucional de la Caja. Se empieza de nuevo, se genera un proyecto que ahora también podría decirse que está en un *stand by*. Entonces, más allá de eso, lo que pasa acá es que no solo transcurre el tiempo, sino que ante la falta de acuerdo, cuando se da la disidencia, si la disidencia no se da en un contexto de orden institucional, por ejemplo, como tramitó

la Caja Notarial su reforma en la que todos priorizaron por encima de cada interés particular que obviamente todos los grupos lo tienen, la viabilidad institucional. Cuando ese proyecto fue el Parlamento tuvo poca oposición, hubo alguna voz de reclamo...

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** señala que eso es lo que están haciendo en este Directorio; todos fueron electos por distintas corrientes partidarias, gremiales, etc., y están trabajando todos hasta ahora en cierto consenso, en trabajar en una serie de lineamientos. Por eso le llama la atención la referencia de que es una debilidad de la Caja, la disputa de poder entre los diferentes sectores.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez entiende que lo que va a decir tiene una relevancia muy importante, quizás fue muy rápido en la exposición y no se vio en los antecedentes la cronología. Esto está hecho desde diciembre, no lo hicieron después que se conoció a este Directorio, o que lo vieron funcionando. Esto está hecho en diciembre por una razón, porque el cronograma de actividades tendientes a tener una herramienta para entregarle al futuro Directorio de aquel momento, les indicaba que ese Directorio iba a ingresar a más tardar en julio, luego terminó posponiéndose, y terminó entrando en diciembre. Lo pueden poner específicamente en la diapo que muestra el cronograma de actividades que permitió llegar a esto. Explica que tienen que ser intelectualmente honestos y decir de manera comprometida lo que ven como cuerpo gerencial, no porque lo pidan los Directores que están ahora, sino porque entienden como cuerpo profesional y maduro que son, que tienen que decirle al Directorio, la verdad que ven profesionalmente. El Directorio como dijo alguien antes, puede no compartirlo, puede tirarlo a la basura y puede darles el Plan Estratégico que quiere que hagan. Esta es su forma de mostrarles el entorno y cómo incide en la Caja que desde su punto de vista.

La Ec. Pardo cree que lo que comenta el Arq. Sanguinetti viene al caso porque esto es así: lo que quisieron decir es eso, creen que hay base para sostenerlo, no obstante esto, como no es algo personal ni con este, ni con ningún Directorio en particular, sino de nivel institucional, también se entiende que Directorio en caso que lo comparta también puede considerar que no está bien redactado así. Eso también lo pueden hacer, por eso este intercambio.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** expresa que por eso consulta, a ver cuál es el espíritu de esto que dicen.

El Gerente General dice que lo que están poniendo a consideración es la información veraz, sin ocultar nada. Eso es lo que entiende que tienen que hacer.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** comparto plenamente lo expresado en cuanto al concepto de lo que está escrito ahí. Entiende la pregunta del Arq. Sanguinetti, la respuesta fue dada y comparte lo expresado, comparte la respuesta. ¿Y cuál es el argumento? Que es muy sencillo, basta ir a mirar las actas, las diferentes sesiones y ahí va a surgir lo que está expresado por este análisis, es clarísimo. Hay diferentes grupos que piensan distinto, hacen su planteo, quieren que se toquen determinadas cosas y que no se toquen determinadas otras. Eso está escrito en las actas, basta revisarlas, es intelectualmente honesto decirlo que es así, y es una debilidad que tiene la Caja. Las cosas que salen por consenso, mayoría o unanimidad, son las que verdaderamente tienen un peso de fortaleza. Las cosas que salen divididas, sobre todo las que salen demasiado divididas, son las que crean debilidad. Y es verdad, les guste o no es verdad.

El Ing. Di Pascua señala que volviendo a la metodología, desea remarcar que este no es el Plan Estratégico, esto es un diagnóstico y están transparentando cómo llegaron al diagnóstico, pero no es tan importante cómo está escrito eso, que de hecho en los grupos de trabajo, comentaron muchas veces que quizás esto no caía bien, pero llegaron a la conclusión que ser honestos, no sólo con nosotros mismos y con Directorio, sino con la metodología, porque después lo importante es cuando se cruzan estas cosas. Entonces lo que hay que preguntarse es qué impacto tuvo esa debilidad que según la percepción que tuvieron, tiene la Caja en las estrategias. Ahí hay que ir a los cruzamientos, donde la debilidad cinco impacta en una estrategia que dice: “crear una estrategia de gestión de interesados y profesionalización de la tarea” que está la cinco, pero también están muchas otras, si se sacara la cinco no afectaría, y en la estrategia x cuando se dice: “Impulsar acuerdos en el seno de Directorio en relación con los temas vinculados a la supervivencia de la Caja” que como dijo el Arq. Sanguinetti es lo que se está haciendo. Entonces están alineados los servicios en forma previa a que ingresara este Directorio, con la presentación.

