



ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA DEL CNS N° 5841 (2024)

Acta número cinco mil ochocientos cuarenta y uno, correspondiente a la sesión ordinaria del Consejo Nacional de Salarios, efectuada a las dieciséis horas con quince minutos del nueve de diciembre del dos mil veinticuatro.

Esta se efectúa, bajo la modalidad virtual, por medio de la herramienta zoom. Para su realización se contó con video, audio, datos completos de ubicación e intercambio visual y verbal de los señores/as directores/as garantizando la integridad de los principios de simultaneidad, colegialidad y deliberación, que conducen a la expresión de la voluntad de este Consejo.

La sesión es presidida por el señor Eduardo Prado Zúñiga, en calidad de Presidente del Consejo. La sesión cuenta con la asistencia de los/as siguientes directores/as.

POR EL SECTOR ESTATAL: Sandra Mongalo Chang, Eduardo Prado Zúñiga y Luis Fernando Salazar Alvarado.

POR EL SECTOR LABORAL: Dalis Ramírez Zamora, Edgar Morales Quesada, Maritza Arias Chaves y Dennis Cabezas Badilla.

POR EL SECTOR EMPLEADOR: Martín Calderón Chaves, Antonio Grijalba Mata, y Frank Cerdas Núñez.

DIRECTOR AUSENTE: Marco Durante Calvo, del Sector Empleador, con la debida justificación.

SECRETARIA: Isela Hernández Rodríguez.

Aprobación del Acta 5840 del 2 de diciembre de 2024.



MTSS-CNS-AC-54-2024

1. Asuntos de Presidencia

- Audiencia señores Edgar Arias Freer, Director y Máster Mariela Murillo Víquez, funcionarios de la División de Gestión y Desarrollo del Banco Central de Costa Rica. (Proceso Plan Estratégico CNS).

2. Asuntos de Directores/as

3. Asuntos de Secretaría

- Reprogramación de audiencia Sector Estatal Tema Técnicos Medios Educación Diversificada- 27 de enero, 2025.
- Solicitud realizada por el Lic. Melvin Carvajal Ramírez, de criterio emitido el 29 de abril de 2024- OFP-MTSS-DAJ-AER-431-2024, sobre estibadores.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Buenas tardes estimadas directoras y estimados directores. En mi calidad de Presidente y de conformidad con el Reglamento del Consejo Nacional de Salarios, fue convocada esta sesión ordinaria 5841, para hoy 9 de diciembre de 2024, bajo la modalidad virtual y haciendo uso de la herramienta tecnológica zoom.

CAPITULO I. REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

ARTICULO 1. Revisión y Aprobación del orden del día.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Someto a votación esta propuesta de orden del día para la sesión 5841.

Las señoras directoras y señores directores proceden a votar.

ACUERDO 1. Se aprueba por unanimidad, el orden del día de la sesión N° 5841, luego que éste fuera comentado por los señores/as directores/as.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Muchas gracias. Aprobado el orden del día.



MTSS-CNS-AC-54-2024

CAPÍTULO II. APROBACIÓN DEL ACTA 5840 DEL 2 DE DICIEMBRE DE 2024.

ARTÍCULO 2. Aprobación del Acta No. 5840 del 2 de diciembre de 2024.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Seguimos con el punto de aprobación del acta 5840 del 2 de diciembre 2024, incorporando las observaciones remitidas.

Las señoras directoras y señores directores proceden a votar.

La directora Maritza Arias Chaves dice: De acuerdo con las observaciones, nada más don Eduardo, que me parece que yo sí hice algo muy pequeño que tiene que ver con lo del fondo. Entonces, tal vez sí lo podría ver, si me hace el favor, pero si estoy de acuerdo con el acta.

El director Frank Cerdas Núñez dice: Don Eduardo, tengo un comentario. Dado que doña Maritza dice que hizo un cambio de fondo, creo que ese cambio de fondo sí es importante verlo. Cuando todos decimos que es cambio de forma, no hay ningún problema, pero cuando hay un cambio de fondo sí hay que hacer ver ese punto específico. No sé, doña Maritza, si es el cambio de fondo o más, pero es una moción de orden para la presidencia.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Don Eduardo y Frank, no lo puedo bajar porque si lo bajo me voy, pero yo lo señalé así, se lo señalé a Isela y no tengo el archivo que lo pudiera ver en el teléfono. Ahí le puse, no es mucho, es una cuestión que había que darle vuelta, pero sí alteraba el fondo de lo que se venía diciendo. Yo no sé y que dicha que Frank lo pone ahora porque yo nunca reviso las actas después de que se han aprobado, o sea, no me meto en el sistema como la otra vez aclararon en la capacitación que teníamos en la OIT, para ver cómo quedaron, pero en estos casos, por ejemplo, cómo me aseguro yo que fue visto lo que yo puse y cualquiera de ustedes.

Yo sé que Isela hace un buen trabajo, etcétera, etcétera, pero digamos ahí, yo marqué, es una cosita muy pequeña, pero ahorita no lo preciso y de verdad, si me salgo, me pierdo, solo que me darían tiempo y ahora yo se los envío a cada uno de ustedes.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Yo estaba viendo y sí usted indica en el correo que, como algo de fondo, observaciones de forma y algo de fondo, pero yo fui pasando revisión en el acta, y no vi que se indicara algún cambio de fondo.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Sí, todos son de forma, no vi yo tampoco ninguno de fondo, será ésto, cuando pone aquí, no lo comparto o algo así.



MTSS-CNS-AC-54-2024

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Tal vez que nos ayudara Maritza para aclarar.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Yo no me acuerdo porque lo hice tan tarde anoche.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Yendo sobre las correcciones que usted hizo, que es bueno, se relacionan un poco con la puntuación.

La directora Maritza Arias Chaves dice: A partir de nosotros hacer, ahí hay algo que falta en la oración, eso no es forma, a partir de nosotros hacer, es que, disculpe don Eduardo, es que lo está pasando muy rápido, entonces no logró verlo bien. ¿Hay un párrafo que inicia ahí, me lo puede ampliar más don Eduardo? En ese párrafo, a partir de nosotros, creo que era Dennis que lo estaba diciendo, aquí falta la oración, a partir de nosotros hacer esta. A mí hay algo que no me cuadraba en una parte. Y la verdad es que lo hice muy rápido, muy tarde.

Eso es de forma, siempre es el problema porque utiliza mucho el punto y seguido. Pero bueno, bueno hagamos una cosa, para no atrazar la sesión, yo retiro lo que dije que es de fondo, pero yo sí luego lo voy a buscar más adelante para podérselo demostrar, entonces quedo con lo de forma nada más, para no atrasar más, pero sí tiene razón Frank.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Voy a revisarlo, a ver si fue una frase textual que tal vez se dijo de esa forma y entonces ya quedaría así. Digamos que alguien dijo, a partir de nosotros, falta la forma de la oratoria del director que la utilizó, pero yo la puedo compaginar con el documento o con el audio.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Más bien, en las próximas si me ocurriera esto que me está pasando ahora, yo le voy a señalar cuál párrafo es, porque a mí sí me gusta leer las actas y hacer las correcciones, muchas gracias.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: De acuerdo, lo que procede en estos casos es, si hay una oración incompleta o la oración no tiene rima o no tiene sentido, pues quedará la oración sin rima y sin sentido. Digamos, de acuerdo a cómo está el audio, si el que transcribe el acta del audio no tiene claro lo que se está diciendo, de lo que se escucha en el audio, lo que procede es que abra paréntesis, tres puntos suspensivos y pone no se entiende, cierra paréntesis y continúa; entonces, en este caso pareciera, creo que un poco lo que la directora Maritza está comentando, más bien debería ir en esa dirección para efectos de que, quede tal y como está en el audio y si en el audio no se entiende, se pone, como les digo, entre paréntesis no se entiende y así deberá quedar el acta.



MTSS-CNS-AC-54-2024

La directora Maritza Arias Chaves dice: Perfecto, pero yo sí lo voy a buscar y luego se lo hago llegar a Isela a ver si era más bien eso que está diciendo don Eduardo, que la persona no terminó y realmente no lo preciso, me da pena decirlo.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Muchas gracias Maritza y disculpe porque sí yo vi el texto que usted envió con las correcciones, pero tal vez fue que fui muy rápido y no leí el correo, leí ahora el correo y sí, porque usted pone observaciones de forma y algo de fondo y eso sí, de ahí no lo vi, entonces yo no fui, al texto a verificar eso.

Que Isela nos ayude con eso y que efectivamente en esa parte se revise y si no es entendible o no tiene sentido, pues si no tiene sentido quedará así porque está como se dijo en el audio y si el audio no se entiende entonces tiene que proceder a abrir el paréntesis, los tres puntos suspensivos y ponerle, no se entiende a esa parte.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Eduardo disculpe, pero eso lo tiene que hacer el director que manifestó lo que está ahí, no otra persona me parece a mí.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Sí, lo que pasa es que ya a estas alturas ya tenemos el acta para aprobar y entonces quizás lo que más procede es hacerlo de esa forma porque si el director lo hace ahí sería una cuestión de que podría ir a una cosa de fondo, no coincide el audio con lo que el director va a poner. Eso puede ser más peligroso que lo que estamos buscando como opción para esta acta, al menos en esa parte específica.

ACUERDO 2. Se acuerda por mayoría, aprobar el Acta 5840 del 2 de diciembre de 2024, incorporadas las observaciones de los señores directores. Se abstiene la directora Dalis Ramírez Zamora, por encontrarse en condición de suplente en la sesión del 2 de diciembre de 2024.

CAPITULO III. ASUNTOS DE PRESIDENCIA.

ARTÍCULO 3.

Punto único. Audiencia señores Edgar Arias Freer, Director y Máster Mariela Murillo Víquez, funcionarios de la División de Gestión y Desarrollo del Banco Central de Costa Rica. (Proceso Plan Estratégico CNS).



MTSS-CNS-AC-54-2024

Sobre este punto, se consigna como anexo a la presente acta el Plan Estratégico del Consejo Nacional de Salarios.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Buenas tardes, Mariela, muchas gracias por estar con nosotros, un gusto y a don Edgar.

Nuestro presidente en ejercicio, don Eduardo Prado, continúa con la audiencia.

Sr. Edgar Arias Freer dice: Buenas tardes.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Buenas tardes Edgar y Mariela, son muy bienvenidos ustedes aquí al Consejo Nacional de Salarios y siempre agradecerles porque yo sé que es mucho tiempo de ustedes; es sumar tareas a la multitud de tareas que ustedes tienen como funcionarios del Banco Central de Costa Rica, me consta. Y ustedes hacen un espacio de tiempo y nos ayudan con este tema y ahí, creo que eso lo comparte todo el Consejo en pleno.

El agradecimiento porque de veras con esta versión preliminar del Plan Estratégico 2025-2029 del Consejo Nacional de Salarios estamos, al menos lo puedo decir, en lo particular, muy satisfechos. Sé lo que es este proceso y yo lo tuve en mis hombros, muchos meses por allá en el 2019-2020 y con la guía de ustedes dichosamente las cosas se llevan bastante bien y adelante; entonces, como decía don Olivier Castro, el expresidente del Banco Central de Costa Rica, don Edgar se acuerda, les pasamos la guitarra a ustedes.

