

CAJA DE JUBILACIONES Y PENSIONES
DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

DIRECTORIO
15° Período
Acta N° 20 – Sesión extraordinaria
05 y 12 de diciembre de 2017

En Montevideo, el cinco de diciembre de dos mil diecisiete, siendo la hora diez, celebra sesión extraordinaria, el Directorio de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios en su décimo quinto período.

Preside el Sr. Director Doctor (Médico) GONZALO DELEÓN, actúa en Secretaría el Sr. Director Arquitecto WALTER CORBO y asisten los Sres. Directores Doctor (Odontólogo) FEDERICO IRIGOYEN, Doctor (Médico) ROBERT LONG, Economista ADRIANA VERNENGO, Doctor (Abogado) ARIEL NICOLIELLO e Ingeniero Industrial OSCAR CASTRO.

En uso de licencia extraordinaria el Sr. Director Dr. Odel Abisab.

También asisten el Sr. Gerente General Contador Miguel Sánchez, el Jefe del Departamento de Secretaría Sr. Gabriel Retamoso, y las Adm. III Sra. Marianela Fernández y Sra. Dewin Silveira.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y PLAN ESTRATÉGICO CUATRIENAL. Res.
N° 411a/2017.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez, a modo de ayuda memoria, plantea que el material repartido constituye una primera entrega de lo que sería la sugerencia de los servicios para comenzar a elaborar un Plan Estratégico con un alcance de cuatro años, donde se hace un resumen ejecutivo mostrándose los antecedentes y la conveniencia de contar con un Plan Estratégico. La fecha del documento es 31.10.2017, incorporado a Directorio en su sesión del 23.11.2017. Como antecedentes de este documento, en mayo de 2017 a iniciativa de la Gerencia General se constituye un proyecto utilizando la metodología PMI (Project Management Institute) internacional a través de la Oficina de Gestión de Proyectos, coordinando con todas las gerencias y la Gerencia General, la elaboración de un proyecto destinado a desarrollar las distintas etapas de un Plan Estratégico. Se nombra como responsable del proyecto a la Gerencia General. Se designó un grupo asesor y un grupo de trabajo. El primero conformado por tres de los gerentes más vinculados a las áreas tecnológicas, o algunas de las funciones claves para el desarrollo del plan, y el segundo grupo de trabajo integrado por la totalidad del

cuerpo gerencial. Comenta que hay abundante información relativa a las aproximadamente 20 reuniones gerenciales llevadas a cabo y al tiempo destinado a las mismas. Los objetivos que inicialmente se plantearon fueron: alinear la visión estratégica y los planes operativos con la misión y visión del organismo, para que pudieran ser contempladas a partir de este trabajo las expectativas que pudiera plantear el Directorio. Otro objetivo es aplicar una visión estratégica a la confección y priorización de proyectos y por ende a la asignación eficiente y eficaz de los recursos disponibles y los que fuera necesario incorporar, generar un trabajo coordinado entre las distintas áreas de gestión, trabajando integradamente con metas comunes y claramente definidas y permitir una evaluación continua de la estrategia tomada, comparando su resultado con lo proyectado. Se incorporó en el trabajo una justificación teórica simplemente para darle un marco de referencia, y el trabajo está centrado en la planificación estratégica referida a la gestión del sistema; no incorpora aspectos políticos. Han sido muy cuidadosos de no hacerlo, entiende claramente que debe recibir lineamientos de este Directorio. Lo que se pretende con este trabajo es dar un insumo que pueda servir de guía, que puede ser tomado, modificado, o dejado de lado. Simplemente como cuerpo gerencial ante la inexistencia de un plan estratégico, consideró oportuno y necesario desarrollarlo. Como aspectos previos se analizó la viabilidad del proceso, y se entendió que era necesario como en todo plan estratégico, el compromiso de todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección. Se insiste en que esto es una sugerencia metodológica de los servicios, y todo lo que se menciona es a modo de ejemplo. Es lo que entienden puede ser el comienzo de un trabajo en este sentido, que además es de largo aliento por eso se llama Planificación Estratégica 2018-2021 primera entrega, no pretende ser el Plan. Este se debe desarrollar y claramente debe tener el impulso y la decisión que se transmita por parte del Directorio. Los aspectos de dirección y organización están contemplados. Se hizo un análisis de contexto del ambiente externo, marco socio político, marco económico, marco jurídico y tecnológico, a efectos de estar bien posicionados. También se realizó un análisis de contexto interno, donde se tomaron todos los elementos a disposición como los procesos actuales, la necesidad de continuar y cuidar los procesos críticos y de seguridad en la información. Se trata de incorporar lo más claro que sea posible los lineamientos y expectativas del Directorio y para eso el trabajo en sí consistió en la determinación de objetivos estratégicos operativos y sus proyectos asociados. Partiendo de la visión y misión institucional, se definen como lineamientos estratégicos los objetivos institucionales que fueron aprobados por el Directorio anterior y que fueron puestos en conocimiento de este Directorio cuando comenzó su gestión. Son lineamientos simplemente, no son objetivos. Dentro de esos grandes lineamientos, se deben definir los objetivos estratégicos. Asociados a esos objetivos, habrá que definir metas, estrategias e indicadores. Estos objetivos operativos dan lugar a proyectos necesarios para llevarlos a cabo, y cada proyecto se definirá a través de una ficha que contendrá nombre, descripción, objetivo general, objetivo específico, gerencia responsable, cronograma, recursos necesarios y riesgos asociados. La ficha de los proyectos se ubicará en tiempo en función de su prioridad, de su impacto en el cumplimiento de los objetivos y de los recursos asignados. Previo al comienzo de cada año en forma concomitante con la generación del plan presupuestal anual, se confeccionaría un plan

operativo anual, alineado dentro del plan estratégico cuatrienal. Al final del proceso, está previsto confeccionar un documento que compile el trabajo realizado para presentarlo a Directorio como propuesta de Plan Estratégico para el cuatrienio. Se incorporan también en el trabajo, unas planillas que están a disposición, que ya se han distribuido, que pretenden ayudar a priorizar y que tratan de hacerlo objetivamente, con una metodología que luego se podrá explicar.

El Sr. Director Dr. LONG agradece al Sr. Gerente por la ayuda memoria, lo cual le ha contribuido mucho, independiente si está de acuerdo o no. Destaca de sus palabras la parte de sugerencia metodológica, un primer lineamiento y considera muy buena la forma como se ha organizado por parte del Gerente y las Gerencias. Como delegación de los pasivos, que actúan en equipo como uno solo, destaca que seguramente van a tener muchas diferencias. Aclara que todos tiene estilos diferentes y que jamás se tome como algo personal y si en algún momento por su propio temperamento sale de la línea que corresponde, que le llame la atención como corresponde.

En cuanto al Plan propuesto, le gustaría realizar algunos comentarios. La primera discrepancia, es que le hubiera gustado invertir el orden. Respeta mucho que se haya elaborado un Plan Estratégico y quizás con determinados objetivos en mayo de 2017, pero cree que no fue lo más oportuno esa fecha. Fue una fecha pre electoral, en un ambiente como nunca había vivido la Caja de Profesionales, con años anteriores que habían traído tormentas, divergencias, pero todas muy bien presentadas que implicaban tener discusiones a fondo, complejas, muchas veces elaboradas por técnicos relevantes de la Caja, inclusive integrantes de Directorio, también el Gerente y otros técnicos, frente a lo que eran las respuestas también con asesores, pero mayormente respuestas con tonos políticos. Lo primero que quiere destacar es que quizás no fue oportuno el momento. Luego vinieron las elecciones y podría decirse que fueron casi expulsados la mayoría de las corrientes que de alguna manera venían hace dos ejercicios, con unos resultados electorales realmente muy importantes, trascendentes y hasta en algunos casos sorpresivos. Lo que implica que el Directorio se instala de otra manera, con otro espíritu, pensando siempre en las plataformas electorales que si bien tenían diferencias en sus puntos, muchas de ellas en sus puntos cruciales apuntaban a un solo horizonte. De manera que, sin plantear críticas a ese trabajo que está muy bien, está hecho con conocimiento, con trabajo, no puede dejar de ver que este es un Directorio político, cuya función es política, no es administrar, no es gestionar, para eso tienen un Gerente. Entiende que la función de un Directorio debe ser la de liderar, la de conducción y dirección y después en un nivel inmediato, el Gerente General y los servicios. Son visiones que tiene, que pueden ser compartibles o no compartibles, puede ser que quien los antecedieron tuvieran otra visión y entendiera que al Directorio debería incorporarse el Gerente General, la Secretaría, etc., pero él defiende la posición de que el Directorio asumiendo sus aciertos y sus errores, debe ser en última instancia quien debe elaborar las políticas de la Caja de Profesionales, debe ser él quien debe elaborar los objetivos tanto estratégicos como operativos, dentro de un plan estratégico. Con esto no está criticando lo que se hizo, está criticando la oportunidad. Entiende que la reunión de hoy y tratando de encontrar caminos de encuentro, se podría tratar de buscar a partir de algunos elementos que el Ing. Castro planteó y sobre la base de las orientaciones