La Dra. Scigliano plantea que en realidad, cree que pueden llegar a tener cierta sintonía con Directorio en lo que están planteando para que lo consideren, analicen y vean, pero tiene la esperanza de que se van a acercar justamente por eso, porque parte de las cosas que se escribieron y se proponen, por la vía de los hechos algunas ya están encaminadas, porque Directorio está proponiendo la ley exprés, algunas medidas que las escribieron antes de conocerlos. Entonces la percepción que tiene personalmente, quizás se equivoca, es que están en cierta sintonía sobre todo en lo que refiere a las estrategias de supervivencia.

El Ing. Pereira explica que la idea con este trabajo era esperar al Directorio que entraba. El Directorio anterior, sin entrar en ningún tipo de opinión, no logró los consensos necesarios para promover ciertas cosas, habrá tenido motivos. Hay una temporalidad, no sabían qué Directorio iba a venir, cómo iba a ser la composición, y por suerte se encontraron con que este Directorio terminó encarando lo que sería unos de los objetivos de este trabajo, que como lo explicó el Ing. Di Pascua, tiene un enfoque metodológico que si bien tiene documentos previos, derivan en un objetivo 1 que es que la Caja debe promover una reforma legal. Ese también es su diagnóstico, su opinión en cuanto al diagnóstico que surge de esta metodología que se apertura en este documento. En definitiva se encontraron con que es el camino que el Directorio recorrió antes de mirar esto y que además logró consensos que entiende que venían siendo difíciles de conseguir para promover ciertas medidas. Si bien por la lógica de los hechos Directorio no consideró este documento el día que llegó, cosa que está bien, si bien estaba disponible, en definitiva hay un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas, que es discutible en sí mismo, el que puede tener estas cuestiones hasta detalles de redacción si se quiere, pero enmarcado en un enfoque metodológico que tuvo su temporalidad.

El Cr. Lemus desea poner un ejemplo para seguir profundizando sobre la metodología, para que Directorio entienda cómo llegan a estos insumos, que como ya se ha dicho varias veces, es un insumo para el Plan Estratégico y tiene que ver también con la observación de los indicadores y un poco lo que había comentado el Cr. González al principio de haber visto el análisis FODA.

Cuando hicieron el análisis FODA estrictamente, hablando de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo hicieron muy en abstracto. Observaron que hay dos debilidades asociadas, que son la falta de indicadores y la automatización de indicadores. Como ya lo habrán visto, los requerimientos de información y demás, los

indicadores estaban, pero siempre con un paso previo de una consulta a una base de datos, de armar un determinado formato, etc. Hay algunos que ya los tienen estandarizados como todo lo que se publica en la memoria por ejemplo, y que tiene que ver con gestión también, y otros que son innovadores y que con unos días de trabajo se resuelve. Su preocupación es por el lado de tratar de automatizar y acelerar lo más posible. Hay un proyecto que hoy lo nombraron que está en curso, es el DBI que apunta a eso, disponibilizar para los usuarios finales el acceso a la información para poder crear indicadores. Habiendo hecho en abstracto ese análisis, después se plasmó en el cruzamiento de debilidades que no tenían una contraparte, entonces es el 5.º grupo de estrategias el de mitigar debilidades, se identificaron las debilidades 9 y 10 para mitigarlas y quedaron plasmadas en una estrategia que está en el objetivo 4, que es el de optimización de procesos y dentro de él, en la estrategia 4.4 “automatización” se ataca por ejemplo la automatización de los indicadores.