Sr. Edgar Arias Freer dice: Muchísimas gracias. Un gusto estar por acá: hoy es un día que hemos tenido así bastante carrera, yo los voy a poder acompañar nada más unos minutos porque tengo un compromiso, que por más que traté no lo pude correr es a las 4 y 50 pm, pero van a quedar ahí bien acompañados con Mariela. Para nosotros con todo gusto haberlos podido acompañar en esta etapa de proceso que ya está terminando; creo que estamos con los últimos ajustes del documento y sin más darle la palabra a Mariela, que nos va a contar un poquito cómo es la dinámica de la reunión.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Muchas gracias Don Edgar y muchas gracias a todos los miembros. Nosotros hemos estado conversando que sabemos que estos esfuerzos son también de parte de ustedes, que llevan mucho tiempo, pero cuando ya se logra ver en un documento plasmado las ideas de los primeros talleres que empezamos a tener, los diagnósticos situacionales de FODA que ustedes empezaron a realizar, las escenas que tuvimos en las diferentes salitas y recuerdan cuando estuvimos clasificando con bolitas rojas y también allá en el Banco.



MTSS-CNS-AC-54-2024

El esfuerzo que hicimos con este documento, fue tratar de plasmar en el mismo y que fuese más concentrado pero que tuviera una visión de mediano plazo en donde ustedes pudiesen saber, que ese es como el documento guía para ustedes y van a poder tener luego un plan de acción, o sea un plan anual que les permita ir definiendo cuáles son esas acciones que ustedes van a ir realizando.

Estuvimos revisando que el ejercicio, si ustedes recuerdan, cuando empezamos con este ejercicio realizamos una sesión para ver que habíamos logrado avanzar con el ejercicio de la estrategia que ustedes habían hecho anteriormente con el IICA y había algunos segmentos que decíamos bueno eso todavía no se pudo avanzar, pero eso está como a un nivel más operativo. Nos parece que hay insumos suficientes para poder levantar hasta un plan de trabajo, que permita que esta estrategia vaya caminando.

Entonces la dinámica de hoy, es que yo puedo irles presentando el documento para irles explicando el espíritu que hubo detrás de la estructura del documento.; en estos ejercicios; don Eduardo sabemos que está más familiarizado con nosotros, pero creemos que es como borrón y cuenta nueva en este caso; en estos ejercicios lo que hacemos es que vamos visualizando la estructura. Tenemos un reto mayor, somos tres Sectores que vamos a estar viendo el documento, si bien es cierto no vamos a entrar a profundidad de modificar alguna palabra o algo hoy específico, pero si la intención es que ustedes conozcan la estructura y en detalle un poquito más cuando llegemos a los ejes.

La intención de este documento puede integrar los insumos de trabajo, que hemos tenido, pero tratando de darle una visión que a ustedes los cubra como Consejo. Sabemos que tal vez hay algunos conceptos que ya son propios a cada Sector o que les agradaría tal vez estarnos visualizando de otra forma en el documento; entonces ahí vamos a tener un espacio con Isela, para que ustedes puedan brindar alguna retroalimentación.

Pero entonces les vamos comentando. Este plan, la propuesta nuestra es un plan que los cubra del 2025 al 2029, en donde ustedes puedan tener un gran marco estratégico que indiferentemente del ingreso de algunos otros miembros en su momento al Consejo, siga cubriendo la visión de cada Sector. ¿Cuál sería la intención? que en la planificación anual que ustedes van teniendo para poder alcanzar los objetivos estratégicos, puedan ir haciendo ahí modificaciones. Por eso es que nosotros visualizamos y creo que era don Dennis la vez pasada que nos mencionaba acerca de los periodos del plan estratégico. Nosotros visualizamos que es muy importante que ustedes lograsen tener este documento y la validación de los tres Sectores al documento.



MTSS-CNS-AC-54-2024

Claro está si ustedes consideran que hay que hacer algún ajuste o alguna modificación en algún concepto es bienvenida, porque esa es la intención. Pero si estábamos visualizando que, si ustedes lograsen sacar un plan estratégico que indiferentemente de los miembros del Consejo que vengan a estar, lograrse plasmar la visión de los tres Sectores pues ustedes ya tienen una gran sombrilla para el resto de acciones, que van a ir desarrollando anualmente; tienen un margen de acción para modificar aquellas metas operativas, que se vayan proponiendo alcanzar año con año.

La propuesta es un plan que los cubre del 2025 al 2029, considerando que hay algunos elementos que ustedes nos mencionaron en análisis situacional, que implica capacitación a la ciudadanía, que implica poder convertirse en un referente nacional e internacional y sabemos que eso no es de la noche a la mañana. Hay una serie de acciones que hay que empezar a realizar para poder alcanzarlas.

Entonces yo voy ir avanzando con la estructura del documento.

Les voy a comentar, la primera parte es poder visualizar la conformación de este ejercicio estratégico que está con los tres Sectores y venimos a una estructura. Tenemos una estructura en donde empezamos con el contexto del ejercicio estratégico; en este contexto de ejercicio estratégico visualizamos no solamente en el análisis de situación, sino también algunos elementos relevantes que ustedes nos decían que venían a ser un reto para ustedes como Consejo Nacional de Salarios; dentro de este contexto estamos incluyendo los puntos de encuentro en el contexto del ejercicio estratégico; aquí es algo importante, son aquellos puntos que de ustedes yo acepté algunas observaciones, entonces puede ser que los nombres de la estructura tal vez no estén muy claros, pero yo los ajusto en el punto 2. Son aquellos puntos que ustedes como Sector tienen con un acuerdo.

Cuando estuvimos haciendo las exposiciones a ustedes les parecía que tenían más cosas en común que diferencias. La generación de valor público desde el Consejo, estamos dejando un apartado porque nos pareció sumamente relevante poder establecer un apartado en donde cualquier lector para la ciudadanía, para el Ministerio de Trabajo, para cualquier lector externo, el Consejo Nacional de Salarios, estuviese identificado que se busque el Consejo, que busca poder brindar a la ciudadanía en los siguientes años.

En especial porque sabemos que con cada objetivo estratégico que ustedes establezcan, se le está brindando ya valor a la ciudadanía por medio de sus servicios, de los productos que ustedes generen, pero consideramos relevante poder tener un apartado, en donde se viese esa



MTSS-CNS-AC-54-2024

contribución de una forma tal vez un poco más detallada a lo que el Consejo va a estar brindando en esos años.

Luego, viene el apartado de idea de rectoras que vamos a ir viéndolo.

Estuvimos tomando en cuenta algunas observaciones que ustedes nos estuvieron brindando en los talleres en especial cuando nos decían, con la misión actual que tenemos nos sentimos a gusto. La visión habíamos hecho un ejercicio de visión, entonces también estamos dejando el enunciado de ejercicio de visión que ustedes habían construido. Venimos a los ejes estratégicos que estamos proponiendo, le estamos proponiendo tres ejes estratégicos que el Consejo pueda trabajar los próximos años en tres ejes estratégicos, que tienen sus respectivas líneas de acción y objetivos.

Un apartado para que tengamos referencia de cómo va a ser este seguimiento y evaluación de la estrategia y cuáles indicadores de control como Consejo de Salarios ustedes van a estar realizando, nos pareció muy significativo tener un apartado denominado visión común porque algunos de ustedes nos mencionaron en diferentes talleres, no existe un Consejo como nosotros en otros países. Nosotros hemos sido una referencia para otros entes internacionales y nos parece que el hecho de que esta estrategia se pueda llegar a buen término al 2029, es posible gracias a esa visión común que los tres Sectores están teniendo en el tema de la definición de salarios mínimos.

Y, un apartado de anexos que es el apartado que ahora queremos talvez pues al final poder conversar de cómo se pueden llevar la estrategia a realidad, porque sabemos que lo que vamos a ver es un documento que tiene todo el pensamiento estratégico, pero necesitamos que esa estrategia sea viva, así lo mencionamos en el Banco, verdad, don Eduardo, que es una estrategia viva que permita que de verdad nuestras acciones caminen en línea a lo que nosotros establecimos en este ejercicio estratégico.

Entonces en el contexto como les decía, el contexto es una prosa que tiene incorporado elementos del análisis de situación. Les recuerdo el análisis situación que hicimos hace algunos meses, tiene incorporado todo lo que es elementos de fortalezas, de oportunidades y de amenazas que ustedes estaban visualizando para el Consejo Nacional de Salarios. Tenemos los puntos coincidentes, esta es la palabra, don Eduardo, que tengo que ir a actualizar en el contexto, tenemos puntos coincidentes en el contexto del ejercicio estratégico. Estos puntos coincidentes nos parecen a nosotros que son puntos que los tres Sectores en su momento estuvieron analizando en los procesos que tuvimos de intercambio de ideas, estamos colocándoles cuatro puntos coincidentes que nuestra intención es que ustedes valoren si



MTSS-CNS-AC-54-2024

efectivamente nuestra apreciación en el ejercicio fue correcta. Equidad y justicia social, preocupación por la pobreza, mejora de la calidad de vida de los trabajadores, protección contra la explotación laboral. Y luego venimos al apartado que les mencionaba de generación de valor público desde el Consejo Nacional de Salarios.

Aquí venimos haciendo énfasis, especialmente al mandato dado por ley al artículo 57 que muchas veces doña Sandra y en su momento don Dennis y en su momento también estuvimos recibiendo de don Luis referencia a estos artículos.

Luego estamos incluyendo algunos elementos importantes en esta generación de valor que les permitan a ustedes visualizar de forma más directa hacia la ciudadanía. Entonces estamos incluyendo la mejora de los servicios del Consejo Nacional de Salarios, la transparencia y la rendición de cuentas que el Consejo pueda dar, el aumento de la participación ciudadana y la innovación a gestión pública porque muchas veces ustedes nos estuvieron mencionando la necesidad de que el Consejo innove, que se adapte a nuevas tecnologías, que ustedes puedan brindar también esa atención en tiempo real, en su momento Isela también nos mencionaba al respecto.

Y, venimos a las ideas rectoras. Las ideas rectoras estamos incluyendo en el apartado la misión que ustedes tienen actualmente porque sabemos que es el mandato dado por ley. Lo único que hicimos fue quitar las primeras palabras de esta misión para dejar específicamente la razón de ser de lo que ustedes van a estar visualizando día con día en sus funciones, o sea, como misión, la misión que tiene el Consejo es definir la política pública en materia salarial del sector privado por medio de la revisión y fijación salarial amparada a los principios de justicia social y democratización económica. Es una declaración tal cual ustedes en su momento, recuerdo que cuando estábamos haciendo el ejercicio nos decían bueno ya tenemos una misión dada.

Entonces nosotros recordemos que no hicimos un ajuste radical a la misión porque ustedes nos habían indicado que ya esa misión estaba dada y donde sí nos pusimos a elaborar cuando estuvimos en el taller en el Banco fue la visión y la visión fue la misma que estuvimos trabajando en la última sesión virtual que tuvimos. Ustedes recuerdan trabajamos unas plantillas en donde establecíamos esta visión y aparte aquí empezamos a considerar una serie de elementos en cómo queríamos ser reconocidos a la ciudadanía, el impacto que podíamos brindar positivo hacia la ciudadanía, valores, una serie de preguntas que utilizamos en una matriz y estábamos colocando como visión ser un referente estratégico en la fijación y revisión de los salarios mínimos para todas las actividades laborales del sector privado.