política que dé el Directorio, traer de nuevo al Cuerpo lo que este ha planteado. El tema debería partir de Directorio. Propone objetivos estratégicos planteados por el Ing. Castro: incrementar los ingresos en un 30% en el cuatrienio 2018-2021, reducción de gastos de administración en un 15% en el cuatrienio, una evaluación trimestral de la evolución económica financiera. Y como objetivos operativos: 1. Elaboración de un nuevo discurso tratando de mostrar a los profesionales jóvenes y no tanto, otra imagen de la Caja, segura, que crece, que quizás sea la mejor organización de ahorro voluntario frente a competencias de otro tipo. 2. Incrementar los activos de cotizantes, por ejemplo en las universidades con estudiantes, con los profesores jóvenes, visitas, reuniones, etc. 3. Disminuir la morosidad - seguramente muchas de estas cosas están propuestas en el trabajo presentado por el Gerente General. 4. Disminuir la evasión, con un mejoramiento e incremento del equipo inspectivo, más inspectores, inspectores jubilados de la DGI, etc. 5. Oferta de créditos a pasivos y activos beneficioso y competitivo en el mercado frente a las otras organizaciones que también ofrecen créditos. 6. Evaluación de inversiones y tratar de conseguir eventuales mejoras sobre los resultados que se están teniendo a la fecha. 7. Promoción de mejora en algunos aspectos de la ley orgánica, ya en el año 1995 se hablaba de los problemas que iba a traer la baja tasa de natalidad, la baja tasa de mortalidad, la calidad de vida, etc., y que toda la seguridad social mundial y especialmente en países como este se iba a ver enfrentado a enormes desafíos. Ahí surgió la primera reforma, pero ya en ese momento se preveía lo que iba a pasar ahora. Por eso con respecto a la ley orgánica nadie duda que debe ser modificada en varios puntos, lo cual hay que charlarlo y que forme parte también de los objetivos. 8. Campaña publicitaria en sintonía con los objetivos. 9. Cronograma de ejecución y evaluación del cumplimiento de los objetivos.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez agradece la forma en la que el Dr. Long se refirió a él. Entiende que puede haber diferentes puntos de vista sobre los mismos aspectos. Por supuesto que no adoptará un papel diferente al que le toca, es Gerente General no Director, y por lo tanto no va a controvertir con ideas o sugerencias o puntos de vista de los señores directores, salvo que entienda que se pueda dañar a la organización y hasta ahí llegará dando su opinión. Quiere dar la tranquilidad a todos los miembros de Directorio, de que tiene bien claro su papel, no responde a intereses políticos de ninguna naturaleza, ni partidarios ni gremiales. Pide que le den el beneficio de la duda hasta conocerlo y puedan comprobar que no sigue lineamientos de directorios anteriores (en el orden político). El Directorio sin toda la información pudo haber concluido acerca de la oportunidad y debe aceptarlo, pero puede tratar de explicar y aclarar que esto no responde a ninguna intención de continuar con nada, sino que pretendió ser el comienzo de algo. Pretendió ser una ayuda precisamente para un nuevo Directorio, que no se sabía con qué lineamiento llegaría. Había claramente dos posibilidades; una que puede ser la continuidad de lo que se venía haciendo y otra claramente opuesta. Precisamente por eso entendió necesario contribuir apolíticamente desde la gestión, a que quien asumiera pudiera decir para dónde ir y pretendió dar los elementos para anticipar la posibilidad de que ese trabajo, que en general lleva mucho tiempo y además antes de empezar se realizó un cronograma en el cual se observó que si no se empezaba en mayo no se llegaba, estuviera culminado para el 31 de octubre. Es

claro que como Gerente General no podía permitirse dejar a esta organización sin un norte y siendo tan difuso ese norte a partir de lo que podía deducirse del período pre electoral, entendió necesario presentar este trabajo. Coincide conceptualmente con todo lo que el Dr. Long ha expresado en nombre del colectivo a quien representa y quiere darle la tranquilidad de que no hay ningún indicio de continuidad de nada ni de nadie previo que no sea la intención de un cuerpo gerencial que está ávido de recibir indicaciones. Los servicios están para ayudar a delinear las políticas que éste Directorio o cualquier Directorio disponga. Lo único que tienen son lineamientos que recibieron, si hay que cambiarlos con mucho gusto lo harán. Han sido muy cuidadosos de no incorporar cosas que comprometan decisiones políticas de fondo. Si se profundiza en el plan se va a ver que no hay nada que pueda ser objetable. Todas las cosas que se plantean son indiscutiblemente buenas para la organización, podrán re priorizarse, para eso realizaron planillas para que se prioricen de una manera metodológica si así lo desean.

Por otro lado, le pareció entender que el Dr. Long se refirió a él como un adversario.

El Sr. Director Dr. LONG expresa que no.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que de ninguna manera es adversario de ningún miembro de Directorio. Al contrario, es el primer servidor del directorio para lo que pueda necesitarse y pueda decidirse que deban hacer los servicios. Le gustaría que quede claro, ya que ha sido siempre su forma de trabajar no solo en este Instituto.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO plantea que el Plan Estratégico es un trabajo técnico político que, por un lado, requiere definiciones políticas por parte del Directorio, pero, por otro lado, también es un trabajo técnico que requiere capacidad técnica en quienes lo formulan y lo someten a consideración del Directorio. En ese sentido, la Gerencia y el cuerpo gerencial tienen un rol proactivo, en cuanto deben hacer llegar al Directorio insumos, alternativas, propuestas para ser validadas o no. De lo que se trata es de poder avanzar en la confección de una propuesta de Plan Estratégico que requiere por parte de las autoridades la ratificación o rectificación de los lineamientos, objetivos, indicadores, metas y proyectos propuestos así como un esquema de priorización. En ese sentido, todo lo que viene en esta primera etapa está sujeta a revisión de Directorio. Por otra parte, el actual Directorio tuvo conocimiento desde el inicio, de que la Gerencia venía trabajando en este Plan y le dio instrucciones precisas de seguir trabajando de acuerdo a ciertos lineamientos y objetivos. Así consta en actas. El Plan Estratégico que se ha presentado cumple directivas de trabajo de este Directorio. Con respecto a los grandes aspectos que planteaba y delineaba el Dr. Long, cree que la mayoría de ellos están contemplados en este Plan Estratégico. Por ejemplo si uno habla de la disminución de la morosidad, los proyectos 1 a 7, 11 a 15 y 33 todos apuntan a la reducción de la morosidad y por tanto al aumento de los ingresos por esa vía. La disminución de la evasión, la encontramos en el proyecto 21, la financiación de los adeudos en el proyecto 26, los créditos a activos y pasivos y cómo expandirlos en el

proyecto 23, cómo evaluar y mejorar las inversiones proyecto 37, campañas publicitarias, promoción de la Caja, mostrar sus bondades, tratar de traer mayor número de personas al sistema, proyectos 63 a 66. Aumentar el contacto y la comunicación con los estudiantes y con los profesionales jóvenes, proyectos 67 y 68. De modo que en gran medida lo que se ha apuntado por el Dr. Long está contemplado aunque no priorizado, hay que ver qué orden de priorización del Directorio le va a dar.

Otros aspectos planteados por el Dr. Long, no están en el Plan Estratégico porque implican cuantificación: incrementar los ingresos en un 30% o reducir los gastos de administración en un 15%. Sobre esos porcentajes no puede decir que está a favor ni en contra, obviamente que le gustaría aumentar los ingresos en un 30%, pero también cree que un Plan Estratégico, para ser técnicamente bien formulado, tiene que partir de una evaluación realista, entonces cuando se fija el 30% hay que fijar las bases a partir del cual se fija ese monto, porque se supone que se va a lograr ese objetivo en el plazo que se determina. Lo mismo en cuanto a la reducción de los gastos de administración en un 15%, lo ve muy difícil, pero si se le explica, se le dice cómo se puede llegar, eventualmente puede llegar a acordar con ese porcentaje, pero no tiene las bases empíricas como para decir que es un plan realista y poder suscribirlo. Esos otros aspectos considera que requieren un nivel de análisis y detalle mucho mayor y el cronograma de ejecución que evidentemente también debe tener, una vez que se acuerde en los objetivos, se los priorice, se vean los proyectos y las metas que deberán cumplirse en pos de esos objetivos, por algo se lo plantea como una primera etapa. Cree que entre las cosas que están faltando, pero que requieren la aprobación de esta primera etapa, es tener asentado los objetivos, las metas y los proyectos y ver los plazos en los cuales se pueda dar cumplimiento sobre una base realista y en ese momento sí plantear un cronograma de ejecución como una segunda etapa.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO considera que hay que ser muy cuidadosos en cuanto a lo que se va a establecer como objetivo porque estos deben ser alcanzables, no pueden ser una expresión de deseo.

El Sr. Director Ing. CASTRO plantea que ninguno tiene experiencia en empresas multinacionales. Sostiene que los Directorios de estas empresas no hacen planes estratégicos, lo hacen las gerencias. A los gerentes generales se les establece lo que tienen que alcanzar, si no lo alcanzan tienen que justificar por qué no se pudo, si la justificación no es suficiente se le echa. El Directorio debe fijar objetivos que capaz no se alcancen, se estudiará si su justificación es suficiente, pero para ello tiene que hacerse a partir de un objetivo impuesto. Los Directores imponen los objetivos y la estructura administrativa tiene que trabajar en pos de esos objetivos y establecer los planes estratégicos. Estos tema son temas gerenciales y no temas del Directorio. Los expertos, los que saben del tema, son los integrantes del equipo gerencial, por eso los objetivos tienen que ser chicos, determinados, y no ponerse el Directorio a estudiar si se puede o si no se puede. Se pone el objetivo y se tiene que alcanzar y la estructura administrativa tiene que hacer los esfuerzos para alcanzarlo, si no se alcanzan habrá que justificar y se verá, pero a priori ponerse a analizar si es factible o no, no es responsabilidad del Directorio. El Directorio tiene que poner objetivos que quiere alcanzar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que más allá de no entender el paralelismo entre la empresa multinacional y la Caja, debe manifestar que no está de acuerdo con que nadie aquí tenga experiencia en multinacionales y sin ánimo de repasar su curriculum, comenta que trabajó seis años en Johnson y Johnson, no en compañías afiliadas sino en la corporación, recorriendo varios puestos hasta llegar a puestos de gerencia; luego ocupó seis años posiciones de alta gerencia y dirección internacional en General Motors, después ocupó cinco años puesto de CFO en Maroñas Entertainment, el cual es un grupo internacional y en forma posterior y para no seguir un repaso eterno, su última asignación antes de entrar a la Caja fue como Gerente General simultáneo de Uruguay y Brasil de una corporación multinacional que opera en veintidós países y terminó con la asignación de responsabilidad sobre el Mercosur y Sudáfrica, además de lo anteriormente detallado. Cree que lo expuesto avala su experiencia en multinacionales, sumando más de 20 años en puestos de gerencia y alta dirección. Tiene muy claro cómo se hace un plan estratégico en cualquier ámbito y discrepa también en la forma que se sugirió que algunas multinacionales lo desarrollan. En las que él participó, ningún plan estratégico se impone a nadie, porque es la primera premisa: las cosas impuestas no tienen posibilidad de éxito. Lo que hacen los altos ejecutivos de estas compañías es hacer trabajar encolumnados a todos los equipos y comprometerse con el trabajo que ellos mismos desarrollan y presentan. Las autoridades son extremadamente agudas y exigentes a la hora de recibir esos planes, pero jamás son impuestos. Es cierto que si luego no se cumple con esos planes se toman las medidas que corresponden a las empresas multinacionales que trabajan en ese ámbito privado. También se debe recordar que están en un ámbito muy distinto donde para empezar, los objetivos deben ser acordados con el personal de la Caja, esa es una primera dificultad. También hay que decir que no hay ninguna resistencia del cuerpo gerencial ni del personal de la Caja para plantear objetivos altamente comprometidos y en pro de una mejora del futuro de la Caja, porque a los empleados de la Caja también les va la vida, ya que también se van a jubilar por esta Caja. Plantea que él en su lugar doblemente porque espera poder jubilarse como profesional y como empleado.