Un poco poniendo un ejemplo ante una inquietud de por qué habían referenciado a la falta de indicadores para ilustrar cómo ha sido el proceso de análisis. Remarcar también que tuvo una temporalidad, empezaron el 21 de mayo con la constitución del grupo de trabajo, empezaron a trabajar todos los martes en eso y se terminó plasmando en un documento entre noviembre y diciembre, por lo cual comparte con algún colega de que van todos más o menos alineados en un primer análisis que están haciendo muy corto en el tiempo, porque recién empiezan con esto.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez señala que están a disposición por si hay alguna parte del proceso que genere dudas, la sugerencia parece clara por parte de los servicios. Aspiran a una interacción abierta, descarnada, donde se pongan los problemas reales sobre la mesa, los ayudemos a interpretarlo, si es que los dejan hacerlo, y luego tomar los lineamientos de Directorio que son quienes aspiran a que les digan si están o no de acuerdo, si quieren regular, si quieren eliminar, o si quieren modificar lo que han sugerido. Han tratado de dar a partir de esta herramienta una base. Es muy importante también tener en cuenta algo, esto nace como una inquietud, insiste, que no surge de un Directorio, surge de la Gerencia General y a partir de la estructuración de una serie de trabajos conjuntos con los servicios, se presenta el primer Plan Estratégico y también se presenta este. Esto no surge de ningún lineamiento de ningún ámbito, más allá de que después de aprobar un primer plan, es lógico entender que se espera que se continúe en esa línea, porque el trabajo estratégico es de largo plazo. El Directorio puede estar o no de acuerdo con esto, pero ahora hay una norma legal además que los obliga a tenerlo y que en el cronograma de actividades de diciembre, cuando lo terminaron, habían puesto la fecha del día de ayer para tener culminada la fase dos y hoy están presentando la fase uno, porque la priorización de los temas del Directorio impidió hacer eso antes, lo cual es entendible porque hay una serie de temas que todos a la vez no se pueden abordar. Pero lo cierto es que antes del 30 de septiembre tienen que tener un plan terminado. Aclara: pueden tener un plan de verdad como el que quieren hacer, o pueden cumplir una formalidad de crear algo que tenga la forma de un plan. No quisiera estar involucrado en lo segundo, le gustaría tener un plan de verdad, que apunte a lo que la Caja necesita.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** expresa que si bien entiende que esto del Plan Estratégico, es algo que uno pudiera pensar que va totalmente desligado a lo que lo va a ligar ahora, y que en realidad les están dando una serie de lineamientos que el Directorio podrá compartir, podrá tener algún matiz o podrá estar totalmente en desacuerdo; acá lo que se ve es que hay mucho trabajo, mucho pienso, mucha responsabilidad, pero todo eso lo quiere ligar con otra cosa, que para que todo esto se pueda aplicar desde acá al 2026, lo primero que tiene que haber es Caja. Si no hay Caja de Profesionales, todo esto se tira por

la borda, es un ejercicio intelectual completamente al “santo botón”, y desgraciadamente el Directorio a veces le da poca atención a estas cosas porque están con la cabeza demasiado metida en lo otro, en la preocupación principal que es que siga habiendo Caja Profesional y eso depende de lo que vaya a suceder no más allá del próximo mes, o dos meses, donde van a empezar a tomarse las definiciones en cuanto a lo que va a pasar con la Caja Profesional. Todos saben que depende de una serie de medidas, algunas que ya ha resuelto el Directorio, otra que podrá resolver más adelante el Directorio o necesita una ley para llevarse adelante, y hasta tanto no tengan esa seguridad de que todas esas medidas van a ser aplicadas, o quizás algunas otras que en este momento no se les está ocurriendo, pero cualquiera sea medidas que al final van a llevar a que la Caja sea sustentable, pueda seguir existiendo y que sea viable. Entonces, si bien el Gerente General dice que lo quiere tener antes de setiembre, le parece correctísimo, ojalá hubiera venido antes, se permite por lo menos tomarse un tiempo, no se siente sinceramente con la capacidad de ir pensando en estas cosas, por más que las leyó y las quiero leer más profundamente con más tiempo, hasta no tener un poco la definición de lo que va a pasar con la Caja. Hasta no tener definiciones, en realidad lo que están tratando es que haya Caja Profesional, la situación es angustiante, no económicamente solamente, porque la angustia económica viene desde hace una década, no es de ahora, no es del Directorio pasado ni siquiera del anterior, viene de mucho antes. No han podido lograr enderezar el barco. Ahora se está intentando que el barco se enderece y vaya al puerto más seguro, pero hasta que eso no se dé, la mano viene muy brava, y no es solamente económica, es estructural y de definiciones políticas; y muchas siquiera dependen de este Directorio. Entonces están navegando por ahora a ciegas, si bien están tirados todos los radares, porque no saben qué va a pasar. No sabe si alguno de sus compañeros de Directorio tiene claro qué es lo que va a pasar con esto, él no lo tiene claro todavía, hasta no tener respuestas certeras, no lo tiene claro, entonces se va a tomar un tiempo de por lo menos un mes para ver cuál es la situación de la Caja. Eso es lo que siente, capaz no lo está pensando tanto con la razón sino con el corazón, pero es lo que siente y lo que está pasando.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez comparte la preocupación que el Dr. López manifiesta, obviamente es algo tan evidente que no se puede contrastar lo que acaba de decir. También piensa y cree que todo el cuerpo gerencial que codo a codo con él todos los días y todas las demás personas que están presentes que reportan a él también, piensan que la forma de atacar el problema requiere metodología, requiere priorización, requiere programación y requiere orden. Porque en momentos de alta desesperación por salvar cualquier cosa en la vida, es cuando uno no piensa con la mesura, con la tranquilidad que debe hacerlo y son los programas, es la metodología y es la ciencia aplicada que hay en esto lo que les debería permitir enmarcar esa búsqueda de solución dentro de este Plan Estratégico .