MTSS-CNS-AC-54-2024

De igual forma, en su momento recibimos algunas observaciones de esta visión y entonces nosotros pusimos al pie del documento que Isela les hizo llegar el enunciado actual, o sea el que ustedes todavía los está cubriendo para que ustedes pudieran recordar cuál era esa visión. ¿Por qué hicimos un enunciado más corto? Bueno, como lo habíamos hablado en ese taller porque necesitamos un enunciado que nos ubique rápidamente a dónde queremos llegar y algunos de los elementos que estaban en la visión actual son elementos que los podemos ver en ejes estratégicos o en los objetivos estratégicos, pero necesitamos ese enunciado de futuro ideal que pueda aspirar a alcanzar ese logro de mediano plazo para ustedes y que los puede unir como Consejo.

Y, luego de los valores para el período estratégico, recordemos que ustedes nos dieron un listado por cada Sector de los valores que consideraban que los podían representar. Como propuesta, luego de haber hecho todo el análisis de situación, haber revisado todos los insumos de los talleres, nosotros estamos proponiendo que ustedes cuenten con cuatro valores que cubran al Consejo durante este período estratégico, estamos considerando la integridad, estamos considerando el valor de la colaboración, transparencia y adaptabilidad, no porque no tengan aún más valores sino estos serían los valores clave para que ustedes puedan desarrollar el ejercicio estratégico y les estamos incluyendo la explicación de lo que se visualiza de ese valor en todo este período estratégico 2025 al 2029.

Y, luego entramos a los ejes estratégicos. En estos ejes estratégicos, para nosotros es muy importante que algunos de ustedes estuvieron en el anterior ejercicio de planeamiento estratégico y si ustedes recuerdan ustedes tenían una matriz y tenían objetivos estratégicos en esa matriz, tenían algunas acciones. Cuando hicimos ese análisis de ese ejercicio era un ejercicio muy enriquecedor porque ustedes pudieron analizar muchos elementos a nivel de la operación diaria del Consejo Nacional de Salarios, pero cuando definimos ejes estratégicos tal vez si visualmente ustedes pueden imaginarse esto es como cuando uno va subiendo una escalera, imagínense una escalera eléctrica, usted va subiendo cada vez más peldaños para poder llegar a su meta de llegar al piso donde no se quiere trasladar. En este caso los ejes estratégicos serían toda la estructura de esa escalera y cada peldaño que usted va subiendo es una línea de acción que usted va a ir desarrollando hasta alcanzar la visión institucional, el piso al que usted quiere aspirar y trasladarse. En este caso el eje estratégico que aquí hacemos una pequeña introducción de cuál es el objetivo de este eje, nosotros tuvimos un reto y fue tratar de integrar en tres ejes la visión de los tres sectores. Es un acercamiento como les decimos sabemos que puede hacer que algunos elementos ustedes consideren que hay que hacerle algún ajuste, pero el primer es estratégico y la propuesta de estrategia que les estamos presentando son tres ejes estratégicos.



MTSS-CNS-AC-54-2024

El primero sería gobernanza estratégica, les estamos incorporando un objetivo, este objetivo de eje sería un objetivo para alcanzar al 2029. Dentro de esta estructura de eje les estamos incluyendo un ejemplo de cómo se describiría el eje, es una propuesta que nosotros visualizamos de cómo describir ese eje y luego de esa propuesta de cómo escribir ese eje, para el eje de gobernanza estratégica les estamos incluyendo cuatro líneas de acción estratégicas. Esas cuatro líneas de acción son las graditas para llegar al objetivo de coordinar un sistema de relaciones laborales equitativo, justo y transparente que promueve el bienestar de los trabajadores, la competitividad empresarial y la estabilidad económica del país.

Como les digo es un acercamiento puede hacer que algunos elementos ustedes consideren, que hay que ajustar, pero entonces para poder alcanzar este gran objetivo el Consejo tendría que en los años de 2025 al 2029 situar al Consejo como referente nacional internacional como única y máxima autoridad competente en materia de salarios para el sector privado costarricense por mandato constitucional, establecer y regular los salarios mínimos de manera que beneficien tanto a los trabajadores como a los empleadores adaptándose a las realidades económicas y sociales del país y gestionar el cumplimiento eficiente de las competencias establecidas en la ley 832, su reglamento y normativa conexas referente salarios mínimos y garantizar que las decisiones tomadas por el Consejo sean claras justas y comprendidas por todos los actores sociales fortaleciendo la confianza en las instituciones y procesos involucrados. Este sería el primer eje, el eje de gobernanza.

Ahora puede hacer que ustedes me digan bueno Mariela, pero ¿cómo logramos esa línea de acción? Entonces ahí es donde viene la parte importante el plan estratégico es el que, que deseamos alcanzar al 2029, que vamos a hacer en el 2025 al 2029, para saber que el Consejo Nacional de Salarios tiene ya una gobernanza estratégica y ha coordinado todo un sistema de relaciones laborales equitativo justo y transparente. El cómo vamos a lograr esta situación de la línea 1 a la 1-4 es el plan de trabajo que ya ustedes tienen un insumo muy importante y de hecho una propuesta que nosotros les traíamos a ustedes sabemos que ustedes nos habían solicitado colaboración hasta el plan estratégico, pero nosotros visualizando las matrices que ustedes trabajaron con el IICA ustedes tienen ahí muchos elementos de planificación operativa que pueden ser rescatables y pueden venir y conformar el cómo de esta estrategia. Este es el primer eje estratégico.

Pasaríamos al eje 2, no sé si alguno tiene alguna observación sabemos que tal vez no vamos a ver específicamente palabra o alguna concepción distinta muy detallada, pero si tienen alguna observación general lo podemos ver, la intención es ver hoy como toda la estructura del documento no sé y se la tal vez el tiempo que tengamos, pero si alguno tiene alguna observación o algo sería muy válida poder recibir.



MTSS-CNS-AC-54-2024

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Buenas tardes Mariela. Yo tengo alguna duda con algunos términos que en la revisión del documento hice las observaciones por qué porque por ejemplo con el objetivo estratégico la definición dice coordinar un sistema de relaciones laborales equitativo justo y transparente, las diferentes palabras que se involucran ahí yo no las tengo claras por ejemplo, coordinar un sistema de relaciones laborales qué es relaciones laborales en este caso a qué se refiere con relaciones laborales? a qué se refiere con equitativo? pero es una cuestión meramente de terminología y así en los diferentes ejes hago una serie de observaciones en razón de eso de la definición de qué entendemos por? Gracias Mariela.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Muchísimas gracias y muy valiosa su precisión, si recordamos un reto que teníamos con este plan estratégico y que seguimos teniendo en la última sesión que tuvimos presencial decíamos que iba a ser necesario que tuviéramos como un diccionario de referencias de algunos términos de esta estrategia cuando nosotros estuvimos haciendo el levantamiento pues claro está nuestra expertis no está directamente en el Consejo Nacional de Salarios, pero tratamos de hacer un acercamiento considerando todos los insumos que ustedes nos brindaron.

Ahora que sería muy enriquecedor para esta estrategia que dentro del apartado de anexos pudiésemos tener esa referencia a términos ejemplo, que entendemos todos por equitativo o justo que entendemos todos por transparente o que entendemos nosotros por ese sistema de relaciones desde nosotros lo entendemos por esa coordinación, esa coordinación es lograr prácticamente coordinar estos cuatro enfoques no solamente la gobernanza del Consejo sino también la regulación que el Consejo va a realizar el gestionamiento de las competencias que va a estar realizando de acuerdo a la ley que sabemos que ya esto está prácticamente transversal este es un tema transversal a la línea 1 y la línea 2 y el de la garantizar que las decisiones del Consejo sean claras justas y comprendidas.

También, si se dan cuenta son líneas transversales ese ejercicio es el que procede después que cuando ustedes puedan leer todo el documento, ustedes empiecen a hacer las conexiones como Sectores porque algunas no necesariamente nosotros vamos a poder dejarlas tal cual conexas, porque ustedes tienen visiones y tienen formaciones que permiten venir a enriquecer el documento por eso es que en su momento cuando lo enviamos les decíamos que era como una propuesta base para poder tener toda la discusión pero si creemos.

Creo que es muy valioso doña Sandra, el poder establecer aquellos términos que ustedes consideran dentro del documento que son términos que tienen que tener una definición y un consenso en la definición por los tres Sectores que pudiesen estar como anexo, porque



MTSS-CNS-AC-54-2024

entonces así indiferentemente de una persona que esté en alguno de los este puestos que ustedes están teniendo ahorita en el Consejo si alguien se incorpora nuevo al Consejo puede tomar el documento leerlo.

Entendemos por este término esto y entonces puede leer el contexto de cada eje estratégico considerando la terminología porque de hecho eso para que ustedes se den una idea, a nosotros en el lugar de trabajo nos sucede mucho y también hay una situación de acuerdo a la expertis de cada persona a su formación laboral y académica no necesariamente un término lo entendemos, igual podemos tener una noción tener una idea de un significado pero ya cuando lo llevamos a un contexto puede hacer que este término sea igualmente entendido, entonces sí sería muy enriquecedor a esa observación de doña Sandra poder tener en el anexo, un anexo de términos de términos para que entonces ustedes puedan empezar a tener ese alineamiento también en la estrategia.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Te agradezco Mariela. Yo tal vez llamaría a la reflexión sobre la palabra sistema de relaciones laborales, porque las relaciones laborales entendidas desde el punto de vista del Ministerio de Trabajo la relación laboral es muy amplia; entonces eso como un sistema a nosotros no nos corresponde coordinarlo por eso es que yo preciso sobre algunos términos porque en el Ministerio de Trabajo y trabajé muchos años ahí y probablemente en razón de eso es que hago el comentario entendemos por relaciones laborales una gran cantidad de variables y aspectos que estarían fuera del control y responsabilidad de Consejo Nacional de Salarios entonces este yo hice algunas sugerencias, pero creo que sería bueno que nos demos un poquito a la tarea reflexionar sobre sobre estos conceptos y sobre esas definiciones. Te agradezco Mariela, pero si entiendo lo del glosario y todo esto, le agradezco mucho.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Gracias muy valiosa la observación.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Mariela me disculpa, hasta ahora estoy leyendo documento porque de verdad que no me dio tiempo y no me voy a referir del fondo porque si lo quiero leer nada más tenía una pregunta cuando usted habla de la coordinación de los ejes estratégicos con las líneas de acción cada línea de acción tiene que tener un plan operativo de cada año ¿si lo que se espera es que este PEI esté hasta el 2029 cada año para poder llegar a la meta?, ¿le voy entendiendo?

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Cada línea de acción debe tener un acercamiento, cómo se va a ir desarrollando cada año ejemplo, pueda hacer que la línea de acción que diga situar como al Consejo Nacional el Salario como referente nacional internacional como máxima



MTSS-CNS-AC-54-2024

autoridad competente en materia de salarios, que ustedes a lo interno digan para poder situar al Consejo como un referente nacional e internacional del 2025 al 2026, vamos a hacer esta acción específica para situarlo como referente a nivel nacional, entonces nosotros decimos del 25 al 26, nos vamos a dedicar dos años como Consejo para situarlo o primero a nivel nacional del 27 al 29 vamos a hacer a b y c para situarlo a nivel internacional.