El Sr. Director Ing. CASTRO aclara que se refería al Directorio, pero le consulta al Gerente de cuántas empresas fue Gerente General.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que fue Gerente General de cuatro empresas.

El Sr. Director Ing. CASTRO plantea que al Gerente General se le exige resultados económicos...

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez agrega que dentro de un marco de objetivos alcanzables y previamente definidos en un grupo de trabajo con análisis metodológico, técnico que lleva a definir eso como posible.

ACTA N° 20 – Pág. 8
05 y 12.12.2017

El Sr. Director Ing. CASTRO expresa que se necesitan resultados económicos. Le duele que se planteen como únicos resultados económicos retacear beneficios a los jubilados y pensionistas.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que lo que se está haciendo es tratar de aportar proactivamente elementos. Discrepa con la idea de priorización planteada por el Ing. Castro, sostiene que el Gerente no puede priorizar los objetivos. La única diferencia con lo que han propuesto es la priorización y es por eso que aportan elementos objetivos de priorización por si lo quieren usar.

El Sr. Director Ing. CASTRO plantea que la priorización debe estar relacionada a los objetivos que propone el Directorio.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que si le dan la oportunidad de demostrar metodológicamente lo que se ha traído y para qué sirve, quizás lo vean como una buena herramienta. Si luego deciden que no sirve y prefieren ir por otro lado, se va a acatar.

El Sr. Director Dr. LONG comenta que con respecto a lo planteado por la Ec. Vernengo, no conoce ni empresa privada ni estatal que se haya planteado objetivos alcanzables, ya que nunca los alcanzaron. Con respecto a la Caja, se plantearon estos objetivos en base a los resultados que han visto que ha tenido el Instituto, especialmente en el año 2016, que han sido sorprendidos porque venían de resultados 2012, 2013, 2014, 2015 “x” resultados, pero al mismo tiempo son conscientes que los egresos iban progresivamente creciendo. A su vez en los balances consolidados, se veía que había que tomar medidas, por supuesto que no es bueno en un balance operativo, más en un organismo de seguridad social que los ingresos y egresos operativos estén iguales, siempre es mejor que los operativos suban y siempre es bueno dar la mayor cantidad de prestaciones, pero a veces hay que ser sumamente cuidadoso porque son gastos que por lo que ha visto han ido progresivamente creciendo. Le ha llamado la atención lo que ha pasado en el balance del año 2016, es una caída estrepitosa. No tiene muy claro qué pasó, pero recuerda que en el 2015 llegó un tríptico de la Caja donde casi todos festejaban, al 2016 el que entendía algo se sorprendió, y hasta ahora no han tenido una explicación racional. Cómo le explica a mucha gente lo que pasó. Los dueños de la Caja son los activos y los pasivos, los directores tratan de representar los intereses de ellos. No es bueno que las personas creen que en la Caja se está haciendo cualquier cosa o que hay intereses que no corresponden. Quiere dar una respuesta que sea entendida fácilmente pero que a su vez tenga atrás un aval técnico. Por eso puede entender que quizás el 30% sea mucho, pero van hacia eso porque quiere dar vuelta la cosa. Capaz no es fácil, el Uruguay no está pasando el mejor momento.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez entiende y comparte plenamente la expectativa de ir en pro de cosas que mejoren la situación de la Caja. Están a disposición desde los servicios para hacer todo lo que esté a su alcance sin ningún tipo de resistencia, al contrario pretenden delinear con claridad cuáles son los objetivos que

se plantean, tal vez con alguna discrepancia en la forma de cuantificarlo, eso lo verá el Directorio, pero también deberá tener en cuenta que hay aspectos vigentes que pueden condicionar las decisiones y es el deber de los servicios contribuir a esclarecer este tipo de situaciones.

El Sr. PRESIDENTE consulta al Gerente General cómo propone seguir con el tema.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez plantea que se han sugerido una serie de objetivos que no están sueltos, que no son subjetivos, que son los mismos objetivos pero presentados de otra manera, pero que apuntan a lo mismo. Considera que en términos prácticos, como lo propuesto parte de lineamientos, se puede comenzar por analizarlos como punto de partida, por ejemplo: implementar acciones de mejora de la gestión de los ingresos operativos y financieros que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad de la Institución.

El Sr. Director Dr. LONG consulta si ese lineamiento se puede cuantificar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que no se cuantifican los lineamientos, se cuantifican cuando se transforman en proyectos o cuando se transforman en objetivos. Cuentan con un mecanismo de fijación de objetivos que establece la necesidad de que sean medibles, cuantificables y que tengan indicadores de alcance del objetivo. Entonces el indicador va a decir si se alcanza en forma completa, en forma parcial o si no se alcanza. Propone partir de los lineamientos que han sido plasmados como objetivos institucionales para el cuerpo gerencial para el año 2017 y ver que ajustes hay que hacerles.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO sugiere que en estos lineamientos falta mencionar que, como instituto de seguridad social, cuando se plantea que hay muchos profesionales que declaran no ejercicio, se están planteando dos realidades muy diferentes: por un lado podría haber falsas declaraciones y por lo tanto evasión e informalidad. Pero también hay otra realidad: esta es una Caja que se sabe que tiene un componente muy importante de cotizantes voluntarios, que no tienen una actividad liberal por lo tanto no están obligados a declarar ejercicio, pero sin embargo ven a la Caja como instrumento de protección social como complementario al que tienen por otro ámbito laboral. En ambos sentidos se debe trabajar: combatir la evasión pero también aumentar el número de aquellos que voluntariamente se transforman en cotizantes de la Caja. Esta idea está implícita en el objetivo propuesto de “promover el estado de ejercicio”, pero no se utiliza la terminología específica de la Seguridad Social. Cree que los objetivos estratégicos deben referirse a la formalización y extensión de la cobertura. Como organismo de seguridad social la preocupación es la formalización de los informales y el aumento de la cobertura de los profesionales universitarios. En el Plan propuesto, podría estar por ejemplo como primer punto: implementar acciones de incremento de la formalización y extensión de la cobertura, como un objetivo o lineamiento.

El Sr. Director Dr. LONG plantea que es un buen momento estratégico, ideal para que la Caja salga en una comunicación cuidadosa para que muchos profesionales en lugar de optar por una AFAP, opte por la Caja. Sabe que esto puede ser muy discutido, pero en este momento las AFAP están pasando por su peor momento y se encargaron durante estos años, de con mucha habilidad estratégica y con mucho poder conseguir muchos profesionales jóvenes afiliados voluntarios que eran del Instituto, y por una imagen de la Caja decaída, que se funde y por otro lado las AFAP y SURA con una propaganda muy hábil e inteligentemente elegida, fueron captando todos los profesionales jóvenes que no veían en la Caja un lugar confiable. La Caja necesita salir un poco a mostrar lo que es, que tiene problemas como todo organismo de seguridad social del Uruguay. Consulta cuándo comienza a implementarse.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez informa que la idea es priorizar para ver qué de todo esto se puede hacer con los recursos disponibles en 2018 y seguir priorizando para el cuatrienio lo demás. Es parte del trabajo que propone esto.

El Sr. Director Ing. CASTRO comenta que actualmente hay propuestas y tentaciones de todo tipo, inversiones a través de empresas que están en zona franca que colocan dinero en el exterior para también otorgar jubilaciones, eso hay que tenerlo en cuenta. Por otro lado quiere que se midan los distintos objetivos secundarios que se establecen, para poder saber bien como van, por esta razón, solicita una evaluación trimestral de la evolución económica financiera, porque se debe poder medir en el corto plazo y modificar el rumbo o las prioridades si se requieren para mantener los objetivos establecidos.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO plantea que en eso están de acuerdo, pero cree que hay que tener un orden y en su opinión ese orden parte primero por ratificar o rectificar los objetivos, estas metas y proyectos y luego formular un cronograma para el cumplimiento y la cuantificación de los indicadores y la cuantificación de lo que se quiere lograr en un plazo determinado en un cronograma. Lo ve como una segunda etapa, que primero requiere de esta discusión y a continuación la instrucción a los servicios del cronograma y cuantificación.

El Sr. Director Ing. CASTRO expresa que por ese motivo se limitaba, porque el Directorio no tiene la capacidad y tampoco el equipo técnico para hacerlo, reducirlo a unos pocos objetivos y que sea la Administración, la Gerencia General con los expertos quien maneje esos temas, a partir de los números planteados.

El Sr. Director Dr. LONG comenta que a veces uno cree que cuando en la vida política pasa el tren, pasa una vez, hoy en su opinión está pasando un tren muy importante para la Caja que personalmente lo podía prever, pero no con la velocidad con la que vino y los acontecimientos que produjeron y que las consecuencias son de todo nivel y no le corresponde analizar en este momento en este ámbito.

El Directorio hoy con todas las limitaciones que ha tenido, tiene vigente el Presupuesto para el ejercicio 2017. Consulta si tiene alguna reserva o plan de contingencia para recurrir a un fondo y poder establecer en este momento una forma comunicacional inteligente, razonable, respetuosa.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde afirmativamente.

El Sr. PRESIDENTE recuerda que al momento de considerar el Presupuesto el Dr. Abisab previó incorporar una previsión para una campaña de captación de afiliados, adjudicándose \$10.000.000.

El Sr. Director Dr. LONG propone como moción que los servicios en un plazo breve traigan algunos esquemas respecto a la forma de comunicación.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO recuerda que no existe un servicio en la Caja que se ocupe de la comunicación.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que hay un ámbito que está trabajando en ese asunto que es la Comisión de Comunicaciones, integrada por la Mesa, miembros de la Comisión Asesora y directores.

El Sr. PRESIDENTE acuerda con lo planteado por el Dr. LONG. Se debería armar un relato de la Caja y tener un discurso oficial para todos con las mismas puntualizaciones. Considera que armar el relato y aprovechar la oportunidad deberían estar en la agenda.

El Sr. Director Dr. IRIGOYEN propone que los directores se reúnan el próximo jueves luego de Directorio a efectos de delinear un relato para luego ser considerado en el ámbito de la Comisión.

El Sr. Director Ing. CASTRO solicita que en las reuniones de Comisiones se formulen actas o memorandos.