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** comparte lo expresado por el Gerente General, pero quizás no se supo expresar bien, lo que dijo es que más allá del Plan Estratégico, hay muchas cosas de las que depende el futuro de la Caja, que no pasa ni por el Plan Estratégico, ni por el cuerpo gerencial, ni siquiera por el Directorio de la Caja, entonces tienen que hacer lo que pueden hacer. Si bien dijo que este Plan Estratégico fue de muestra, piensa que demuestra responsabilidad y mucho trabajo, esto hay que seguirlo viendo, estudiando, pulirlo, pero cree que también deben tratar de rápidamente obtener respuesta, porque si no tienen respuestas no saben hacia dónde van.

El Sr. Jefe del Departamento de Secretaría recuerda a los señores Directores que más allá de la situación actual en la que se inserta la Caja ahora este año y los avatares políticos de la misma, hay una obligación legal de presentar junto con el Presupuesto, el Plan Estratégico y un plan operativo anual que es parte del Presupuesto. Por lo tanto, el Directorio, más allá de la necesidad de profundizar en la discusión, tiene plazos legales que acotan su posibilidad de discutir esto.

El **Sr. Director Dr. ALZA** recuerda que tienen la obligación de presentar un Plan Estratégico en conjunto con el Presupuesto. Será el primer Plan Estratégico que elabore este Directorio, pero es cierto y comparte lo que expresa el Dr. López, hay cosa mucho más importante que tienen que resolver, si hay Caja, si no hay Caja, pero de todas maneras sigue funcionando la Caja, y es optimista en lograr que la Caja siga funcionando, por lo tanto, para lograr ese objetivo y visto la responsabilidad del equipo gerencial que ya les está presentando un resumen y una modalidad de trabajo para que Directorio pueda modificarla cambiarla y borrar algunos ítem, poner otro o darle otra valorización, esto les da una metodología, un orden y una gran utilidad para que los avatares que se les viene lo puedan hacer en la mejor forma y más organizados. Por lo tanto, piensa que sí, piensa que tienen que darse algún tiempo, pensarlo, tienen otras tareas importantes para ir desarrollando, pero esto es tan o más importante que las otras cosas. Por lo tanto van a tener que hacerse algún hueco para irlo corrigiendo, viendo, dando devolución y pasando a la otra fase.

Pediría ver y programar ya un cronograma optimista que les dé algún plazo, pero un cronograma que el Directorio haga el esfuerzo para poderlo cumplir y tener este trabajo hecho en fecha. Valora la presentación, hay cosas con las que no está de acuerdo, otras que sí y otras no entendió, pero en el correr del proceso piensa que lo van a ir limando o lo irán cambiando. Así como el Arq. Sanguinetti presentó su solicitud de aclaración de algunos puntos, irán solicitando aclaraciones de otros, pero es una herramienta que tienen que usar. Ahora se las piden para determinada fecha, entonces hacer un cronograma y a trabajar en ello.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** expresa que siguiendo lo que manifestaron los compañeros de Directorio, desde 2014 la Caja tiene un saldo operativo negativo, por lo tanto, desde 2014 por lo menos, porque ya se veía venir la caída de los años anteriores, no sabe quién manejó desde hace una década, seguro más de una década que la Caja viene en caída.

Los Directorios anteriores no han podido, o no han sabido, o no han querido tomar acciones, las que tiene que tomar ahora este Directorio dando la cara, incluso contra las propuestas que hicieron públicamente, se están contradiciendo con lo que le propusieron a la gente pero van a dar la cara en el por qué. Pero el por qué tiene una década y media de historia y tendrán que analizarlo porque nadie tomó medidas, no se animó, no supo, o no pudo en aquel momento. Hoy están proponiendo una serie de medidas que no dependen de nosotros y que van a durar a lo sumo y en función de todo este reino de incertidumbre que son los cálculos que hacen, las variables y las conversaciones, cuatro años con todo el paquete que le están pidiendo al Poder Ejecutivo que proponga como ley para que después el Parlamento en esa lucha de poder y de grupo de presión, termine aprobando todas las medidas.