Entonces en el plan anual operativo del Consejo lo que vamos a ver son metas que nos van a hacer acercando a este posicionamiento que queremos que logre alcanzar el Consejo Nacional de Salarios entonces por cada línea pueda hacer que su línea diga ejemplo, establecer capacitación a nivel nacional con diferentes referentes en el Ministerio de Trabajo con algunas empresas privadas cuando ustedes empiezan a hacer el acertamiento del cómo eso es muy importante este plan es el que cuando ya vamos a llevar las líneas a lo anual es el cómo, entonces cómo vamos a hacer para situar, para poner al Consejo a ser referente nacional e internacional y cambiar su situación actual pueda ser doña Maritza que la meta que usted tenga desde el Sector me refiero y todo el Consejo sea una meta que se vaya a realizar en el 25 y en el 26 a nivel nacional, entonces no es que cada año se tiene cambiar la meta aquí el reto que es el más rico porque es ya al pensar los cómo es decir esta meta me cubre todo el 25 y todo el 26 entonces son metas que nos van a permitir ir teniendo ese acercamiento a una parte de la línea de acción.

Ok, ya logramos posicionarnos a nivel nacional, ahora a nivel internacional que es una meta aún más grande esa nos va a llevar tres años para que en el 29, ya podamos decir somos reconocidos a nivel internacional y logramos ese posicionamiento; entonces si es muy cercano a la valoración que usted estaba haciendo, la única diferencia es que no necesariamente año a año yo cambio la meta pueda ser que dependiendo la naturaleza de la línea de acción usted tenga que hacer cinco cosas diferentes y que usted diga a bueno está la hago en el 25 está en el 26 está en el 27 está en el 28 la otra en el 29.

Entonces tuvo cinco metas distintas para llegar a la línea pero hay otras líneas que puede ser que por su naturaleza usted dice yo necesito hacer dos cosas grandes pero son muy muy grandes entonces lo voy a hacer del 25 al 26 o a27 y del 28 al 29, tengo otro posicionamiento en la meta pero si el objetivo es que estas líneas de acción puedan ser llevadas a sus planes operativos que es donde ustedes deberían tener la oportunidad de poder hacer ajustes porque si ustedes están año a año ajustando el plan estratégico que conste no está mal pero debería estar asociado a procesos de calibración en donde si su estrategia se está desviando pues ejemplo, el ejemplo que yo les daba que don Eduardo lo tuvo que vivir en carne viva pues se nos vino el COVID y teníamos una planificación estratégica en donde si usted me dice Mariela en el análisis de situación del Banco en su momento nunca establecimos como una amenaza



MTSS-CNS-AC-54-2024

una pandemia, pero bueno se nos materializó una pandemia entonces que tuvimos que hacer una calibración de la estrategia es venir de nuevo hacer un ejercicio donde vemos como ahora decía doña Sandra analizamos el objetivo que dice el objetivo en sí tuvimos que venir y hacer una valoración de objetivos de líneas de acción para ver si producto del COVID teníamos una afectación directa a esta gran sombrilla que nos cubría como Banco.

En este caso al igual ustedes si se presentaran algunos elementos externos de gran impacto, para las funciones que ustedes realizan en el cumplimiento que tienen que darle a la ley tendrían que hacer una recalibración de la estrategia, pero nuestra propuesta siempre es que ustedes puedan tener una gran sombrilla que los cubra y que ustedes vayan ajustando sus planes operativos para ir alcanzando esta gran visión que ustedes tienen.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Gracias, Mariela para concluir nada más, es que también yo veo que el documento le falta un poco de lenguaje inclusivo porque se refiere sólo a los trabajadores y ahí había algo que yo había dicho en la reunión que tuvimos que había que integrar más ese lenguaje, pero eso se lo voy a hacer llegar yo y la duda de los anexos que usted le explicó a Sandra ahora, eso con el tema de las relaciones laborales me quedó más claro, muchas gracias.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con todo gusto doña Maritza.

El director Martín Calderón Chaves dice: Buenas tardes a todas y todos, primero que todo agradecerle a Mariela y don Edgar por tan excelente trabajo y por tenernos paciencia durante estos meses a todos nosotros. Yo estuve revisando el documento y tenía una duda muy concreta que la puse en control de cambios era que incluso yo veo que Mariela hablaba de largo plazo y por ahí una observación a mediano plazo, entonces la duda que tengo es si es importante que como Consejo, y si ya lo definimos me disculpo porque como no participé en algunas de las sesiones, es que entendemos por mediano y por largo plazo? porque creo que al ser un plan estratégico a cuatro años pueden haber acciones que nosotros consideremos que a mediano plazo sean a dos y a largo sean otros casi finalizando; entonces yo eso en la observación puse y cierro con esto es que sea a mediano y a largo plazo y como sugerencia que definiéramos eso y puede ser que sea en el plan operativo o una cosa así. Gracias.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Martín, muy valiosa su observación, la temporalidad de una estrategia creo que acaba de dar una palabra muy clave que dijiste bueno que lo acordemos eso es muy importante desde la metodología de planificación estratégica pura, usualmente se hace una clasificación de planes se dice corto plazo anual mediano plazo tres años largo plazo de cuatro a cinco, pero eso es planificación digamos pura ahora ya cuando uno lo lleva a la realidad no puede perder de vista a qué pertenece un plan estratégico, entonces cuando ya hay



MTSS-CNS-AC-54-2024

conceptos de economía, de trabajadores, de salarios puede hacer que ya el concepto de largo y mediano plazo empiece a variar y ahí don Eduardo no me deja mentir en alguna de las explicaciones don Eduardo a mí me daba la explicación de lo que implicaba el largo plazo y mediano plazo desde un enfoque económico entonces aquí tal vez lo más valioso es el que ustedes puedan acordar de acuerdo al contexto y el párrafo si ustedes consideran que aquí refiere a mediano o largo plazo.

Pero Martín es muy buena la observación, es muy valiosa porque en realidad esto marca también la forma en que ustedes van a ver esa gestión de la estrategia en el tiempo entonces sí creo que es importante el poder acordar a lo interno de los Sectores la temporalidad y eso también es un referente que podemos incorporar como anexo que el Consejo está entendiendo por largo plazo o no el Consejo está entendido por mediano plazo y de acuerdo tal vez a ese concepto en su momento también don Eduardo a mí me había explicado.

El director Martín Calderón Chaves dice: Muchas gracias Mariela.

El director Luis Fernando Salazar Alvarado dice; Yo voy a la parte metodológica, me parece que lo que se hizo inicialmente en este documento que yo lo denomino documento mártir porque usted lo que hizo fue ordenarnos con la información e utilizando los diferentes instrumentos para obtener información la obtuvo, la ordenó y hoy nos presenta esta propuesta me parece que lo que sigue es una etapa antes de entrar a la parte del plan operativo creo que tenemos que afinar este documento porque si bien es cierto hay algunas cosas que son de glosario hay otras que son de definición y voy a poner el mismo ejemplo que hablaba que hablaba Sandra, el ejemplo de Sandra relaciones laborales es más allá que una definición es decir, que nosotros tenemos que circunscribir realmente al tema nuestro y ahí lo tenemos que delimitar entonces una vez que digéramos esta parte y que creo que es el próximo ejercicio que tenemos que hacer y no sé si vamos a contar con su apoyo porque me parece que necesitamos una guía donde con lo que cada uno estudió veamos los pro y los contra y otra vez como estamos de acuerdo con lo que vaya a aparecer ahí una vez realizado eso viene ya ahora la parte de los planes y ponernos de acuerdo.

Mi recomendación y Eduardo que le ha tocado implementar planes estratégicos lo recomendable es tener más tiempo para la implementación del plan ya que a finales del 2025 se concluye nuestro nombramiento, hay algunos que continúen otros no necesariamente van a seguir por ello es importante aprobar y consolidar este plan necesitamos máximo los dos primeros meses del año entrante tenerlo aprobado y casi con el plan operativo listo, para dejar actividades iniciadas que el próximo Consejo cuando lleguen tengan las valores, porque viene en proceso y no comiencen de base cero, es mi sugerencia y muchas gracias.



MTSS-CNS-AC-54-2024

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Don Luis Fernando muchísimas gracias por su observación. Don Luis Fernando logró hacerle el resumen de los pasos que yo les iba a decir que seguían hizo una muy buena visualización efectivamente la intención de tener este documento es ya poder tener la base de discusión armada que es la parte más difícil porque ustedes vieron lo que nos ha implicado los talleres, el poder tratar de ordenar.

Ahora, esta parte es muy rica porque ya ustedes pueden tener un documento donde empezamos a tachar donde empezamos a cambiar como decía doña Maritza, doña Sandra y don Luis Fernando, empezamos ya ahora a entrar de lleno a ver los objetivos, el objetivo estratégico es muy importante porque lo que tiene estratégico es prácticamente el estado futuro de eje, entonces es donde ya empezamos a detallar cuando logremos tener este documento depurado como les digo a veces dicen que a mí esto me lo enseñó uno de mis jefes que me decían lo perfecto a veces este es una frase que dice que es enemigo es de lo bueno, ustedes han venido haciendo un trabajo muy rico en donde me parece que ya empiezan a visualizar todas las discusiones que han tenido pero efectivamente ahora lo que necesitamos es ver no solamente de forma sino de fondo.

Como ustedes vieron también les colocamos acá el contexto del eje se definirá una vez validado el objetivo porqué, porque necesitamos que todos tengamos una validación del objetivo estratégico para luego que exista una explicación de ese eje y a partir de ahí entonces poder depurar si efectivamente las líneas en las que se va a estar trabajando en los próximos años son estas. Siempre es muy importante que cuando ustedes estén leyendo el documento o haciendo observaciones al documento recuerden estamos revisando cómo es ese gran marco de trabajo estratégico, esa gran sombrilla estratégica que es el qué, que aspiramos realizar, para alcanzar la visión del consejo y recordemos que como visión es ser ese referente nacional e internacional esa es la visión que ustedes están proponiendo para el 2029, entonces eso es muy importante porque aquí no caemos en los cómo, tal vez eso es importante que usted tiene ahí para anotar cuando está revisando el documento no caemos en los cómo, los cómo usualmente son algunas acciones más operativas que nos van a permitir ir haciendo como decía doña Maritza que esa estrategia vaya caminando constantemente en el tiempo pero es muy importante lo que dice don Luis Fernando.

Don Eduardo, yo no le he pedido permiso a don Edgar, pero de parte mía cuenten con mi apoyo porque yo no quisiera que este plan terminara solamente con esta parte que les estamos integrando, creo que todavía venimos con una parte muy rica y es la parte en que ustedes puedan hacer las conciliaciones de términos y de enfoques que tenga cada eje y sería me parece a mí muy relevante y eso nosotros lo podemos hacer, ya estoy comprometiendo a don Edgar, pero creo que también yo lo puedo ya empezar a realizar que es que ustedes tienen como les



MTSS-CNS-AC-54-2024

digo un gran insumo que trabajaron con el IICA, que tenía muchos elementos operativos cuando estuvimos haciendo el análisis que se hizo y que no se logró realizar algunos de ellos decíamos esto no se puede realizar, ese si se pudo realizar que nos parece que es un gran insumo también para el plano operativo, al menos el acercamiento al 25 y al 26 y creo que eso les podría dejar las bases para los siguientes planes operativos.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Muchas gracias Mariela, usted lo ha comentado y téngalo por seguro que al menos yo que introduje esta iniciativa en el Consejo Nacional de Salarios y sé que lo conversaré con Edgar ya en el momento que él pues lo vea y efectivamente de ahí escalarlo a la gerencia con Hazel. Yo le he manifestado sobre todo a Róger que es el Presidente del Banco con el que más a veces converso sobre el tema.