El Sr. PRESIDENTE propone continuar analizando los objetivos e indicadores.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez reitera su consulta respecto a indicarle si se está de acuerdo con los lineamientos o si se desea modificar algo en particular. Explica asimismo cuál sería la incidencia de realizar cambios, ya que los indicadores estratégicos están encadenados a los objetivos. Señala a modo de ejemplo el primer objetivo identificado como posible - ya que está alineado con lo conversado hasta el momento - “promover el estado de ejercicio y la progresión sistemática en la carrera en la carrera de categorías”. Para ese objetivo hay determinados indicadores previstos, tales como, la cantidad y porcentaje de personas y montos con declaración jurada de ejercicio y no ejercicio, la cantidad y porcentaje de personas y montos con estancamiento en categorías, hay una desagregación y los cambios que se hagan pueden incidir.

Igualmente se pueden revisar y modificar también los indicadores. Explica que también hay metas y están relacionadas con cada objetivo estratégico. En última instancia se definen los proyectos. Manifiesta que hay que priorizar tanto metas como proyectos. En cuanto a los lineamientos estratégicos, cree que son la punta del iceberg y considera importante que el Directorio este seguro de que están bien, de lo contrario se deberían cambiar.

El Sr. Director Dr. LONG consulta si la Caja tuvo algún problema relacionado con el cuarto objetivo, ya que le parece un tema absolutamente crítico.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que la política de seguridad de la información que existía en la Caja era totalmente obsoleta. A su vez el hecho de que la Caja no tuviera Gerente de Informática por un período de tres años generó que la Caja fuera vulnerable. Por ese motivo se estableció ese objetivo, ya que la Caja tiene que tener su información debidamente resguardada y por eso se pretende profundizar.

Propone analizar los niveles para ir desencadenado los lineamientos estratégicos hasta los objetivos, ya que cree contemplan las necesidades de la Caja. El objetivo de promover el estado de ejercicio y la progresión sistemática en la carrera de categorías ha sido una de las aspiraciones reiteradas por este Directorio. Fortalecer la prevención y el combate a la morosidad, ha sido parte de todas las plataformas de las campañas electorales, y fue el indicio que se tuvo para ir por donde este Directorio pretendía y coincidía con los lineamientos anteriores. Fortalecer el combate a la evasión aplica los mismos comentarios. Optimizar el rendimiento de las inversiones del organismo con adecuados niveles de riesgo, explica que son las inversiones las que han permitido dar un balance positivo cuando los resultados operativos no han sido favorables. Brindar mejores servicios al afiliado, modernos, ágiles y personalizados en todos los canales de atención, claramente se aborda el lineamiento número dos. Mejorar la información del organismo, en cuanto a ser consistente, confiable, completa y accesible, gestionada a través de sistemas informáticos eficaces y eficientes. Fortalecer los procesos de toma de decisiones, apoyados en estudios técnicos, gestión de riesgos y herramientas de monitoreo y control. No hay una relación de uno a uno, puede haber algún lineamiento que se desarrolle en más de un objetivo y también algún objetivo puede intentar cumplir con lo que establece más de un lineamiento, así la mejora continua es una aspiración que sobrevuela la organización y va a tener que vincularse con más de un objetivo. Profundizar las medidas tendientes a mejorar la seguridad de personas, activos e información, y la continuidad de los servicios. No se había contemplado demasiado la seguridad de las personas, al punto que no existía un plan de evacuación. Además de ser obligación legal, debería ser de un interés continuo ya que el principal capital es el humano. Impulsar el desarrollo de las capacidades del capital humano de la Institución y promover la mejora continua del clima y la cultura organizacional. Le parece determinante lograrlo para que las intenciones no se frustren debido al clima organizacional. Fortalecer las capacidades del organismo como instituto de seguridad social le parece que pese a no existir un orden jerárquico, cree que tendría que estar en primer lugar.

El Sr. Director Dr. IRIGOYEN expresa que si se quiere transmitir un discurso habría que fijar tres objetivos estratégicos claros para comunicar.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO cree que a efectos de la comunicación hacia afuera se tiene que simplificar y priorizarse. Otra cosa es el plan hacia adentro, que debe ser comprensivo de todos los aspectos.

El Sr. Director Dr. LONG sostiene que hay que marcar la presencia de la Caja frente a lo que se entiende como solución.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que para cada uno de los objetivos se definieron indicadores estratégicos. El objetivo estratégico número uno, podría tener como indicadores los que se expone en el material que permiten medirlo. Al ser medible se puede actuar. Luego está la definición de las metas identificables, cada meta esta correlacionada con algún objetivo estratégico.

Señala que las primeras cinco metas están asociadas al primer objetivo. Incluir en el Plan Estratégico de comunicación aspectos relativos a la valoración de ser profesional y pertenecer a la Caja y la percepción social de la evasión como riesgo. Realizar campañas de comunicación que lleguen, como mínimo al 90% de los afiliados activos registrados, de acuerdo con el plan de comunicación. Es un plan ambicioso y comprometido, implica que se pueda medir la llegada del plan al 90%, es medible por ejemplo con mecanismos de auditoria de medios, lo cual requiere recursos. La tercera meta también tiene que ver con campañas pero dirigidas a estudiantes de carreras universitarias afiliables a la Caja, interactuando, como mínimo con el 50% de las Universidades o Facultades correspondientes. Llegar como mínimo de la mitad de los estudiantes es el objetivo. Capacitar, con técnicas de atención al público y marketing en el marco de la seguridad social, a los funcionarios con tareas de atención a usuarios de División Afiliados con el objetivo de promover la declaración de ejercicio. Expresa que la opción depende mucho de la percepción del afiliado al llegar al mostrador.

El Sr. PRESIDENTE consulta por la meta de informatizar la determinación de datos de morosidad y el correspondiente cálculo de la previsión por incobrabilidad.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que actualmente se hace de forma manual con distintos programas con interfaces manuales, como planillas Excel, informatizarlo es dotarlo de un sistema que permita quitar tiempo de procesamiento y brindar a las personas responsables mayor tiempo para el análisis y evitar el error humano.

El Sr. Director Dr. LONG consulta qué sistema tienen las otras Cajas.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que no sabe con exactitud, pero si sabe que hay diferencias sustanciales. Las realidades son distintas y no comparables con la realidad de la Caja. Hasta hace 4 años la Caja no conocía la morosidad, conocía los morosos, hoy se sabe, a costa de un esfuerzo que es difícil de sostener en el tiempo.

También habla de la gestión de la morosidad, que apunta a lograr resultados en la cuantía, intimación administrativa, intimación judicial, períodos que abarcan las intimaciones, trabas de embargo, embargo genérico de las cuentas bancarias, impactando en la contabilidad del organismo, actualmente también es todo manual, con un trabajo muy intenso que requiere mucha atención.

El Sr. PRESIDENTE pregunta si es posible que ya se haya hablado de un proceso de informatización de los procesos judiciales.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que no quiere decir que al no estar informatizados no se esté interrumpiendo todas las prescripciones e intimando todos los juicios, sin embargo al informatizarlo se va a tener ventaja y se puede destinar el tiempo a otras labores, también está unido al expediente electrónico. Por eso es importante la priorización, si todo es importante todo deja de serlo. Gestionar los morosos en forma temprana, contactando a los afiliados, como mínimo en un 90% de los casos, dentro de los 10 días de haber vencido el pago, considera que es determinante, y que no se puede hacer en forma manual.

Señala que es muy importante el impacto que tuvo el cruzamiento de información con otros organismos y que se pretende seguir mejorando y profundizando en ese sentido.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO manifiesta que en el Foro de las Américas de la AISS, al cual concurrió con la Ec. Vernengo y Gerente de División Recaudación y Fiscalización Rafaniello, hubo una presentación muy interesante del BPS sobre fraude y evasión, donde se desarrolló todo un sistema de información complejo, con la historia de un contribuyente para prever los potenciales evasores, los ubica en categorías, rojo amarillo y verde. El verde es el que nunca se le encontró nada, el amarillo el que por ejemplo en el pasado se atrasó y el rojo es el que tuvo ciertas acciones que dan un indicio, el fin es mejorar la tarea de fiscalización y focalizarla a los más riesgosos, considera que a la Caja le puede ser útil con el intercambio de información.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez desea destacar el esfuerzo realizado y la seriedad con que se realizó el Plan. Conjuntamente con las Gerencias trabajaron en más de 20 reuniones, incurriendo en aproximadamente 300 horas hombre, de acuerdo al cronograma previsto. Se trabajó en paralelo con personal de distintas áreas para la realización de las fichas de cada proyecto, que tienen los objetivos específicos. Son objetivos muy comprometidos y que tienen coordinación y trabajo con todas las áreas para que puedan prosperar en la organización. Explica también que existe una tabla de proyectos, que consta de 113 proyectos cada una con su ficha determinada.

En cada proyecto identificado numéricamente se encuentra el objetivo estratégico que mejor aplica al proyecto, se vincula a la meta, se determina cuáles son las gerencias involucradas, como se define el proyecto y los riesgos. Por ejemplo el proyecto número 63 es de campaña informativa sobre sistema de seguridad social de la Caja.

Explica que también hay una serie de criterios y una tabla de priorización de proyectos.

El Sr. Director Ing. CASTRO pregunta cómo se mide la eficacia de la acción en el ejemplo del proyecto número 63.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que se mide con la cantidad de charlas realizadas y constatando si efectivamente se llegó al 50% de los egresados. También con una auditoria de medios de los productos desarrollados. Considera que se podría realizar una encuesta de opinión a posteriori generando la retroalimentación.

El Sr. Director Ing. CASTRO considera que hay que medir la eficacia de las acciones, sino sería un derroche de dinero.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez cree que a priori es necesario, pero el Cuerpo tendrá que decidir si lo considera necesario o conveniente, eficiente o no. Le consulta a los integrantes que opinión les merece el plan hasta el momento.

El Sr. PRESIDENTE considera que se podría realizar otra reunión extraordinaria a efectos de analizarlo con profundidad.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO cree que sería conveniente realizar la sesión en presencia del Cuerpo Gerencial para transmitir las inquietudes que surjan.

El Sr. Director Dr. LONG considera que hay que estudiarlo con profundidad y análisis y prefiere transmitírselo directamente al Gerente General.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que hay un tiempo cronológico y que hay que fijar los objetivos gerenciales para el año 2018, no deberían estar aislados del plan.

Se retira de sala el Sr. Director Dr. IRIGOYEN.