Por lo tanto en este punto de la estrategia de supervivencia que se mencionan aquí, referente a impulsar una reforma que mejore la situación actuarial y funcional de la Caja incluyendo la posibilidad de medidas urgentes... se transforma en el gran punto, el único importante a esta altura, que es lo que mencionaron los compañeros de la existencia de la Caja. Saben que en el sistema político, en particular en el Poder Ejecutivo no hay interés

de hacerse cargo de la Caja de Profesionales, por lo tanto también intuye que les van a tener que dar las medidas para poder votarlas y hacerlas funcionar. El ejercicio ya está hecho, les tiran de todos lados, en particular a los que propusimos todo lo contrario y terminamos votando o promoviendo esta medida. Saben que la Caja no funciona ya este año, habrá que empezar a vender cosas. ¿Por qué dice esto? Porque entre las estrategias de supervivencia y el Plan Estratégico hay un cambio absoluto y sustancial del sistema de funcionamiento de la Caja. Porque en el sistema actual en su opinión, no va a funcionar más la Caja, conflictos y poca gente aportando, es imposible que funcione la Caja, porque con todas las medidas que están tomando, en cuatro años están de nuevo en el piso y asumiendo las ponderaciones que están teniendo, capaz que menos, ojalá sea en más. Entonces este Plan Estratégico que está bueno, es un primer estudio, lo entendió, también los felicita por el trabajo, están haciendo el trabajo que tienen que hacer, tampoco se va a parar y aplaudirlos de pie, están haciendo el trabajo que tienen que hacer, que es el que se hace, que hay que cumplir con la ley, tiene que incluir esta nueva etapa que acá no está citada, está en ese “mejora de la situación financiera actuarial”, que cambie el sistema de la Caja. Desde ya pide que se modifique esa frase porque no funciona la Caja como está funcionando, no va a funcionar ni con el anteproyecto de ley anterior, ni con el anterior del anterior, salvo que se transformen en un BPS, copien todo y hagan aportar cincuenta años a la gente. Cree que todos lo tenemos más o menos claro.

Quería hacer esa observación porque estas líneas estratégicas seguramente van a variar y mucho en función de las reformas que tengan que hacer.

El **Sr. Director Cr. GONZÁLEZ** señala que están considerando el tema del Plan Estratégico. Cree que la herramienta Plan Estratégico es una herramienta muy valiosa dentro de una organización, sobre todo en este tipo de organizaciones. Será este Plan Estratégico o será otro, tendrá la modificación, dirán que sí, dirán que no, modificarán cosas; pero es importante tener una hoja de ruta para poder avanzar y trabajar, y sobre todo para poder medir la gestión, tener mojones que se vayan cumpliendo o no se vayan cumpliendo, para saber si como como Directores o y el Cuerpo gerencial, están cumpliendo lo que quieren llegar hacia algún lado.

El tema de los plazos legales, en realidad no le preocupa tanto, porque llegado el caso pueden hacer algo que no quisiera hacer, pero que lo mencionaron también, que es armar un Plan Estratégico genérico y elevarlo. Realmente en eso tampoco quisiera entrar porque no está acá para dejar pasar, y este es uno de los instrumentos que tienen para eso. Entonces, cree que deben plantearse una estrategia de trabajo. De la misma forma que han considerado la posibilidad de empezar nuevamente a reunirse los miércoles para considerar la reforma, la reforma grande, la reforma luego de la de la Ley exprés, cree que deberíamos ir mechando alguno de los miércoles con este tema y empezar a ver, capaz tienen que leer las fortalezas y empezar por ellas. Luego las debilidades, las amenazas, y empezar a armar un trabajo, pero empezar a dedicarle tiempo, esto no puede ser tratado en las reuniones comunes de Directorio, tienen que dedicarle determinado tiempo, no olvidar que tienen cosas urgentes, no olvidar que tiene ir viendo la reforma, porque la Ley Express saldrá o nos saldrá, no saben qué eslo que va a pasar, cómo saldrá, si estará este Directorio o no. No tienen idea de lo que va a pasar realmente, porque hay un mar de fondo importante, motivado por de repente datos que no son los reales y que están circulando, entonces, tienen que pensar también en las estrategias a largo plazo y la ley de la reforma a largo plazo.

Su propuesta sería comenzar, no olvidarse de este tema y ver cómo lo pueden mechar de repente los miércoles, en forma de ir armando. No quiere decir que ya empiecen el próximo miércoles, pero ponerse de acuerdo entre todos y decir: este es un trabajo de Directores, un trabajo con una Gerencia, porque quieren tratar determinado tema, o con

todas las Gerencias; eso cree que debieran definirlo, pero no puede quedar en la nada. Cree que se deben comprometer a no olvidarse de este tema y trabajar sobre el mismo.