Más bien gracias y con lo que comenta Luis Fernando y luego creo que es consenso en este Consejo que nos guíen porque ya el plan puesto ahí, pero bueno hay que ponerlo en acción y hay que darle vida y esa es una parte muy importante. Yo sé, que hay un compromiso de parte de todas las directoras y todos los directores que efectivamente podamos llevar a buen puerto esto.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Perfecto, entonces como ustedes lo ven esta es la misma referencia que sigue el segundo eje sostenibilidad y adaptabilidad, igual es un acercamiento de acuerdo a los insumos de trabajo que ustedes nos brindaron que lo que tratamos fue de poner en un segundo eje el cómo poder conformar aquellos elementos que ustedes consideraban, que pueden venir a beneficiar ya directamente, no sólo la razón de ser el Consejo sino el producto que entregan a la ciudadanía eso es lo que hay detrás de este eje.

Luego el eje 3, fortalecimiento de los sistemas de diálogo social es un acercamiento que nos pareció que los tres Sectores en algún momento lo mencionaron y tiene una explicación que ustedes van a encontrar en la lectura lo que nosotros les estamos brindando acá no está escrito en piedra es un acercamiento a nuestra valoración como externos, tomando en cuenta los insumos que ustedes nos brindaron, pero ustedes son los expertos en considerar si de verdad estamos teniendo un acercamiento a algunos conceptos del Consejo Nacional de Salarios y acá también estuvimos incluyendo cuatro líneas de acción, que hicimos luego de estos tres ejes, que son como esos grandes pilares para que ustedes empiecen a trabajar les propusimos un apartado de seguimiento y evaluación porque uno de los mayores retos.

Cuando empezamos este ejercicio con ustedes, era entender cómo había avanzado la anterior estrategia cuánto habíamos logrado caminar y ese es un elemento fundamental para que ustedes puedan decir bueno llevamos a buen término los objetivos estratégicos, entonces



MTSS-CNS-AC-54-2024

incluimos un apartado en donde se visualizara que la búsqueda de esa mejora en la toma de decisiones, el progreso estratégico y el cumplimiento de los objetivos que ustedes van a desarrollar son los pilares de ese seguimiento y esa valoración que ustedes van a estar brindando a la estrategia y de ahí nos dimos el atrevimiento y porque les digo que el atrevimiento porque sabemos que los objetivos todavía no están del todo aprobados por ustedes ni las líneas de acción pero de hacer un acercamiento a indicadores de control por cada estrategia esto es vital que ustedes tengan indicadores de control, para ver si de verdad lo que está puesto en los ejes va caminando.

Entonces hicimos un acercamiento a tres indicadores de control por cada eje estratégico, les estamos incluyendo el nombre del indicador, la descripción del indicador y el objetivo de ese indicador entonces mis sugerencias cuando ustedes realicen la lectura no realicen la lectura de los ejes desvinculado de los indicadores de control, porque entonces ustedes lo que necesitan saber es si yo como miembro del Consejo Nacional de Salarios tengo que dar rendición de cuentas de lo que el Consejo ha realizado al 2027, si ustedes llevan ejemplo, el eje de sostenibilidad y adaptabilidad ustedes quieren dar rendición de cuentas de cómo el Consejo se ha adaptado a los cambios del entorno, ha dado respuesta ante las situaciones que están cambiando en el mercado y cómo la fijación de salarios que ustedes han realizado es acorde para estar manteniendo esos elementos de sostenibilidad. Ustedes deberían tener indicadores que les permitan brindar ese acercamiento, que les permiten decir si nosotros medimos la estabilidad y la evolución o nosotros estuvimos midiendo las decisiones salariales hicimos un análisis de distribución salarial y su impacto en los distintos sectores económicos o bien nosotros hicimos una medición de resultados de políticas salariales en términos de la mejora del bienestar de trabajadores.

En fin, nosotros como les digo hicimos un acercamiento a tres indicadores por cada eje estratégico es un acercamiento que va a estar alineado el eje siempre cuando no cambie radicalmente el eje si ya el objetivo del eje cambia las líneas de acción cambian tendremos que buscar otros indicadores de control para cada eje.

Entonces es muy importante, que ustedes puedan leerlo y si no me equivoco ahora que doña Maritza decía creo doña Maritza que en algún lado incluimos el tema como un indicador de control, que ve el tema de género una investigación para que viera tema de género, creo que lo dejamos en los indicadores de control y luego la visión común y aquí voy a hacer esta imagen una poco más grande que fue el apartado que dijimos que era muy provechoso que cualquier lector externo.



MTSS-CNS-AC-54-2024

Véase cómo los tres Sectores integraron porque en lo personal estando yo desde afuera, que a veces ya no me siento tan afuera del Consejo a veces estoy tentada decirle a Isela compañera, pero uno se limita, uno como lector externo le es muy gratificante ver cómo un Consejo Nacional de Salarios tiene a tres Sectores y tienen tanto respeto para poder llevar un ejercicio estratégico como ustedes lo llevaron entonces vimos que este apartado era muy importante y logramos incluir esta imagen que queremos explicársela la gran sombrilla son los tres ejes propuestos que puede hacer que si ustedes dicen yo prefiero cambiar un poco este término, porque los tres sectores vemos que mejor utilizar otra palabra usted lo pueden hacer pero estuvimos viendo que de los tres ejes estratégicos ustedes tienen una serie de variables que tienen que estar como satélites alrededor veámoslo como que estos fueran estos planetas.

Pero, ustedes tienen algunos satélites alrededor que son necesarios que se establezcan como buenos principios de gestión en el Consejo, para que entonces los tres sectores hagan efectiva la ejecución de la estrategia y nosotros incluimos acá entre esas variables claves para la ejecución de la estrategia y dimos un paso más allá para que ustedes puedan ver algunas de estas variables claves, que nosotros incluimos en este apartado son cinco variables claves que estamos considerando que son relevantes para que ustedes como Consejo hagan que esta gestión de la estrategia sea una gestión dinámica, pero más que todo integrada que es la palabra que nosotros vemos porque es un reto que los tres sectores vayan caminando.

Sabemos que todos tienen visiones distintas es normal y tendrán su posicionamiento en algunos temas que no necesariamente siempre van a estar de acuerdo, pero creo que el lograr llegar a un marco estratégico donde tengan más coincidencias que diferencias. Es un reto muy rico el poder llevar año con año, a que eso sea realidad entonces ese fue el último apartado que nosotros incluimos en el plan y como anexos pues la hoja de ruta ahora otro anexo sería los términos en común que ustedes puedan tener como Consejo, que sería muy valioso y esa sería la estructura de plan estratégico que nosotros estamos proponiendo si vamos a hacer una estrategia de comunicación, si vamos a utilizar qué se yo facebook, tiktok, si vamos a estar utilizando estas algunas capacitaciones en algunos sectores todo eso son los cómo que nos van a venir a permitir que todos estos tres ejes caminen y que los objetivos los alcancemos.

Por eso, es que cuando don Eduardo la parte de esa planificación y doña Maritza lo mencionaba y don Luis Fernando también, esa es la parte más rica pero para poder hacerlo necesitamos que esta parte que es la gran sombrilla estratégica digamos listo hay plan estratégico, en donde todos ya podamos decir tenemos ejes claros, objetivos claros, líneas de acción claras y ahora sí los cómo es los que ya podemos empezar a ser un poquito más creativos en ver cómo podemos hacer que esas líneas se hagan realidad, esa es la estructura.



MTSS-CNS-AC-54-2024

La directora Maritza Arias Chaves dice: Una consulta Mariela, ¿los indicadores de control también miden los riesgos del cumplimiento o no cumplimiento?

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: No doña Maritza, de hecho esos indicadores lo que van a permitir es ver el acercamiento que vamos teniendo al eje y al objetivo el término de riesgos de hecho nosotros en un segundo taller en su momento y eso don Eduardo tal vez lo podemos hablar también nosotros a lo interno y hacer la solicitud, se lo habíamos dicho a don Eduardo, hay un departamento de riesgos en el Banco, ya hacer el análisis de riesgos a todo el plan estratégico es otro ejercicio es otra dinámica de trabajo nosotros sí consideramos en uno de los talleres que era relevante y es relevante que este plan estratégico tenga un análisis de riesgos, obvio que no puedo hablar por los compañeros de riesgos del departamento pero sí es importante porque ya al tener ejes claros y objetivos claros se puede tener insumos para hacer un acercamiento, un análisis de riesgos.

Luego habría que considerar que la planificación operativa va a presentar diferentes análisis de riesgos conforme ya va avanzando, pero eso sí es un elemento relevante que de hecho lo conversamos, pero para poder pasar a ese ejercicio necesitaríamos, entonces que esta gran sombrilla estratégica esté alineada y luego ver la posibilidad que el departamento de riesgos pudiese brindar también una asesoría para poder hacer un análisis a este plan.

La directora Maritza Arias Chaves dice: Gracias Mariela.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: En realidad de verdad que hiciste un acercamiento muy bueno con los indicadores que desarrollaste, si hice un ejercicio para poder tener un poquito de claridad si el indicador podía evaluar el objetivo y traté de buscar algunas variables de evaluación que pudiera responder a que el objetivo se cumpliera y tuviera un impacto dentro del que hacer del Consejo Nacional de Salarios. Entonces hice una matriz donde fui colocando el objetivo estratégico, las líneas estratégicas, las acciones y luego vendrán una serie de actividades que hay que poner ahí que nos falta hacer y luego puse lo del indicador para ver si efectivamente eso respondía lo otro lo hice con el de gobernanza, yo tengo dudas sobre la definición del objetivo. Entonces el indicador casi que no me responde al objetivo por lo menos lo que yo pienso, entonces sí definitivamente creo que ojalá y Eduardo pueda ayudarnos a que nos acompañes porque sí hay un poquito más de trabajo por ahí que hacer de previo a desarrollar las acciones, ya las actividades de cada acción estratégica entonces eso está muy bueno uno a veces debería de hacerse en un sistema de control y evaluación proyectarse con algunas variables que es lo que quiero y algo de impacto para la sociedad por ejemplo, el tema de la gobernanza que son las variables que voy a evaluar en cuanto a gobernanza y en razón de eso iría también el indicador.



MTSS-CNS-AC-54-2024

Pero hiciste un acercamiento muy bueno te felicito y esperemos que el año entrante podamos continuar con el ejercicio, gracias.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Esto en realidad es producto también de todo el esfuerzo que ustedes hicieron, no lo hubiéramos podido llevar a este nivel de detalle sin la participación de ustedes no sólo en los post-its porque un día estos aquí me dijo es que ustedes trabajan mucho con post-its que les decía sí pero esos son apenas la pinceladita lo que es más valioso para nosotros es escucharlos ustedes hablar, los análisis que hacen, las discusiones que realizan y pues de parte nuestra super agradecidos, siempre buena disposición de todos ustedes, Isela siempre ha estado al pie del cañón también para estarnos acompañando y apoyando entonces más bien es un fruto y un producto a todos ustedes.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Super bien Mariela, muchísimas gracias más bien. Es encantador, de verdad que es encantador y trabajar con ustedes aprendemos nosotros más, muchas gracias.

Sr. Eduardo Prado Zúñiga dice: Muchas gracias, tal vez ahí sería bueno, doña Maritza estaba comentando por ahí y eventualmente los directores que vean el documento y le hagan llegar a Mariela las observaciones porque esto es importante para que puedan ir avanzando y con lo que expresaba Sandra téngalo por seguro yo converso con Edgar e inclusive si él quiere que yo converse al nivel de la gerencia de la presidencia del Banco para que nos sigan acompañando en buena hora.