El Sr. Director Ing. CASTRO expresa que el plan le parece un trabajo bien realizado, pero manifiesta que es un trabajo gerencial. El Directorio es político, no gerencial. Cree que el Directorio se tiene que limitar a pocos objetivos para el cuatrienio y definirlos. La estructura gerencial tiene que bajarlos y aplicarlos en este plan estratégico para los 4 años, cada año tendrá metas y mediciones determinadas, luego hay que evaluar en cada año si se llega o no se llega y que correcciones hay que realizar para el siguiente año. Analizar después en el cuatrienio, si nuestro accionar como directores obtuvo el resultado esperado por aquellos que nos mandataron. Considera que no corresponde al Directorio definir el plan.

El Sr. Director Dr. LONG le consulta al Gerente General que piensa respecto a la priorización, que es lo que se debería priorizar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que lo tendría que sugerir el Directorio, pero previendo la dificultad que se plantea, se está realizando un trabajo para tenerlo a disposición del Directorio a efectos de que lo puedan cuestionar, sugerir modificaciones y hacer suyo el plan. Expresa que para el cuerpo gerencial es preciso que Directorio apruebe el plan. La Gerencia al elaborar el plan contempla e interpreta las acciones diarias del Directorio, tanto las explícitas como las implícitas que indican qué camino quiere tomar el Directorio.

El Sr. PRESIDENTE propone realizar otra sesión extraordinaria el día martes 12/12/2017 de 9:00 a 12:00hs.

El Sr. Director Ing. CASTRO expresa que llevan 4 meses de atraso con el tema y que se aproxima el año 2018 y los gerentes deberían tener material para trabajar. Pero reitera que el Directorio no tiene que avalar ningún plan estratégico ya que es una responsabilidad del Gerente General, no del Directorio. En lo que el Directorio se tiene que poner de acuerdo es con los objetivos.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez pregunta al resto de los miembros si coinciden con lo expresado por el Ing. Castro, ya que él no coincide.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO responde que no coincide.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO considera que de proceder de esa manera se pondría a los servicios en una situación de incertidumbre y falta de respaldo.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez señala que la premisa básica del plan estratégico es el compromiso de la más alta dirección. Sin la aprobación formal del plan, el cuerpo gerencial no sabría por dónde ir.

El Sr. Director Dr. LONG manifiesta que para lograr la aprobación sería útil se facilitara la presentación de la priorización.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que está dispuesto a facilitar todo lo necesario.

El Sr. Director Ing. CASTRO considera que no se pueden responsabilizar por decisiones técnicas en las cuales no son expertos. Sí pueden responsabilizarse de los objetivos básicos, el resto es una decisión administrativa y de responsabilidad exclusiva del gerente general.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO expresa que eso es trasladar la responsabilidad a la gerencia.

ACTA N° 20 – Pág. 17
05 y 12.12.2017

El Sr. Director Dr. CASTRO responde que por supuesto, porque él no tiene conocimiento en el tema.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez expresa que necesita un lineamiento del órgano en un sentido claro.

El Sr. PRESIDENTE considera que se debería asumir el plan estratégico, estudiarlo, encomendar la priorización, y concluir el martes próximo con el tema, tal vez con una reunión con los gerentes.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez sugiere contar con los gerentes a la hora de hacer la priorización en una reunión, y de esa manera pueden opinar y es un producto del Directorio.

El Sr. Director Dr. LONG opina en forma personal que es mejor plantear las dudas al gerente general.

El Sr. Director Dr. NICOLIELLO sugiere aprobar el plan y encomendar una propuesta de priorización.

El Sr. Director Dr. LONG concluye que aprobar el plan sería simplemente permitirles seguir adelante, no genera ningún compromiso.

El Sr. Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que se podría aprobar el documento del plan presentado, indicando a los servicios que continúen trabajando en este sentido. El plan definitivo no estaría aún.

Siendo la hora trece y treinta minutos se pasa a cuarto intermedio hasta el día martes 12 de diciembre a la hora nueve.

En Montevideo, el doce de diciembre de dos mil diecisiete, siendo la hora nueve y diez minutos, se levanta el cuarto intermedio. El Directorio de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios continúa la celebración de la vigésima sesión del décimo quinto período.

Preside el Sr. Director Doctor (Médico) GONZALO DELEÓN, actúa en Secretaría el Sr. Director Arquitecto WALTER CORBO y asisten los Sres. Directores Doctor (Odontólogo) FEDERICO IRIGOYEN, Doctor (Médico) ROBERT LONG, Economista ADRIANA VERNENGO, Doctor (Abogado) ÁLVARO RODRÍGUEZ e Ingeniero Industrial OSCAR CASTRO.

En uso de licencia reglamentaria el Sr. Director Dr. Ariel Nicolliello.

En uso de licencia extraordinaria el Sr. Director Dr. Odel Abisab.

También asisten el Sr. Gerente General Contador Miguel Sánchez y la Adm. III Sra. Dewin Silveira.

El Sr. Director Ing. CASTRO presenta como moción aprobar los siguientes objetivos estratégicos para los años 2018-2021: 1. Incrementar ingresos en un 30% en el cuatrienio. 2. Reducir gastos de administración y gestión en un 15% en el cuatrienio. 3. Evaluar trimestralmente la evolución económico-financiera para poder verificar el funcionamiento y ver si hay que cambiar el rumbo. Como objetivos operativos: 1. Elaborar un nuevo discurso positivo del estado de situación de la Institución. 2. Incrementar el número de profesionales activos, con proyectos atractivos para jóvenes profesionales, con becas universitarias, visitas a universidades, actividades sociales, etc. 3. Reducir la morosidad, rescatando activos con una buena financiación de adeudos. 4. Reducir la evasión incrementando los equipos de inspección con becarios por ejemplo. 5. Ofertar nuevas formas de crédito para activos y pasivos que sean beneficiosas para ambas partes. 6. Evaluar inversiones y eventuales mejoras. 7. Promover mejoras en algunos aspectos de la ley orgánica. 8. Realizar campañas publicitarias en sintonía con los objetivos. 9. Establecer cronograma de ejecución y evaluación del cumplimiento de objetivos.

Esto es lo que propone como objetivos del Directorio, independientemente que después la Administración, bajo la supervisión del Gerente General, desarrolle los planes estratégicos para implementar estos objetivos.

En el mismo estilo y contenido de lo que acaba de plantear el Ing. Castro, en lo que se refiere a los objetivos estratégicos y operativos, el Sr. Director Dr. LONG quiere fundamentar por qué acompaña esta moción, ya que esta delegación de pasivos encabezada por el Dr. Abisab en varias oportunidades ha planteado estas inquietudes sobre todo en lo que se refiere a los objetivos operativos. Recuerda que en el acta 14 del 26.10.2017, acta 15 del 3.11.2017, acta 17 del 16.11.2017, acta 18 del 23.11.2017, acta 19 del 30.11.2017 están reflejados de una manera u otra todos los comentarios por los cuales entienden que estos son los objetivos que debe tener el Plan Estratégico. En lo personal destaca que a su solicitud la Gerencia General a través de Secretaría le hizo llegar un trabajo que considera muy completo, muy bueno, técnico, pero cree que de tan técnico que es a veces las personas no logran comprender exactamente lo más importante y lo que más le interesa es que algunas cosas queden en las actas y de alguna forma no demasiado larga sino concretas para que las personas puedan leer y entender los objetivos hacia dónde va este Plan Estratégico. Entiende al igual que el Ing. Castro que los servicios a través del Gerente General pueden darle la forma de proyecto, metas, etc., y muchos de los objetivos planteados están incluidos en el trabajo del Gerente, pero cree que la forma de presentarlo a los profesionales podría ser más acotado. Por lo expuesto apoya la moción del Ing. Castro.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO plantea que en la propuesta están separados los objetivos estratégicos de los operativos. Consulta si son objetivos para el Directorio.

El Sr. Director Ing. CASTRO responde que son objetivos del Directorio para toda la Caja.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO expresa que incrementar los ingresos en un 30% en el cuatrienio, suponiendo que es en términos reales, le parece un buen objetivo, pero le gustaría que le explicaran en base a qué es el 30 y no otra cifra.

El Sr. Director Ing. CASTRO explica que se trata del cuatrienio, es un 7% anual de mejora, que se puede lograr mediante incrementos en los préstamos, diferentes tipos de préstamos, hay que trabajar para obtener otros ingresos que no sean los habituales de manejo financiero, donde los rendimientos son bastantes bajos. La idea es buscar mecanismos para incrementar los ingresos, que no sean los que se vienen haciendo habitualmente porque están bastante bajos. Incluso el efectivo que se tiene mensualmente por las cobranzas, las tasas están muy bajas, la inclusión financiera ha hecho que los bancos tengan un montón de dinero gratis mes a mes, logrando que las tasas de interés en las inversiones overnight que utilizaba la Caja, con buen rendimiento en el pasado, hoy no las tiene. Tampoco se puede hacer mucho porque esa liquidez hay que tenerla para cubrir mes a mes las jubilaciones y las pensiones, hay que salir a buscar otras inversiones que den esa posibilidad. La ley permite que la Caja pueda realizar inversiones especiales de profesionales activos que quieran invertir su dinero a parte de los aportes jubilatorios. Es otro camino que podría transitar el Instituto en cuanto a inversiones, por ejemplo en la construcción, colocar préstamos a constructores, que nos permita obtener otro nivel de utilidades. Pretender un 7% anual, por supuesto que el primer año no va a ser así, pero pretender un objetivo un poco más alto es algo que no sería tan difícil de alcanzar. Exige esfuerzo y trabajo.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO plantea que en relación a reducir gastos de administración y gestión en un 15% en el cuatrienio, también le gustaría saber si es posible. Cree que se pueden reducir gastos y siempre se puede buscar la manera de ser más eficientes pero no sabe si es posible un 15%. Considera que primera habría que hacer una evaluación de ese 15% que se está poniendo como objetivo. En cuanto a los objetivos operativos, hay varios que están contemplados en el Plan Estratégico que está propuesto. Hay algunas innovaciones muy interesantes estaría bueno incorporar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez agradece las consideraciones al trabajo presentado, el cual tenía el propósito de brindar elementos de ayuda al Directorio para la elaboración del Plan Estratégico que indudablemente la Gerencia considera imprescindible para la organización y para la fijación de objetivos anuales alineados con objetivos de largo plazo. Celebra que el Directorio esté con todo su esfuerzo puesto en tratar de desarrollar ese plan y apoyar a la Gerencia para una definición que permita trabajar sabiendo hacia donde se va.