La Ec. Pardo expresa que quizás no se entendió bien, pero en realidad cuando en el Plan Estratégico se identifican objetivos estratégicos y particularmente el tema de la reforma, lo que está implicado es un programa donde está la generación de un proyecto de ley, que luego que asumió este Directorio y con toda la autoridad del caso, definieron dividir el proyecto de reforma en dos, en este punto vuelve a reiterar -no por el Plan Estratégico- sino porque es algo conceptual que ya lo hablaron en la reunión anterior, el paquete de reforma de la Caja, es lo que Directorio dividió en dos. Sin el segundo paquete, que aún todavía está a estudio o se va a empezar a estudiar, sea reforma estructural, o sea paramétrico; estaba claro, ya lo habían conversado, que estas medidas exprés por muy dolorosas que pudieran ser para todos, no solucionan el problema. De hecho el paquete de reforma de la Caja Bancaria del año 2008, el paquete de reforma de la Caja Notarial de 2019, tienen lo que la Caja llama “medidas exprés” y tiene medidas paramétricas, las tienen juntas y eso fue lo que solucionó el problema.

A los efectos solo informativos, donde entiende que en este ida y vuelta es importante que Directorio cuenta con información, suponiendo que el proyecto fuera la reforma paramétrica, como referencia el proyecto de reforma paramétrica anterior que ya estaba elevado como anteproyecto, más medidas de urgencia que están en este formato exprés, como por ejemplo la tasa de aportes, la inclusión de los pasivos y un aumento del art. 71, más un incremento del número de años del SBJ que no está previsto en este anteproyecto, sino un poco más grande; le daba a la Caja en el entorno, obviamente más o menos el margen de error, de 35 años más de viabilidad. Algo que le parece importante aclarar, es que cuando se dice “que haya Caja o que no haya”, nadie cree que está pensando que las personas van a dejar de cobrar, o que las personas que generaron un derecho van a dejar de tenerlo, eso en Uruguay no ocurre. ¿Cuál sería la solución o la alternativa? Más allá de las eventuales reformas estructurales o paramétricas que se pueda pensar para la Caja como autónoma, que sea absorbida por BPS. Hay una razón de peso para que ningún poder político tenga eso en la cabeza hasta que el sistema no converja razonablemente a los parámetros del régimen general, y es el gran costo, que es muy difícil explicarle a la gente el gran costo que tiene para las arcas públicas, porque uno se lleva pasivos que obviamente no están ajustados porque son de los valores que la Caja trae, se lleva derechos de personas que además muchas están cercanas a cobrar la jubilación en el formato sin reformar y también se lleva un sistema que obviamente tiene que adaptar. También podríamos eventualmente tratar de ayudarlos a que Directorio trate de ver cómo lo plasman en la estrategia que van a definir, pero también llevarse ese paquete implica que pasa a ser reformado con el paquete general y no antes. Eso también agrega costos a las arcas públicas. Más allá de las valoraciones, obviamente que la gente cuando se ve afectada se enoja, no va a razonar de otra manera, y en este momento puntual es razonable que las personas se mueven así

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** expresa que en la Caja estamos todos afectados, incluso los que declaran no ejercicio.

La Ec. Pardo explica que la idea es que con datos y una posición de dirigir este barco, entienda que las alternativas en realidad también tienen limitantes.

Dicho esto, volviendo al Plan Estratégico, en realidad lo que plasma es un proyecto de aprobación de un proyecto de reforma. Si se observa justamente en el programa de generación del proyecto de ley dice: “impulsar una reforma que mejore la situación

financiera actuarial de la Caja incluyendo la posibilidad de medidas modificativas puntuales urgentes”. Lo que está incluido acá, es el que Directorio, por definición política y en todo su derecho, definieron dos paquetes. Entonces está bastante claro, por lo menos para los servicios, que si no está el paquete completo, solo con las medidas exprés no hay una viabilidad asegurada. Eso tiene, y por eso lo importante de plasmarlo en un Plan Estratégico, una etapa de generación de proyecto y tiene una etapa de búsqueda de promoción del proyecto, que tiene sobre todo una carga muy importante de las autoridades de la Institución, con apoyo de los servicios, ya sea por datos, ya sea por análisis de la situación.

La **Sra. PRESIDENTE** expresa que a los efectos de redondear el tema y terminar esta reunión, quiere resumir lo que le parece que debería ser el curso de acción, un poco con todo lo que han estado intercambiando. Le parece un buen insumo lo que tienen para comenzar a trabajar.

Comparte lo que dice el Cr. González, hay que tener dos caminos un tanto paralelos. Su opinión personal es que este Plan Estratégico tiene demasiadas cosas que no van a cumplirse, porque la Caja se tiene que embarcar y todos los servicios se tienen que embarcar junto con el Directorio, en el proceso de la reforma, y eso va a implicar de los servicios estar así, entonces cree que personalmente, que muchas de estas cosas van a tener que quedar de lado, porque si necesitan cambios en el modelo, etc., con las medidas exprés han demostrado que casi día por medio se está pidiendo un análisis, y a su manera de ver esos pedidos se van a incrementar en el proceso de la reforma.