Ahora mencionaban lo de riesgos, precisamente la persona que está en riesgos es un muy buen compañero mío del Banco que fue mi asesor en la gerencia durante seis años y efectivamente eso es una cosa deseable que podemos llevarlo adelante si tenemos que tomar en cuenta de que el plan estratégico y todo una serie de acciones es una hoja de ruta, pero no la podemos entender como una camisa de fuerza y tenemos que tener ciertas holguras y poco a poco conforme vamos transitando por ese camino eventualmente pues si tenemos que hacerle algún tipo de ajuste como citaba Mariela cuando se vino la pandemia.

Pero sí tenemos que tenerlo como un rumbo, sabemos hacia dónde vamos y eso va a ser muy importante para efectos del Consejo y eventualmente y yo lo miraba ahí a veces con las precisiones en términos de las palabras, de cómo está redactado el plan ahí yo siempre digo tengamos un poquito de apertura saber que lo podemos decir eventualmente con otras palabras, pero que si lo que estamos haciendo nos va a conducir a lo que en el Consejo queremos y decía muy claro Luis Fernando no sabemos si el año 2025, vamos a estar todos ahí pero nuestro deber es dejarle a los directores que vengán esa hoja de ruta bien marcada



MTSS-CNS-AC-54-2024

por el bien de ellos y también por el bien que el Consejo continúe haciendo la tarea que viene haciendo.

De antemano Mariela muchísimas gracias, por todo el tiempo que nos dedica y sabemos la cantidad de tiempo por ahí en algún momento el fin de semana, yo puse en el chat por ahí ténganlo por seguro que el documento va a estar porque los conozco ustedes y sé los responsables que son.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con todo gusto estamos para servirles, creo que ya con esta rápida explicación de estructura porque como les digo sabemos que no entramos directamente a contenido pero pueden hacer una lectura en donde les permita integrar sería tal vez muy valioso el que ustedes puedan por Sector integrar también observaciones y ahí yo las puedo analizar también con Isela en caso de que algunas cosas que requiramos, tal vez mayor explicación para ir depurándolo más rápido, porque ahora don Luis Fernando comentaba un tema de los tiempos y a mí me parece que ya como tenemos una muy buena base documental entonces ya podríamos empezar a buscar como más coincidencias entre Sectores los puntos de encuentro que ustedes tienen a nivel de forma y de fondo que es muy importante y mientras ustedes están haciendo esa revisión. Yo puedo ir en paralelo viendo algunos insumos de los cómo, claro está también sería un acercamiento porque esto va a influir mucho de lo que queda en cada si cada eje viene y cambia radicalmente pues entonces un acercamiento a los como ya no serían de verdad aplicables porque está cambiando el contenido del eje.

Entonces eso podría tal vez hablarlo con Isela, el cómo ustedes se organicen y empiecen a hacer esa concepción de observaciones para recibirlas y nosotros nos pondríamos a actualizar lo antes posible para que otra vez esto es como de versión 2.1 2.4 ir y venir en las lecturas hasta que ustedes ya se sientan a gusto con el documento y nos permita pasar entonces a la hoja de ruta ya de los cómo.

De mi parte, sumamente agradecida de verdad por la oportunidad que nos están dando de tener estas sesiones y estamos a la orden yo ahí espero nada más indicaciones de don Eduardo e Isela en lo que continúe. Muchísimas gracias, en caso de que no los vea virtualmente de aquí a las próximas fechas mis mejores deseos en esta navidad y principio de año y si no por lo menos ahí nos estamos comunicando por correo. Don Eduardo muchísimas gracias y quedo atenta a lo que ustedes me indiquen.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Muchas gracias igualmente para usted y a Edgar, que tengan un muy buen tiempo de navidad y de fin de año y que sigan adelante.



MTSS-CNS-AC-54-2024

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Muchas gracias.

CAPÍTULO IV ASUNTOS DE DIRECTORES Y DIRECTORAS.

No hay.

CAPÍTULO V. ASUNTOS DE LA SECRETARÍA.

ARTÍCULO 4.

Punto 1. Reprogramación de audiencia Sector Estatal Tema Técnicos Medios Educación Diversificada- 27 de enero, 2025.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Este punto es para darle audiencia al Viceministro el 27 de enero, para que se refiera a los Técnicos Medios de Educación Diversificada, es una audiencia que tenemos pendiente, entonces para formalizar nada más la fecha 27 de enero. ¿Cómo lo ven, si están de acuerdo en votarlo?

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Si estamos de acuerdo, sírvanse manifestarlo.

Las señoras directoras y los señores directores proceden a votar.

ACUERDO 3: Se acuerda por unanimidad, brindar audiencia al Sector Estatal en la persona del señor Viceministro de Trabajo Área Laboral, el lunes 27 de enero de 2025, a las 4:15 p.m., en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sala de Exministros, sétimo piso. La citada audiencia, se programa en ocasión a la revisión salarial que este Consejo está llevando cabo de los Técnicos Medios de Educación Diversificada, a solicitud de los mismos.

Punto 2. Solicitud realizada por el Lic. Melvin Carvajal Ramírez, de criterio emitido el 29 de abril de 2024- OFP-MTSS-DAJ-AER-431-2024, sobre estibadores.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Incorporé este punto en la agenda, que es remitirle a un abogado un documento que está pidiendo de estibadores,



MTSS-CNS-AC-54-2024

entonces voy a proceder con el documento a enviarlo, pero quería que ustedes supieran que lo voy a enviar porque es un documento público y sería vía correo electrónico.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Perfecto.

El Presidente Eduardo Prado Zúñiga dice: Con esto estaríamos concluyendo la sesión de hoy. Muchas gracias.

Al ser las dieciocho horas con cinco minutos, se levanta la sesión.

Eduardo Prado Zúñiga
Presidente

Isela Hernández Rodríguez
Secretaria Ejecutiva



ANEXO

Plan Estratégico 2025-2029

CONSEJO NACIONAL DE SALARIOS



Versión preliminar

Participación en el ejercicio estratégico

Conformación del CNS en el periodo 2024

Nombramiento del 1° de enero del 2022 al 31 de diciembre del 2025. (Decreto No. 43451-MTSS)

Sector Estado

Eduardo Prado Zúñiga
Sandra Mongalo Chang
Luis Fernando Salazar Alvarado
María Alexandra Chaverri Loaiza (Suplente)

Sector de los Trabajadores

Dennis Cabezas Badilla
Maritza Arias Chaves
Edgar Morales Quesada
Dalis Yarima Ramírez Zamora (Suplente)

Sector Empresarial

Rodrigo Antonio Grijalba Mata
Marco Durante Calvo
Martín Calderón Chaves
Frank Cerdas Núñez (Suplente)

Secretaria

Isela Hernández Rodríguez

Asesoría por el Banco Central de Costa Rica

Edgar Arias Freer
Mariela Murillo Víquez

Elaboración documental



Contenido

<u>Contexto</u>	30
<u>Puntos de encuentro en el contexto del ejercicio estratégico</u>	31
<u>Generación de Valor Público desde el CNS</u>	32
<u>Ideas rectoras</u>	34
<u>Ejes estratégicos 2025-2029</u>	36
<u>Seguimiento y Evaluación</u>	39
<u>Una visión común</u>	42
<u>Anexos</u>	45



Contexto

En el contexto del Consejo Nacional de Salarios (CNS) de Costa Rica, la planificación estratégica es esencial para guiar sus decisiones y acciones hacia el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Esta planificación permite anticiparse a los cambios y desafíos que puedan surgir en el entorno económico, social y laboral, lo cual es crucial para tomar decisiones informadas que afecten directamente al sector privado.

A través de un proceso de planificación estratégica, el CNS puede evaluar de manera proactiva las posibles amenazas y oportunidades, lo que le permite aportar en la adaptación de las políticas salariales y laborales de acuerdo con las necesidades del momento. Además, contribuye a una mejor coordinación entre las diferentes partes involucradas, como los representantes del gobierno, los empleadores y los sindicatos, quienes deben trabajar de manera conjunta para garantizar una política salarial justa y equilibrada que fomente el bienestar de los trabajadores y la competitividad del sector privado.

Al tener una visión a largo plazo, el CNS también puede aportar a la sostenibilidad de las políticas laborales, promoviendo el desarrollo económico y social del país, y asegurando que las decisiones tomadas no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también estén alineadas con los objetivos nacionales de crecimiento y estabilidad económica.

En 2024, el consejo llevó a cabo un ejercicio crucial que establece una visión de futuro y una dirección clara para los próximos cinco años en cuanto a la fijación y revisión de los salarios mínimos en el sector privado. Este proceso tiene como objetivo garantizar una acción coordinada e integrada entre los tres sectores involucrados: el gobierno, los empleadores y los trabajadores.

El ejercicio proporciona un marco estratégico para la toma de decisiones, buscando no solo asegurar una actualización continua y equitativa de los salarios, sino también fomentar la estabilidad económica y el bienestar de los trabajadores en el contexto de las condiciones cambiantes del mercado laboral. De esta manera, se establece un rumbo específico para mantener la equidad y la sostenibilidad en las relaciones laborales dentro del sector privado durante los próximos cinco años.

El proceso estratégico permitió identificar los ejes y líneas de acción propuestos con base en un análisis de las variables internas y externas del órgano técnico, lo que aumenta la probabilidad de éxito y reduce la incertidumbre en la ejecución de la estrategia.



MTSS-CNS-AC-54-2024

En el año de elaboración de la nueva ruta estratégica, la motivación y el alineamiento de los tres sectores (estado, trabajadores y empresarial) permitió que todos los participantes de los talleres comprendieran los objetivos comunes y establecieran puntos de encuentro en las líneas de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos del periodo.

La estrategia establecida contará con un proceso de seguimiento y evaluación para medir el progreso de los ejes estratégicos lo que facilitará realizar procesos de calibración en la ejecución anual en procura de alcanzar la Visión común.

Finalmente, la planificación estratégica del Consejo Nacional de Salarios (CNS) no solo establece la hoja de ruta para alcanzar metas al año 2029, sino que mejora la capacidad para adaptarse a cambios, aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos que pueden impactar o beneficiar a los tres sectores representados.

A continuación, una versión preliminar de los puntos de encuentro destacados en el proceso de planificación estratégica:

Puntos de encuentro en el contexto del ejercicio estratégico

Los tres sectores consideran como pilar en sus funciones, garantizar la protección de los trabajadores en procura de promover una economía más justa y equilibrada. Entre los puntos de encuentro que conforman la presente estrategia destacan:

- **Equidad y justicia social:** El salario mínimo busca asegurar que todos los trabajadores, independientemente de su puesto o sector, reciban una compensación justa por su esfuerzo. Esto refleja un principio de justicia social, en el que los derechos laborales son respetados, disminuyendo la discriminación salarial.
- **Prevención de la pobreza:** Sin un salario mínimo, muchos trabajadores podrían quedar atrapados en la pobreza, ya que sus ingresos no serían suficientes para cubrir los gastos esenciales. El salario mínimo contribuye a prevenir la pobreza extrema y mejorar la equidad en la distribución de la riqueza.