En cuanto a los objetivos planteados en la moción, los operativos casi en su totalidad, están incluidos en el Plan que se presenta. Recuerda que para la sesión de hoy se había planteado la posibilidad de que la Gerencia General con los servicios aportaran

una priorización de la lista de proyectos que se había traído. Se había entendido que al Directorio le resultaba complejo la utilización de alguna de las herramientas que se habían aportado como por ejemplo las tablas de priorización que intentan eliminar la subjetividad a la hora de marcar las prioridades en la medida que se trabaja metodológicamente. Ese trabajo se realizó, se reunieron junto a los Gerentes durante la semana, y con un esfuerzo muy grande del cuerpo gerencial se logró completar la priorización de los objetivos, las metas y los 113 proyectos. Ofrece ese trabajo, que fue lo que se comprometió a hacer, para que sea analizado y visto. Hay un objetivo operativo que no está dentro del Plan, se aclaró en el alcance del trabajo y refiere a promover mejoras en algunos aspectos de la ley orgánica. Entiende que ese punto requiere un trabajo político que puede ser apoyado desde los servicios pero no impulsado por estos. Al menos así fue entendido, si no fuera así se podría dar otro enfoque. Entienden muy adecuado que el Directorio incluya este punto dentro del Plan Estratégico, porque este debe integrarse con lo que pueda hacer los servicios y lo que puede y debe hacer el Directorio y a partir de que este lo incluye, se recibirán los lineamientos del órgano. Los servicios van a estar a disposición para todo lo que sea necesario y que se entienda conveniente con el alcance que este Cuerpo determine. En cuanto a los objetivos estratégicos, tiene algunos reparos serios. En cuanto al tercero: “evaluación trimestral de la evolución económico-financiera”, no es un problema, es algo que se hace y cree que incluso no debería ocupar tiempo en la definición del Plan Estratégico porque es algo que está incorporado en la rutina de la organización, pero si se quiere reforzar y ponerlo no hay problema, es más, la evaluación que se hace es mensual no trimestral. Con los dos primeros, coincide plenamente con la necesidad de trabajar con el incremento de los ingresos de la organización y de la reducción de gastos. Así también queda de manifiesto cuando se repasan los objetivos que se han propuesto y quedará de manifiesto una vez que se prioricen los objetivos que se han planteado, todos apuntan a estos objetivos, la dificultad está en entender cuál fue el trabajo de respaldo que permite dar la tranquilidad a quien tiene que encarar el cumplimiento de estos objetivos de que son objetivos alcanzables, qué estudios, análisis se han hecho que respalden la posibilidad de incrementar un 30% o el número que fuera, en un determinado tiempo o una reducción de gastos porcentual en un determinado tiempo, porque lo que no puede tener un plan estratégico son objetivos inalcanzables u objetivos arbitrarios o expresiones de deseo. Desde el punto de vista metodológico los números no deben ponerse en los objetivos estratégicos, deben ponerse en los proyectos o en las metas definiendo claramente el cumplimiento que contribuya al concepto de incrementar los ingresos y reducir los gastos. A priori se anima a decir que esos números son prácticamente una utopía. Tienen que partir de una base realista, no quiere ser ofensivo, es un análisis técnico, si se parte de una definición que el cuerpo gerencial termina no aceptando, están ante el primer problema. Más allá de la autoridad y jerarquía del Directorio, en términos razonables, el planteo del Plan Estratégico tiene que ser con ciertos acuerdos. El cuerpo gerencial se ha reunido en total más de 750 horas para traer una metodología que permita objetivar la definición de los objetivos. Ha tenido la enorme preocupación de generar estímulo y las personas que están trabajando en esto lo están haciendo con la camiseta puesta, porque la Caja lo necesita, no para cumplir una forma.

El Sr. Director Dr. LONG plantea que ese número surge más por la negativa que por la positiva. Porque han comprobado que la gestión de la Caja, no del último año ni de los dos últimos, sino que de los dos últimos ejercicios anteriores a este, no ha sido buena. En su opinión hubo una gestión ineficaz, ineficiente, muchas veces no muy transparente, por lo tanto cree que tiene muchos problemas cuya consecuencia de todo eso ha sido los números negativos. Es una forma de ver las cosas, si las cosas se hubieran hecho de otra manera o se empezaran a hacer de otra forma de ahí que plantean objetivos que pueden parecer en principio quizás excesivos. No porque pique de un exceso de optimismo ni que se planteen objetivos que no corresponden, esto parte de un estudio previo de ocho años que no ha terminado, se está estudiando muy a fondo todo esto desde las evaluaciones hasta las proyecciones, etc., trabajos muy bien hechos pero opinables, y que hacen pensar que con un cambio de política y de un Plan Estratégico se puede llegar a cumplir los números que se plantean, que vistos así llama la atención, pero hay que ver un poco la historia. Si se observa que hay dos ejercicios, dos directorios que en su opinión no han hecho una gestión acorde a las necesidades misión y visión de la Caja, y que los resultados están a la vista, basta con ver lo que han sido los resultados del 2016, muy significativo el balance de 2016, no conoce el de 2017, pero todo eso hace pensar que hay algunos problemas, y de ahí viene su optimismo, pero con cambios importantes pueden cumplirse. Con respecto al 30% no dividirlo en cuatro años, sino que en tres, porque ya este año queda muy poco, y en cuanto al 15% en la parte de administración y gestión es mucho más optimista en base a la gestión de estos últimos ocho años. Hay muchas cosas, opinables tal vez, que en tema de gastos se pueden hacer muchos recortes, confían en los servicios de la Caja, excepcionalmente tener que recurrir a otro tipo de consultorías, en otra época los propios servicios de la Caja fueron un excelente apoyo para tomar decisiones importantísimas que nunca se había tomado antes y que no tuvieron necesidad de llamar a consultores externos. Cree que en estos tres años y medio que quedan se pueden hacer ahorros importantes, si se suman las cifras de ese tipo de erogaciones el ahorro puede ser mucho, además de otras medidas que los servicios pueden plantear sin que obstruya el mecanismo de funcionamiento de la propia organización.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que es muy común que en varias alocuciones del colectivo que el Dr. Long representa y también en dichos del Ing. Castro, se hace referencia a una mala gestión de los últimos años. Ha notado mucha preocupación de todo el personal cuando se leen las actas y se lee eso. Entiende que hay que ser muy preciso y por eso pregunta qué alcance le dan a esa expresión.

El Sr. Director Dr. LONG expresa que refieren a la mala gestión del Directorio, de los dos Directorios. Habla por sí y por quienes representa y manifiesta que se refiere a la gestión de los dos Directorios que antecedieron y que los resultados electorales de hace pocos meses fueron clarísimos en cuanto al juzgamiento de ese comportamiento. Deja de lado a los servicios.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez le consulta al Ing. CASTRO si opina igual.

El Sr. Director Ing. CASTRO responde que sí y plantea un ejemplo; en una pasada sesión de Directorio solicitó que se frenara la venta de unidades de la Torre de Profesionales para poder investigar. El Directorio anterior resolvió vender unidades a un promedio de U\$S 60.000,00; gran cantidad de esas unidades las compró un inversor que vio la posibilidad de obtener ganancias. Se pregunta entonces, ¿por qué esa posibilidad no la vio la Caja?

¿Por qué se establecen números? Porque en toda organización se deben establecer números, metas a alcanzar. Se deben tener números claros de lo que hay que lograr y de ahí para abajo todos los proyectos deben estar en pos de esas metas numéricas, porque se pueden describir cosas sin números pero el tema es hacerlo con metas numéricas y ese es el planteo.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez agradece la claridad de las respuestas y pide que cada vez que se haga mención a esto, se haga en forma precisa. Es una aspiración de deseo suyo y del cuerpo gerencial, porque luego queda en actas de una manera difusa y confusa y genera desestímulo cuando no se tiene una definición plena.

El Sr. Director Dr. LONG expresa que ha hecho desde hace dos años presentaciones como las que se hace acá en diapositivas. Una hace dos años en FEMI, bien claras con nombres y apellidos, testimonios gráficos, etc., y siempre fueron dirigidas a los directores. Las que tiene pensado hacer y tiene preparadas para Paysandú y Salto, dicen exactamente lo mismo. Le gustaría que eso quede claro, porque están estampadas y se refieren a los directores.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que no tiene la intención ni le corresponde opinar al respecto. No está ni asintiendo ni discrepando porque no le corresponde opinar, pregunta según lo que a él le corresponde.

El Sr. Director Secretario Arq. CORBO manifiesta que estas sesiones extraordinarias que se planteó el Directorio realizar fue para definir el Plan Estratégico del Directorio para el 2018-2021. En ese sentido es claro que este Directorio debe adoptar una resolución. El Ing. Castro Director Tesorero de la Caja de Profesionales trae una propuesta y desde su rol va a contar con su apoyo para que esta moción empiece a marcar claramente los objetivos estratégicos y el Plan Estratégico para el período 2018-2021. Manifiesta su conformidad porque entiende que los estudios que expuso el Ing. Castro están basados en su condición de Director Tesorero de la Institución.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez comenta que la preocupación que manifiesta es un lineamiento que entiende que si no se cambia va a ocasionar muchas distorsiones en la forma de trabajar. Este Directorio tuvo la oportunidad de acompañar muy de cerca la elaboración del último Presupuesto. Tenía precisamente al Director Tesorero que era el suplente del Ing. Castro participando en todas y cada una de las reuniones de Comisión, Grupo de Trabajo donde se trajeron informes, y la intención del Directorio fue la que se plasma en este trabajo; incrementar los ingresos y reducir los gastos. El

Presupuesto demuestra que la reducción de gastos es un intento permanente, pero que no se puede mover ni cerca de los números requeridos. El Directorio lo vio, lo acompañó ¿no lo entendió razonable al Presupuesto? porque esto no coincide con lo que se aprobó. Se aprobó un Presupuesto ajustado, medurado, sin holguras, pero eso no permitió reducir los gastos de administración, permitió mantenerlos. La mayor parte de los gastos de administración tiene que ver con salarios. Los salarios de la Caja son altos pero, qué implica reducir el 15% si el 85% de los gastos de administración son salarios. Los servicios no estamos en condiciones de proponer nada al respecto. El resto de los gastos de administración son de estricto funcionamiento. Si se eliminara la administración completa no se cambiaría el déficit operativo que se presenta en el estado de resultados. Por eso en cuanto al segundo de los objetivos, aprecia y valora la confianza que se traduce a través de las palabras del Dr. Long porque en definitiva lo que está diciendo es: confiemos en que los servicios van a poder. Plantea que en general dice “si, vamos a poder”, pero quiere decirlo consciente y convencido de que se va a poder. Y acá está consciente y convencido que es un objetivo inalcanzable. Cree que sería una pena que habiendo tanta sinergia demostrada en la complementariedad que se ha logrado para la conformación de un Plan Estratégico, con una definición que luego no tuviera el entusiasmo, pero no porque se bajen los brazos sino porque si alguien sabe que no va a llegar a algo es difícil, y no lo dice por él sino porque tiene que comandar a un grupo que a su vez dirige a otro grupo. Igual situación surge con los ingresos, se ha demostrado claramente que desde la gestión no es posible incrementar los ingresos en estos números. El Directorio podría considerar una adecuación que conceptualmente tome lo que están planteando. Considera bueno apuntar alto, pensar con objetivos estratégicos referentes al incremento de los ingresos y a la disminución de gastos, el único aspecto de preocupación que señala es la determinación de objetivos que puedan ser inalcanzables y el efecto que eso pueda causar de desestímulo.