Deberán ir caminando con la reforma e ir caminando con Plan Estratégico, una cosa va a estar acompañada de la otra, acá no va haber tiempo para dedicarse a otra cosa, entonces le parece importante que den pequeños pasos de ver por dónde van a ir con la reforma y acompasándolo con este Plan Estratégico. Pondría como única meta, la ley, pero reconoce que hay otras cosas que hay que darle prioridad. Cree que todos los servicios van a estar muy involucrados en lo que vayan a empezar la semana que viene. Esto es importantísimo porque está puesto en blanco y negro lo que los servicios proponen y le parece que para Directorio es un excelente insumo que deberán ir mechando uno con el otro. También tiene algunas cosas que no las consideraría, otras que sí, pero en el devenir del curso del tiempo, su pensamiento es que están acá para apoyar medidas, de las seis medidas que fueron, tampoco comparte algunas, pero están priorizando que la Caja tiene que salir adelante. Entonces descarta que en el momento en que empiecen a trabajar en la reforma, va a venir una tormenta de valuaciones y cosas, y van a necesitar los servicios que les digan por dónde ir o no. Con el relacionamiento que ha tenido con todos, sabe que lo van a tener, para ella es muy importante. Dice su posición personal en todo esto y lo que propone es ir acompasando uno con el otro, tomar esto pero irlo acomodando a los requerimientos que van a necesitar con la reforma. El modelo tiene que cambiar radicalmente, entonces la sobrevivencia de la Caja está en eso.

El **Sr. Director Arq. RODRÍGUEZ SANGUINETTI** comparte las palabras expresadas por la Sra. Presidente.

El **Sr. Director Dr. ALZA** consulta si existe algún cronograma preestablecido aparte de las fechas que manejaron del 30 de setiembre, si hay fases por ejemplo, si tienen eso armado o deberían ya dejarlo el Directorio previsto, sobre todo para planificar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que una de las últimas cosas que trabajaron con el grupo de trabajo aquí presente, fue lo oportuno o no de traer un

cronograma y consideraron que no deberían traerlo porque no querían condicionar al Directorio con fechas por todo lo que se ha estado diciendo. Entonces cree que es muy importante tenerlo, pero les gustaría elaborarlo ya dentro de la fase dos en conjunto con Directorio.

Se resuelve (Unanimidad, 6 votos afirmativos): Tomar conocimiento del documento presentado y las exposiciones de los Gerentes.

Siendo la hora dieciséis y quince minutos se retiran de Sala los Gerentes de División.

El **Sr. Director Dr. ABISAB** señala que no pidió la palabra ni participó, en realidad quiere dar su opinión al respecto y no reivindica otra cosa que el tener una visión determinada de cómo funciona, o cómo debería funcionar la organización.

Desde su punto de vista, el riesgo potencial que tiene este tipo de reunión con este nivel de interlocución simultánea, es el peligro de que se confundan los roles. Reivindica el rol, la responsabilidad y la autoridad del Directorio, y eso para nada significa menoscabo de la excelente opinión que tiene desde el punto de vista personal, intelectual y laboral del grupo gerencial colectivamente e individualmente, cree que son cosas diferentes. El Directorio desde su punto de vista, insiste, y no tiene por qué ser compartido, tiene una responsabilidad indelegable e intransferible. No parece que este tipo de intercambio, que le permite a uno tener una visión, y es la siguiente: por una razón diría que histórica y entendible, el cuerpo gerencial siente que tiene un derecho, que es posible entenderlo, pero que no precisado en sus alcances, casi que colide con el derecho y la responsabilidad del Directorio. La verdad que un Plan Estratégico de gestión operativa, que de eso cree que se trata, porque el Plan Estratégico *per se* es un plan que le compete ineludiblemente al Directorio, el de la estrategia institucional. Desde el punto de vista operativo es el plan gerencial que tiene la delicadeza y la corrección de darle cuenta al Directorio, cómo operativiza al personal que tiene a su cargo a los efectos de implementar aquellas cosas que ha decidido el Directorio, esa es la visión que tiene. Acá tiene la sensación de que hay una suerte de, con la mejor voluntad de todos, acá no está cuestionando ni por aproximación le pasa por la cabeza la duda en cuanto a la mejor intención con la que se trabaja, pero el riesgo es la superposición cuando no la colisión, de accionares que en definitiva no hacen al bien último de la gestión.