- **Mejora de la calidad de vida de los trabajadores:** Al garantizar un salario mínimo, los trabajadores pueden contar con un ingreso que les permita satisfacer necesidades básicas como alimentación, vivienda, salud, educación y transporte. Esto contribuye a una mayor calidad de vida.
- **Protección contra la explotación laboral:** El salario mínimo establece un piso en cuanto a la remuneración que un trabajador puede recibir por su trabajo, evitando que los empleadores paguen salarios excesivamente bajos que no sean suficientes para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias.

En resumen, los tres sectores buscarán equilibrar las relaciones laborales, proteger a los trabajadores más vulnerables y contribuir a una sociedad más equitativa. Si bien la implementación del salario mínimo debe ser cuidadosamente medida para no generar efectos negativos en el empleo, el asegurar la dignidad y el bienestar de los trabajadores serán elementos transversales en la ejecución de los objetivos estratégicos.

Generación de Valor Público desde el CNS

En Costa Rica el Consejo Nacional de Salarios (CNS) es el órgano técnico permanente, de desconcentración máxima del Ministerio de Trabajo y Seguridad encargado de la fijación y revisión de los salarios mínimos para todas las actividades laborales del sector privado. Está integrado por nueve miembros propietarios y tres suplentes que representan igualmente a los patronos, los trabajadores y al Estado.

El Consejo Nacional de Salarios fue establecido por mandato constitucional, según lo señala la Constitución Política:

“ARTÍCULO 57.- Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.”

La presente estrategia busca aumentar la **generación de valor público** mediante la ejecución del mandato constitucional buscando la creación de beneficios para la sociedad en su conjunto, mejorando el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y empleadores del sector privado en procura de maximizar los beneficios sociales y económicos en el sector.



MTSS-CNS-AC-54-2024

El Consejo buscará responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas de los tres sectores, promoviendo la justicia social, el desarrollo económico, la sostenibilidad y la cohesión social a fin de cumplir con las funciones asignadas por ley:

1. Establecer el salario mínimo
2. Revisar y ajustar salarios
3. Promover el diálogo social
4. Proteger los derechos laborales
5. Realizar estudios e investigaciones

Algunas de las formas en las que se buscará generar valor público en el periodo estratégico incluyen:

- 1. Mejora de los servicios del CNS:** Garantizar que los servicios proporcionados por los tres sectores sean de alta calidad, accesibles, eficientes y equitativos, lo cual contribuye al bienestar colectivo.
- 2. Transparencia y rendición de cuentas:** La generación de valor público se encuentra relacionada con la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas. El Consejo Nacional de Salarios continuará promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción para fortalecer la legitimidad de sus funciones y asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente.
- 3. Aumento de la participación ciudadana:** La participación ciudadana asegurará que las acciones del periodo sean inclusivas y reflejen las necesidades y prioridades de los sectores. El involucrar a la sociedad en el proceso de toma de decisiones y en la planificación del CNS aumentará la generación del valor público en el periodo estratégico.
- 4. Innovación en la gestión pública:** Introducir nuevas soluciones tecnológicas y modelos de gestión en el Consejo permitirá mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios, generando valor al optimizar el uso de recursos y adaptándose mejor a las demandas sociales.

La generación de valor público en la estrategia del Consejo busca establecer como pilar un proceso que va más allá de la simple provisión de servicios. Implica crear un entorno donde la gestión pública sea capaz de responder a las necesidades de los ciudadanos, mejorar la calidad de vida, promover la justicia social y garantizar la sostenibilidad. Es un concepto clave para lograr una gobernanza eficaz, inclusiva y responsable del Consejo Nacional de Salarios.



Ideas rectoras

La **misión** en el Consejo Nacional de Salarios es una declaración clara y concisa que define el propósito fundamental de los tres sectores que lo conforman. En el siguiente enunciado se describe lo que el órgano técnico busca desarrollar, orientando las decisiones, estrategias y esfuerzos hacia un objetivo común.

Misión:

“Definir la política pública en materia salarial, del sector privado, a través de la revisión y fijación salarial, amparada a los principios de justicia social y democratización económica.”

La **visión** en el Consejo Nacional de Salarios es una declaración que describe el **futuro ideal** que aspira a alcanzar a largo plazo, definiendo dónde quiere estar en el futuro mediante un ofreciendo un objetivo claro y una dirección a seguir.

Visión al 2029

“Ser un referente estratégico en la fijación y revisión de los salarios mínimos para todas las actividades laborales del sector privado”.¹

Valores en el periodo estratégico

Integridad:

La honestidad y la transparencia son fundamentales para establecer relaciones de confianza con los trabajadores, instancias rectoras y la ciudadanía. En el ejercicio estratégico, la integridad garantiza que las decisiones tomadas sean éticas y coherentes con la visión y misión del Consejo.

¹ *Ser reconocido a nivel nacional como la instancia rectora que dicta la política de salarios mínimos del sector privado, mediante los principios de justicia y dialogo social, así como el análisis de información actualizada que responda a la realidad del contexto nacional.*



Colaboración:

Un enfoque colaborativo entre los tres sectores puede generar sinergias que optimicen los recursos y mejoren la eficacia de las estrategias. La colaboración fomentará un ambiente de trabajo positivo y la alineación de objetivos.

Transparencia:

La claridad en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la comunicación efectiva son aspectos fundamentales para mantener la confianza de todas las partes interesadas. La transparencia facilitará la implementación de la estrategia y la resolución de conflictos.

Adaptabilidad:

La capacidad para ajustarse a cambios en el entorno externo es crucial para la generación de valor público por parte del CNS. La adaptabilidad como valor permite que la estrategia sea flexible y capaz de evolucionar según las circunstancias.

Para el periodo estratégico del Consejo, los valores proporcionarán una base sólida sobre la cual construir el comportamiento ético y la alineación con los intereses del Sector Estado, Sector de los trabajadores y Sector Empresarial. Estos valores guiarán no solo las decisiones de corto plazo, sino también las metas a largo plazo y la forma en que se implementará la estrategia

Ejes estratégicos

El Plan Estratégico define 3 ejes estratégicos como áreas clave o componentes fundamentales en los que enfocará sus esfuerzos y recursos para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Los ejes cuentan con línea de acción o prioridad en la estrategia que guiarán el desarrollo de proyectos, decisiones y actividades, alineadas con la visión, misión y metas del Consejo Nacional de Salarios.

Los ejes estratégicos se encuentran relacionados con los aspectos más importantes considerados para los siguientes cinco años, cada eje representa un área crítica que necesitará atención especial para que la estrategia general sea efectiva.

A continuación, se describen los ejes estratégicos para el periodo.



Ejes estratégicos 2025-2029

Eje 1: Gobernanza estratégica

Objetivo estratégico: Coordinar un sistema de relaciones laborales equitativo, justo y transparente que promueva el bienestar de los trabajadores, la competitividad empresarial y la estabilidad económica del país.

(el contexto del eje se definirá una vez validado el objetivo)

Un ejemplo:

El objetivo estratégico hace referencia a la necesidad de gestionar de manera equilibrada y eficaz las relaciones entre empleadores y empleados en un entorno laboral, con el fin de contribuir al bienestar general y al desarrollo económico del país. Dado lo anterior el posicionamiento del Consejo Nacional de Salarios y su identificación y consideración en la generación de políticas públicas es fundamental para alcanzar su misión institucional.

Línea de acción estratégicas

E1.1 Situar al CNS como un referente nacional e internacional como única y máxima autoridad competente en materia de salarios para el sector privado costarricense por mandato constitucional.

E1.2 Establecer y regular los salarios mínimos y las condiciones laborales de manera que beneficien tanto a los empleados como a los empleadores, adaptándose a las realidades económicas y sociales del país.

E1.3 Gestionar el cumplimiento eficiente de las competencias establecidas en la Ley 832, su reglamento y normativa conexas referente a salarios mínimos.

E1.4 Garantizar que las decisiones tomadas por el CNS sean claras, justas y comprendidas por todos los actores sociales, fortaleciendo la confianza en las instituciones y procesos involucrados.



Eje 2: Sostenibilidad y adaptabilidad

Objetivo estratégico: Desarrollar un equilibrio entre las necesidades económicas y sociales, tanto para los trabajadores como para las empresas, de manera que se promuevan prácticas justas, equitativas y sostenibles en el tiempo.

(el contexto del eje se definirá una vez validado el objetivo)

Un ejemplo:

El objetivo estratégico hace referencia a que las decisiones que tome el Consejo Nacional de Salarios deben ser viables a largo plazo, tanto para los trabajadores como para las empresas. Esto implica que los salarios deben ser justos y adecuados para el bienestar de los empleados, pero también deben ser compatibles con la capacidad financiera de las empresas, de manera que no afecten su viabilidad y crecimiento a largo plazo.

Implica que el Consejo debe tomar en cuenta el impacto de sus decisiones en la sociedad en general, buscando no solo el bienestar de los trabajadores, sino también el bienestar colectivo, como, por ejemplo, la reducción de la pobreza, la mejora de la calidad de vida y el respeto de los derechos humanos.

Línea de acción estratégicas

E2.1 Establecer políticas salariales que aseguren que los salarios sean competitivos y estén alineados con el costo de vida, la productividad laboral y el contexto económico del país.

E2.2 Implementar y hacer cumplir normativas para erradicar la brecha salarial de género y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

E2.3 Establecer el reconocimiento de las empresas que promuevan prácticas laborales responsables, como el respeto a los derechos laborales, la reducción de la huella ecológica, la inversión en la educación y el desarrollo de sus empleados, y la promoción de la equidad.



Eje 3: Fortalecimiento de los Sistemas de Diálogo Social

Objetivo estratégico: Mejorar la comunicación y la cooperación entre empleadores, empleados y el gobierno para garantizar que las decisiones salariales sean consensuadas y reflejen las necesidades tanto de los trabajadores como de las empresas.

(el contexto del eje se definirá una vez validado el objetivo)

Un ejemplo:

El objetivo estratégico buscará fomentar el diálogo social y las negociaciones colectivas entre las partes interesadas, asegurando que los acuerdos sean equilibrados, justos y contribuyan a la estabilidad laboral y económica.

En el periodo estratégico, el eje procura establecer un proceso dinámico mediante un diálogo abierto y constructivo entre los tres principales actores involucrados: los empleadores (empresas), los empleados (trabajadores) y el gobierno (estado). Este enfoque busca alcanzar acuerdos y soluciones que beneficien a todas las partes, asegurando que las decisiones salariales sean equilibradas, justas y sostenibles.

Lo anterior, será posible en la medida que la comunicación y cooperación interna y externa del Consejo, visualice el intercambio de información de manera clara y transparente. Esto incluye expresar las preocupaciones, expectativas y propuestas de cada parte en relación con los salarios y las condiciones laborales. Implica que los tres actores continúen trabajando juntos de manera colaborativa, en lugar de tomar decisiones de manera aislada o competitiva. La cooperación permitirá encontrar soluciones que consideren las necesidades y desafíos de cada parte, fomentando el entendimiento mutuo.

Línea de acción estratégicas

E3.1 Generar espacios de educación social en política salarial para entendimiento de la ciudadanía.

E3.2 Aprovechar nuevos canales de comunicación para difundir los mensajes del Consejo Nacional de Salarios (CNS).

E3.3 Priorizar la investigación y la mejora tecnológica para mantener competitivo al CNS como órgano técnico de desconcentración máxima del Ministerio de Trabajo y Seguridad.



E3.4. Promover en el sector empleador y estado el desarrollo de habilidades y competencias en la fuerza laboral, de manera que los trabajadores puedan adaptarse a las nuevas exigencias del mercado laboral, impulsando su empleabilidad y mejorando su calidad de vida.