El Sr. Director Dr. IRIGOYEN plantea que viendo un poco lo que presentó el Ing. Castro y el trabajo presentado por el Gerente General, en este último está contemplado la propuesta del Ing. Castro. Le genera dudas cuantificar las metas a alcanzar. Le queda claro que para afuera y para el discurso que el Directorio quiere tener, el Cuerpo tiene que tener una definición con objetivos estratégicos que tienen que ser puntuales y no largos, porque las personas tienen que captar cuales. Podría estar dentro de los objetivos estratégicos, algo que se habló el otro día y que es importante: fortalecer la capacidad del organismo como Instituto de Seguridad Social.

El Sr. Director Ing. CASTRO considera que no se debe entreverar el Presupuesto de un año con los objetivos a cuatro años. No se puede hacer esa mezcla porque se van a equivocar. El fortalecimiento que está planteando el Dr. Irigoyen está incluido en la propuesta, porque si no mejoran con estos números no hay fortalecimiento que valga. Se vienen situaciones en el país muy complicadas, entonces se deben establecer metas numéricas y esforzar a toda la organización para obtenerla. Si no se logra no me importa, pero hay que establecerse metas y trabajar en pos de ellas. No se puede solo describir, se va a mejorar, incrementar. Hay que proponerse metas fuertes para que eso baje a la organización y todos los proyectos vayan en pos de

obtener esos resultados, no se deben perder esfuerzos con otras metas que no fortalecen a la Institución, porque si no se tiene una mejora en los ingresos y una reducción en los gastos, van a tener problemas muy serios. Poner metas numéricas para saber bien cómo se tiene que medir, y si en lugar de 30 se llega a 28, se acercaron bastante. Si se quedan en 0 van a tener que justificar por qué no se alcanzó ni el 15%. Ese es el planteo de su moción.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que han coincidido plenamente en la definición de objetivos numéricos, pero conceptualmente entiende que la parte numérica, la medición para determinar tangiblemente si los objetivos se alcanzan o no, tiene que estar a nivel de las metas y no de los objetivos, porque sin el cumplimiento de metas no se alcanzan los objetivos. Por ejemplo se habla de “realizar campañas publicitarias en sintonía con los objetivos”, en el Plan hay una meta que es “realizar campañas de comunicación que lleguen como mínimo al 90% de los afiliados activos registrados de acuerdo con el Plan de Comunicación. Es cuantificable, es exigente, tiene que ser medible, esa es la meta y el objetivo es este. Pero si a ese objetivo lo traslada al estratégico se vuelve imposible la medición del trabajo correlativo que hay para llegar a la meta. Metodológicamente se debe poder desagregar en metas medibles estos objetivos, y eso es lo que se ha propuesto. Metodológicamente es lo que se puede y debe hacerse. Este depende mucho de decisiones políticas.

El Sr. Director Dr. IRIGOYEN considera que se están confundiendo dos cosas, se está discutiendo por un lado un Plan del Directorio del punto de vista político hacia los afiliados y por otro lado el Plan Estratégico es de la organización hacia adentro.

El Sr. Director Ing. CASTRO expresa que cuando se habla de la meta de llegar al 90% de los afiliados, ¿con qué objetivo se llega al 90% de los afiliados? ¿se incrementan los ingresos llegando a esa cifra? Capaz que con un 10% basta, se están entreverando cosas diferentes. Hay que trabajar en pos de obtener el 30% de los ingresos, para eso llegar al 90% de los afiliados, no se justifica si no va a incrementar los ingresos...

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez consulta cómo no va a incrementar los ingresos promover el estado de ejercicio y la promoción sistemática en la carrera de categorías. La meta es establecer comunicación como mínimo con un 90% de los afiliados, para como objetivo promover el estado de ejercicio sistemático de carrera para ir al objetivo estratégico de incrementar los ingresos, está todo correlacionado.

El Sr. Director Ing. CASTRO plantea que es un tema de responsabilidad de la Gerencia General. Los objetivos son temas del Directorio y el Plan Estratégico tiene que estar alineado a los objetivos del Directorio.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que el cuerpo gerencial tiene que tener objetivos alcanzables. Para poder alcanzarlos tiene que poder medirlos, para poder medirlos tiene que desagregarlos.

El Sr. Director Dr. LONG plantea que tiene muy claro el tema, lo ha estado trabajando. A veces hay que tratar de conocer el organismo y tratar de compararlo con otras organizaciones. Es muy difícil comparar este con otros organismos de seguridad social porque no tiene nada que ver con la Caja Notarial, Caja Bancaria salvo que son Cajas paraestatales, y mucho menos tiene que ver con el Banco de Previsión Social. De toda la historia la Caja de Profesionales es algo muy peculiar en ese aspecto, pero hay cosas que considera que razonablemente son similares en cualquier organización. Cuando se refirió a lograr un 15% en el abatimiento de los gastos de administración y de gestión, cree que hay que hablar mucho y profundamente con el sindicato y los trabajadores, por una razón muy sencilla; si no se consiguen ciertos objetivos ellos van a dejar de cobrar, de que les sirva tener hoy unos sueldos maravillosos para una institución en esta situación, tarde o temprano no van a cobrar más los sueldos como activos y se van a jubilar como todos, por lo tanto esa filosofía dicha en grande hay que llevarla a la mesa chica y quizás no ir al Ministerio de Trabajo. Recuerda la crisis enorme que pasó en Uruguay en el 2002, donde hubo diálogo en todo el país entre los trabajadores y las empresas y todo el mundo para poder salir de aquello comprendió que la crisis iba más allá de la relación normal en la que el trabajador defiende sus derechos y el empresario también, y el Ministerio haciendo su trabajo siempre tratando de contemplar un poco más al más débil en ese aspecto. Recuerda una organización importante donde trabajó, la orden que se dio fue trabajar con el sindicato, hablar y puede asegurar que en el 90% de los casos los sindicatos entendieron, se llegaron a acuerdos muy importantes que cuando la cosa cambió se pudo revertir de vuelta. La situación de la Caja la ve tan “delicada” que necesita casi una política de shock, todo este año ¿dónde está la Caja? Terminó todo el año 2017, la mitad del semestre el Directorio anterior, la mitad del otro semestre este Directorio, dónde está la Caja desde el punto de vista de la comunicación y de la difusión. Imagen de la Caja: fundida, no sostenible, esto necesita algo...pero nadie lo tiene claro. De ahí entonces es que se quiere dentro de un Plan Estratégico que tenga un enorme impacto, que haya un compromiso político del Directorio y que los servicios acompañen hasta donde puedan. Nadie le va a pedir a los servicios lo que no pueden, pero que entiendan los gerentes que están en una situación, que hace ocho años vienen con complicaciones, que los resultados del 2016 han sido sumamente complejos y que quieren implementar políticas sin medidas explosivas, con objetivos de este tipo. Puede haber alguien que desde el punto de vista político y también desde punto de vista ideológico crea que el sistema de seguridad social del Uruguay deba responder a otras formas. Cree que no y lo está viviendo desde la primera reforma en el año 1997 donde hubo la intención de querer hacerlo y no se pudo con ninguna de las tres Cajas.

El Sr. Director Dr. RODRÍGUEZ comenta que se inserta en este Directorio por primera vez, agradece la bienvenida que la ha dado cada uno, y en esta oportunidad se trata de considerar el Plan Estratégico que han realizado los servicios y cuyo valor, importancia y riqueza ha sido destacada por los otros directores. En relación a la propuesta concreta del Ing. Castro acerca de los objetivos estratégicos y de los objetivos operativos, debe señalar que coincide planamente con los objetivos operativos que se

detallan en la propuesta, los nueve puntos son absolutamente compartibles, si bien ha estudiado la propuesta que se ha realizado, no con la profundidad que le hubiera gustado, entiende que están en gran medida ya reflejados en ellos pero pueden subrayarse los énfasis, tiene un valor importante. En relación al punto 7, respecto a promover mejoras en algunos aspectos de la ley orgánica, como ya lo puso de manifiesto el Gerente General, no está incluido en la propuesta por las razones ya explicadas, cree que sería bueno incluirlo. Con respecto a los objetivos estratégicos y en particular respecto a la discusión que se ha dado en torno a la conveniencia o no de la existencia de porcentajes específicos, estuvo viendo los objetivos estratégicos de los otros organismos de seguridad social, Banco de Previsión Social y Caja Notarial y en esto se permite tener una discrepancia con el Dr. Long, en el sentido que cree que son con las organizaciones que se deberían comparar el Instituto más allá de todas las particularidades que tiene cada una de las Instituciones y allí no encuentra objetivos formulados de manera tan explícita con números y porcentajes como se plantean. Entiende que el rumbo es absolutamente compatible, incrementar los ingresos, reducir los gastos de gestión y de administración, pero se permite discrepar con la ubicación de un porcentaje que en principio le parece, sin ser un especialista en los temas económicos de seguridad social, difícil de alcanzar tomando en consideración que la Caja se encuentra en un contexto, viene de un contexto y según observaciones que hacía el Dr. Long acerca de los dos ejercicios anteriores, es bueno comparar el desempeño de la Caja en esos dos períodos con lo que ocurrió en la Caja Notarial, en la Caja Bancaria, en el Banco de Previsión Social, se podría incluir también las Administradoras de Fondo de Retiro, las AFAP donde la rentabilidad ha sido muy modesta casi nula, y esos son datos que explican que se está en un contexto y no se puede, por mejor y más brillante gestión que se pueda realizar, alcanzar objetivos tan ambiciosos como el que se propone en el moción del Ing. Castro. Entiende que un 30% en términos reales, por encima de la variación del IPC, implicaría un hallazgo en la esfera de los negocios y en el campo de la gestión de los recursos que dispone la Caja, de verdadera sorpresa porque estima que no debe haber una actividad que pueda tener metas tan ambiciosas en la proporción que se plantea. Su posición es compartir el rumbo, pero no en la explicitación de un porcentaje, al menos de la entidad que se propone. Cree que un objetivo tan ambicioso, que no se cumple o puede no cumplirse o previsiblemente no es alcanzable lejos de tener un impacto positivo en la organización en el sentido de comprometer la búsqueda de ese objetivo, termina operando como un disuasivo porque es una meta inalcanzable. Eso hay que trasladarlo a la vida personal de los individuos y cree que todos compartirán que trazarse metas ambiciosas puede operar en un sentido positivo pero si son excesivamente incumplibles o desproporcionadas puede terminar generando el impacto contrario y lo que no necesita la organización es tener un mensaje de esa índole. Puede una propuesta con un porcentaje de esa entidad correr el riesgo de ser una expresión de voluntad que no sea tangible o realmente alcanzable.