Eso es lo que quería decir, sin perjuicio de que oportunamente tenga aspectos a considerar respecto del Plan Estratégico que eventualmente lo hará mañana o en otra oportunidad y ni que hablar que queda a la orden para intercambiar, sino para dejar constancia de esto que le parece elemental, es un matiz que hace a una diferencia conceptual, que es lógico que se de en la tarea humana, en general cuando son unos cuantos los que participan.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** entiende perfectamente lo que expresa que el Dr. Abisab, fue muy claro, pero la verdad que tiene otra visión. Comparte conceptualmente lo que dice, pero en realidad ni siquiera se hace el cuestionamiento porque parte de la base que el cuerpo gerencial lo único que puede es asesorar, la responsabilidad es del Directorio y la decisión es del Directorio. Teniéndolo claro eso el Directorio, no importa lo que piensan los demás, lo que tienen que tener claro es que es Directorio quien va a decidir y van a ser los responsables de esa decisión; el resto es intercambiar no opiniones, intercambiar argumentos técnicos, intercambiar visiones técnicas, pero la decisión es política y las decisiones finales van a ser del Directorio. Por eso ni se lo cuestiona, con el

mayor de los respetos lo dice, entiende perfectamente lo que está diciendo el Dr. Abisab porque además lo comparte, pero parte de la base que sabiendo y teniendo claro que es el Directorio quien va a tomar las decisiones finales, el resto son intercambios técnicos.

El **Sr. Director Dr. ABISAB** hace notar que cuando un Director señaló el punto quinto de las debilidades, allí hay una opinión política de los funcionarios.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** entiende que es una posición técnica, la opinión técnica es que notan como debilidad las diferencias políticas de los diferentes grupos.

El **Sr. Director Dr. ABISAB** considera que ahí es donde se comienza a confundir roles, ahí opina lo contrario, porque de la contraposición de opiniones en el “ámbito político” se enriquece en definitiva la decisión final y como en todo órgano democrático operará a partir de los puntos de vista o las opiniones que consigan mayoría, pero no puede tomarse como una debilidad una contraposición de opiniones en el ámbito político democrático, es todo lo contrario, eso es enriquecedor en todo caso, para un sistema autoritario ni que hablar que es una contra, pero en un sistema democrático esto es algo positivo.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** comparte que la discusión sea enriquecedora, pero cuando se toma la decisión, no es lo mismo cuando son decisiones impactantes e importantes, tomarlas por unanimidad, que tomarlas por una diferencia importante de conceptos y de votos.

El **Sr. Director Dr. ABISAB** plantea que por la propia característica del tema, y esto no es menoscabo de la función del funcionario, pero es para este ámbito la discusión, no es para discutirlo con los funcionarios en tanto funcionarios.

El **Sr. Director Dr. LÓPEZ** señala que ellos no lo discutieron, ellos pusieron dentro de un Plan Estratégico una visión técnica de debilidad. La discusión se la dio el Directorio cuando pidió que explicaran eso.

El **Sr. Director Dr. ALZA** considera que parte de lo que dice el Dr. Abisab tiene razón, lo que hay que hacer es no confundir los roles de un lugar y de otro lugar. Este trabajo del Plan Estratégico, como otros trabajos cuando se empiezan a valorar y a poner fortalezas y debilidades, se debe poner todo. Está de acuerdo en que hay que poner todo y ver cómo impacta en lo que ha pasado y no ha pasado, le gustan estos trabajos porque les marca también un camino y los va ordenando. No cree que la dirección y la obligación del Directorio cambie con el Plan Estratégico; Directorio es la máxima autoridad y es en definitiva quien le va a dar la redacción final y la aprobación a este tipo de documentos que van a dar la dirección a la Institución. Tienen que tener claro de no confundir, y pedirán los elementos técnicos a los funcionarios que aporten pro y contras de determinadas cosas, pero los que tienen la conducción es el Directorio y no hay que confundirlo. Es una línea que a veces se puede confundir pero cree que todos la tienen clara.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez entiende a través de los comentarios que hay aseveraciones que reflejan mala interpretación de lo que dice la debilidad número cinco, de acuerdo a cómo la redactaron el Grupo de Gerentes y personas que están trabajando en esto. Esa debilidad no refiere al ámbito de discusión interna del Directorio, refiere al ámbito interno y externo, y a todas las fuerzas que se contraponen y no necesariamente a una

discusión interna de Directorio en la cual los servicios claramente no tienen nada que opinar. Considera que hay un sesgo interpretativo diferente a lo que realmente está escrito.

Siendo la hora diecisiete y cuarenta y cinco minutos, se acuerda finalizar la sesión.

/ep.,mf., gf, ds.,