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación en la estrategia del Consejo Nacional de Salarios serán herramientas esenciales para gestionar de manera efectiva los tres ejes definidos, asegurando que se logren los objetivos y líneas de acción considerando los cambios del entorno.

El proceso permitirá:

- a) **Mejorar la toma de decisiones del CNS**, la información obtenida del seguimiento y evaluación proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas. Permite ajustar las tácticas o cambiar el enfoque de las líneas estratégicas propuestas.
- b) **Monitorear el progreso estratégico del CNS y detectar desviaciones** que pueden convertirse en un obstáculo importante de la estrategia, permitiendo tomar decisiones correctivas a tiempo.
- c) **Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del CNS** mediante indicadores claros sobre el grado de éxito de la estrategia, lo que permite a los miembros del consejo verificar si las hojas de ruta establecidas se están cumpliendo.

El Plan Estratégico cuenta con nueve indicadores de control que permitirán brindar un seguimiento y evaluación a los ejes estratégicos del Consejo, estos indicadores serán las herramientas fundamentales para asegurar que la estrategia se ejecute de manera efectiva, eficiente y alineada con los objetivos planteados.

Indicadores de Control

Indicadores de Control Eje 1. Gobernanza estratégica

Indicador E1.1 Porcentaje de decisiones estratégicas publicadas y comunicadas a las partes interesadas.



MTSS-CNS-AC-54-2024

- **Descripción:** Mide el grado en que las decisiones estratégicas son tomadas de manera clara, accesible y comunicada adecuadamente a todas las partes interesadas (empleados, ciudadanos, etc.).
- **Objetivo:** Asegurar que la gobernanza se base en la apertura y la rendición de cuentas por parte del CNS.

Indicador E1.2 Número de consultas públicas o foros de participación realizados durante el proceso de toma de decisiones.

- **Descripción:** Evalúa el grado de participación de diferentes actores (empleados, ciudadanía, inversionistas, etc.) en el proceso de toma de decisiones estratégicas.
- **Objetivo:** Asegurar que la gobernanza sea inclusiva, recibiendo aportes y opiniones de todas las partes relevantes para el CNS.

Indicador E1.3 Porcentaje de decisiones estratégicas que cumplen con las regulaciones locales e internacionales.

- **Descripción:** Evalúa si las decisiones estratégicas y la implementación de líneas de acción se alinean con las leyes, regulaciones y normativas aplicables al CNS.
- **Objetivo:** Garantizar que la gobernanza estratégica se realice dentro de un marco legal adecuado y que se eviten riesgos legales o normativos.

Indicadores de Control Eje 2. Sostenibilidad y adaptabilidad

Indicador E2.1 Tasa de desempleo o de informalidad laboral en relación con las políticas salariales implementadas.

- **Descripción:** Mide la estabilidad y evolución del mercado laboral en relación con las decisiones salariales tomadas por el Consejo, considerando factores como el desempleo, la informalidad y la calidad del empleo.
- **Objetivo:** Asegurar que las decisiones del Consejo contribuyan a la estabilidad del mercado laboral, reduciendo la pobreza y promoviendo la creación de empleos formales y sostenibles.

Indicador E2.2 Análisis de la distribución salarial y su impacto en los distintos sectores económicos.



MTSS-CNS-AC-54-2024

- **Descripción:** Mide cómo las decisiones salariales afectan de manera equitativa a diferentes sectores económicos (industrias, servicios, agricultura, etc.), promoviendo un equilibrio entre los distintos sectores.
- **Objetivo:** Asegurar que las decisiones salariales no favorezcan a un solo sector, sino que promuevan la competitividad y la justicia entre todos los sectores de la economía.

Indicador E2.3 Indicadores de pobreza laboral y calidad de vida de los trabajadores tras la implementación de políticas salariales.

- **Descripción:** Mide los resultados de las políticas salariales en términos de la mejora del bienestar de los trabajadores, considerando factores como la calidad de vida, el acceso a servicios básicos y la reducción de la desigualdad.
- **Objetivo:** Asegurar que las decisiones salariales del Consejo realmente contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

Indicadores de Control Eje 3. Fortalecimiento de los Sistemas de Diálogo Social

Indicador E3.1 Número de mesas de diálogo

- **Descripción:** Mide cuántos espacios de diálogo formal existen entre los actores (empleadores, empleados y gobierno). Pueden ser comités sectoriales, mesas de negociación o mesas tripartitas.
- **Objetivo:** Aumentar la cantidad de mesas de negociación, para garantizar que haya una representación adecuada de todas las partes en las decisiones salariales y laborales del CNS.

Indicador E3.2 Frecuencia de reuniones de diálogo social

- **Descripción:** Mide la cantidad de reuniones realizadas entre los actores sociales para discutir temas laborales, salarios, condiciones de trabajo y otros temas relevantes.
- **Objetivo:** Incrementar la frecuencia de los encuentros para asegurar que los temas laborales sean discutidos regularmente y se puedan abordar rápidamente los problemas que surjan y sean pertinentes al CNS.

Indicador E3.3 Porcentaje de acuerdos alcanzados a través del diálogo



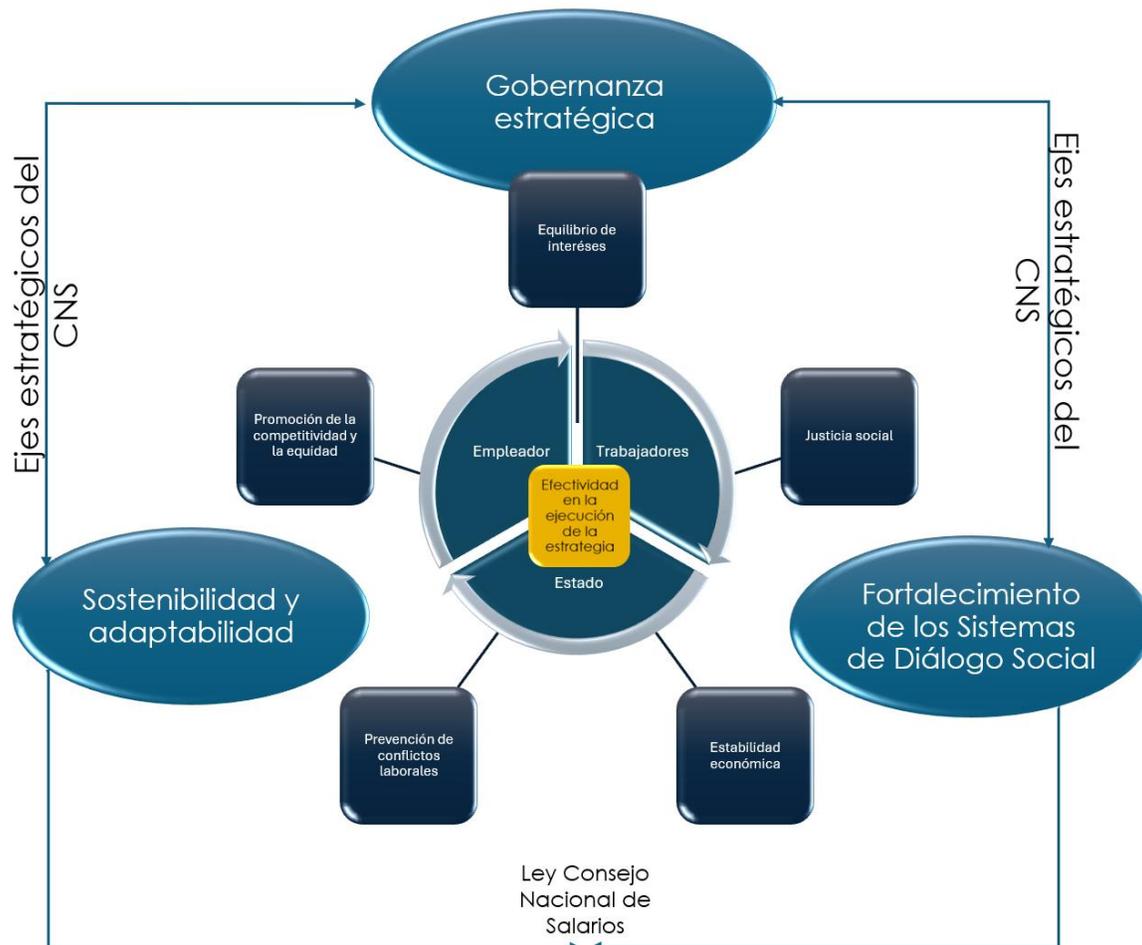
MTSS-CNS-AC-54-2024

- **Descripción:** Mide el porcentaje de acuerdos alcanzados en las mesas de diálogo en comparación con los temas tratados. Esto refleja la capacidad de las partes para llegar a consensos.
- **Objetivo:** Lograr una alta tasa de acuerdos alcanzados, lo que indica un diálogo efectivo y productivo entre las partes coordinadas por el CNS.

Una visión común

La presente estrategia procura integrar una visión común entre el Estado, Empleadores y Trabajadores en la fijación y revisión de los salarios mínimos, lo cual será crucial para promover el desarrollo económico, la justicia social y la estabilidad laboral. Este enfoque asegurará que las decisiones tomadas sean equilibradas, justas y sostenibles a largo plazo, beneficiando a todas las partes involucradas.

La efectividad de la estrategia procurará la estabilidad de las siguientes variables clave:



1. **Equilibrio entre intereses del CNS:** Los tres sectores tienen intereses diferentes, pero complementarios. Una visión común permitirá encontrar un equilibrio que beneficie a todas las partes sin sacrificar ninguno de los siguientes intereses esenciales: El Estado busca garantizar el bienestar social y la estabilidad económica, los empleadores buscan mantener la competitividad de sus empresas, y los trabajadores buscan condiciones laborales justas.
2. **Justicia social promovida desde la competencia del CNS:** La fijación de un salario mínimo adecuado es esencial para asegurar que los trabajadores reciban una remuneración digna, que les permita cubrir sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida. Sin una visión común, puede haber desajustes entre las expectativas de los trabajadores y lo que los empleadores están dispuestos a pagar, lo que podría generar descontento social y afectación en la cohesión social.



MTSS-CNS-AC-54-2024

3. **Estabilidad económica:** El salario mínimo tiene un impacto directo en la demanda interna, ya que una mayor remuneración permite a los trabajadores consumir más bienes y servicios. Si el Estado y los empleadores establecen una visión común, se pueden definir incrementos salariales que no afecten la competitividad de las empresas pero que, al mismo tiempo, impulsen el consumo y el crecimiento económico.
4. **Prevención de conflictos laborales:** La integración de las tres partes en la fijación de los salarios mínimos reduce las posibilidades de conflictos laborales. Al ser parte del proceso de toma de decisiones, los empleadores y los trabajadores se sienten escuchados y respetados, lo que disminuye el riesgo de huelgas, paros u otras formas de protesta que puedan afectar la productividad y la paz social.
5. **Promoción de la competitividad y la equidad:** La participación del Estado en la fijación de salarios mínimos asegura que se establezcan niveles que no solo sean sostenibles para las empresas, sino que también promuevan la equidad en el mercado laboral. Los empleadores, por su parte, deben garantizar que los salarios sean competitivos para atraer y retener talento, mientras que los trabajadores se benefician de una mejor remuneración y condiciones laborales.



Anexos

Hoja de Ruta anual según la estrategia
2025-2029 del CNS

(por acordar a lo interno del CNS)