El Sr. Director Ing. CASTRO consulta cuál es la meta alcanzable.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez responde que las que están establecidas en el Plan.

El Sr. Director Ing. CASTRO plantea que no tienen números.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que todas las metas tienen números, que son las que se pueden cuantificar.

El Sr. Director Ing. CASTRO explica que quiere aprobar los objetivos en el Directorio, no el Plan Estratégico que no es un tema de Directorio. El Plan Estratégico es de la organización. Estos son objetivos que debe establecer el Directorio y de ahí bajar al Plan Estratégico.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez propone analizar qué son y de dónde provienen los ingresos de la organización. El 55% viene de los aportes de los profesionales por el ejercicio liberal de su profesión, el otro 45% proviene de los aportes indirectos. Haciendo un paralelismo con una multinacional y si uno está frente a una y le imponen incrementar un determinado porcentaje el mercado, tiene variables que puede manejar, tales como la negociación con los proveedores para bajar los costos, o aplicar medidas de reducción de personal, etc. cosas que acá no se pueden hacer.

El Sr. Director Ing. CASTRO manifiesta que sí se puede hacer, hay personas que pueden jubilarse, se pueden retirar y no hay porque sustituirlo. No está hablando de echar.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez aclara que está haciendo un paralelismo entre las cosas que puede realizar en una multinacional y en la Caja no, cómo puede regular los ingresos y egresos en el marco de una empresa privada que difiere del Instituto. Hay que hablar seriamente en dónde se puede ahorrar. Se puede ahorrar en salarios, acá es muy difícil por lo que prefiere que ese tema se dejara de lado porque complejizaría mucho más las cosas, además sin el entusiasmo de la gente nada de esto sería posible. En ese sentido cree que a las personas lo que hay que darle es trabajo serio, comprometer entusiasmo y hacer que lo que se gana, se lo ganen realmente, no cuestionarlo. Esa es su visión del tema salarial con respecto a la Caja y su contexto.

En una empresa privada además se puede regular el precio, puede estudiando la elasticidad de la demanda determinar si se sube o baja el precio, cómo va a afectar y si al final el precio por cantidad va a afectar o va dar un mayor rédito que con los precios anteriores. En esos casos tiene variables de manejo de los ingresos. Acá el 45% de los ingresos está regido por una ley y no se los puede tocar, el otro 55% entiende que hay ciertos márgenes acotados, de esos ingresos provienen la mitad del colectivo ya que la otra mitad está en no ejercicio. Se habla de deudores morosos, más del 91% de los afiliados medidos desde el año 1998, nunca ha tenido atrasos. Los índices de morosidad si se saca ese núcleo duro que se ha explicado razonablemente que obedece a deudas de hasta 35 años y en su mayoría de más de 20, de personas que no han sido localizadas ni siquiera por especialistas como el Clearing de Informes Nacional e Internacional, si se encontraran y demuestran que han estado fuera del país, habría que sacar la deuda y se baja de un millón de dólares por persona. ¿Dónde está el margen de ingresos en estas

situaciones? ¿Cómo es posible cuantificar a nivel de objetivo estratégico incrementar los ingresos si no se tiene margen de acción sobre los mismos? El esfuerzo enorme que se haga va a aumentar los ingresos un 1% o 2% con suerte, porque no se puede hacer más desde la gestión. Hay que cambiar la ley y hay que ver cómo repercute el cambio de ley en el comportamiento de los que aportan en forma voluntaria también. Cambiar la ley no garantiza tampoco efecto positivo, hay que hacerlo con mucho cuidado. Quiere dejar claro que en una empresa privada, con la que permanentemente se está haciendo paralelismo, se tiene manejo de las variables. En la Caja las variables vienen dadas en su mayoría y es muy poca la incidencia que desde la gestión de los servicios se puede incidir en la variación porcentual de los grandes objetivos como el incremento de los ingresos o la disminución de los gastos.

El Sr. Director Dr. LONG manifiesta que entiende perfectamente pero se siguen confundiendo cual es el rol de los servicios y cuál es el rol del Directorio.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez consulta ¿a quién se le va a asignar como responsabilidad el alcance de este objetivo?

El Sr. Director Dr. LONG responde que a los servicios.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez deja constancia que no es posible. También señala que en cuanto al objetivo operativo: “promover mejoras en algunos aspectos de la ley orgánica”, sugiere que sea un objetivo estratégico.

El Sr. Director Dr. LONG plantea que hay cosas tan delicadas pero que en este momento no se puede estar delicado. Durante todos estos años el art. 71 era como el tren fantasma, que nadie lo toque y todos saben porque. Cree que fue el error más garrafal que se cometió en todos estos años, porque en este país no puede haber secretos y si alguien cree que el art. 71 es una regalía para la Caja que lo diga directamente, él entiende que no lo es. El Art. 71 se está discutiendo desde el año 1995, lo amenazó un gobierno, lo amenazó otro, si lo quieren sacar que lo hagan, pero no lo han hecho hasta ahora. La salud es muy importante para la Caja, el aporte médico de los aportes indirectos, los aportes de los odontólogos, en el equipamiento, etc., sin embargo el organismo más importante en prestación médica del Uruguay: ASSE, no aporta. ¿Puede ser discutible? Sí, pero hay que discutirlo. No se discute, ASSE no aporta. ¿Por qué? Todavía no tiene explicación, porque hay otros organismos públicos que sí aportan, entonces porque este que la prestación específica es brindar asistencia médica no aporta y otros organismos paralelos que tienen servicios de asistencia médica público también no aporta. Es un tema muy grande que después habría que estudiarlo un poco más. Todo es muy opinable.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez manifiesta que tan de acuerdo está con algunas de las cosas planteados por el Dr. Long, que ha encabezado el desarrollo del Plan Estratégico como proyecto tiene la captación de afiliados con no ejercicio y antecedentes laborales, como meta de ese proyecto: establecer comunicación como

mínimo con el 90% de los egresados no registrados dentro de los seis meses de haber recibido la información respectiva y como objetivo estratégico vinculado a esa meta: promover el estado de ejercicio y la promoción sistemática en la carrera de categorías. Están hablando de lo mismo.

El Sr. Director Dr. LONG expresa que estos temas hablados en este ámbito tan pequeño, son muy complejos pero relativamente fáciles, pero transmitirlos a quienes realmente son los dueños y pueden sufrir las consecuencias o pueden obtener los beneficios, son los quince mil jubilados y los sesenta mil activos que tienen afuera y no es tan fácil transmitirlo. En última instancia está sentado acá por el voto de algunas personas pero luego tiene que tratar de transmitir de una forma mucho más sencilla o a profesionales muy jóvenes o a quienes se están por jubilar que tienen sus miedos, sus angustias porque no saben lo que está pasando y también la Caja lo dice muy claramente. Hubo una cuestión electoral que como todo pre electoral se dicen y plantean cosas, pero ahora están en la cancha y tienen cuatro años por delante de gestión.

El Sr. PRESIDENTE propone que agotado el tema, se pase a votar por un lado el trabajo presentado por el Gerente General y los servicios y por otro lado la moción presentada por el Ing. Castro.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez explica que el Plan no está pronto, es una primera etapa, no se puede aprobar así, pero se puede aprobar continuar con las etapas del Plan Estratégico.

Puesta a votación la moción presentada por el Ing. Castro, obtiene 3 votos afirmativos, 4 negativos, no alcanzando la mayoría necesaria para su aprobación.

Los Sres. Directores Dr. Irigoyen, Dr. Rodríguez, Ec. Vernengo y Dr. Deleón votan negativamente.

El Sr. Director Dr. IRIGOYEN fundamenta su voto negativo y expresa que si bien le parece bien la propuesta, no está de acuerdo en cuantificar así como tampoco con las cifras propuestas.

La Sra. Directora Ec. VERNENGO plantea que con respecto a la propuesta realizada por el Ing. Castro, no está de acuerdo con las cuantificaciones. Cree que en incrementar los ingresos, reducir los gastos, mejorar la gestión, están todos de acuerdo, considera que esos puntos están reflejadas en la propuesta del Plan Estratégico presentado. Lo presentado por el Ing. Castro sin los números ya está contemplado en el Plan Estratégico que presenta la Gerencia y los servicios.

El Sr. Gerente General Cr. Sánchez propone adaptar la redacción de los objetivos del Plan Estratégico contemplando los de la moción presentada, redefiniéndolos y modificar lo que haya que modificar para que queden alineados, compatibilizándolos, hasta donde sea posible.

ACTA N° 20 – Pág. 30
05 y 12.12.2017

El Sr. Director Dr. RODRÍGUEZ resume lo expuesto en: aprobar el avance del trabajo realizado y exhortar a los servicios a que compatibilicen los objetivos operativos con excepción del numeral 7.

La Sra. Directoras Ec. VERNENGO propone como moción encomendar a la Gerencia General reformular el trabajo propuesto de acuerdo a las consideraciones vertidas, y que vuelva en la próxima sesión de Directorio.

Puesta a votación la moción presentada por la Ec. Vernengo, obtiene 4 votos afirmativos, 3 negativos, por lo que así se resuelve.

Los Sres. Directores Ing. Castro, Dr. Long y Arq. Corbo votan negativamente.

/ds.