



ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA DEL CNS N° 5851 (2025)

Acta número cinco mil ochocientos cincuenta y uno, correspondiente a la sesión ordinaria del Consejo Nacional de Salarios, efectuada a las dieciséis horas con dieciocho minutos del diez de marzo de dos mil veinticinco.

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 la señora Maritza Arias Chaves, en calidad de Presidenta 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: Maritza Arias Chaves, Edgar Morales Quesada y Dennis Cabezas Badilla.

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

DIRECTORA AUSENTE: Dalis Ramírez Zamora del Sector Laboral, con la respectiva justificación.

SECRETARIA: Isela Hernández Rodríguez.

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

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Muy buenas tardes directoras y directores, en mi calidad de Presidenta y de conformidad con el Reglamento del Consejo Nacional de Salarios, la sesión de ordinaria de hoy 5851, fue convocada bajo la modalidad virtual, mediante la herramienta zoom.

CAPITULO I. REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

ARTICULO 1. Revisión y Aprobación del orden del día.

La presidenta Maritza Arias Chaves dice: Someto a votación el orden del día.

Las señoras directoras y señores directores proceden a votar.

ACUERDO 1. Se aprueba por unanimidad, el orden del día de la sesión N° 5850, luego que éste fuera comentado por los señores/as directores/as.

La presidenta Maritza Arias Chaves dice: Aprobado el orden del día

CAPÍTULO II. APROBACIÓN DEL ACTA 5850 DEL 3 DE MARZO DE 2025.

ARTÍCULO 2.

La presidenta Maritza Arias Chaves dice: Continuamos con la aprobación del acta 5850 del 3 de marzo del 2025, ¿sí estamos de acuerdo todos con el acta?

Someto a votación el acta.

Los señores directores y señoras directoras proceden a votar.

ACUERDO 2. Se acuerda por unanimidad, aprobar el acta 5850 del 3 de marzo de 2025, incorporadas las observaciones realizadas por los señores directores y señoras directoras. Se abstienen los directores Martín Calderón Chaves y Marco Durante Calvo del Sector Empleador y Edgar Morales Quesada del Sector Laboral, por encontrarse ausentes en la sesión del 3 de marzo del 2025.



CAPÍTULO III. ASUNTOS DE PRESIDENCIA.

ARTÍCULO 3.

Punto 1. 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).

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Doña Isela nos hizo llegar sobre este tema del Plan Estratégico cinco documentos donde están el plan que se trabajó en diciembre y las observaciones de todos los Sectores.

Buenas tardes Mariela.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Buenas tardes doña Maritza.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Gusto de volver a verla para ver si finalizamos este Plan Estratégico, nosotros recibimos todos los documentos que Isela nos hizo llegar, que a su vez usted le hizo llegar con las observaciones de todos los Sectores. ¿Creo que solo faltaría escucharla a usted y que nos saque de una duda que es importante saber, si el último taller va a ser presencial o virtual? Si nos gustaría que nos explicara eso y que fecha aproximadamente, para ver si concluimos este plan.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Mucha gracias, un placer poder contestarles. Yo les traje una presentación pequeña, para como ir dando ese norte a las consultas de doña Maritza, porque en especial una de las cosas que para nosotros los del Banco Central, es que cuando se levanta una propuesta de Plan Estratégico, nosotros al levantar un borrador damos como las bases de discusión, pero hay elementos cuando uno ya empieza a ver la integración que ustedes le empezaron a realizar y los comentarios en donde talvez nosotros vemos un común denominador y es que hay algunos elementos que tenemos que acordar, porque cuando nosotros recibimos los documentos talvez una palabra un Sector no la ve o no la considera igual como la considera otro Sector o significa otra cosa para otro Sector, y una de las cosas que nosotros talvez tenemos que ver y que es muy rico de este ejercicio es que los Sectores han logrado tener un acercamiento hasta proyectarnos a futuro, pero cuando estuvimos revisando los documentos empezamos a ver que hay algunos elementos que sí es necesario que volvamos a discutir con el objetivo de hacer un regreso a lo que trabajamos por meses



MTSS-CNS-AC-9-2025

para verlo, pero es muy normal que suceda cuando tenemos un borrador de documento, que cuando ya uno lo ve en blanco y negro las ideas que hemos plasmado de los talleres uno empiece a analizar esto es lo que va a quedar escrito, esto es lo que se va a comunicar, esto es lo que las personas que no pertenezcan al Consejo, cuando solicitan la estrategia del Consejo, lo van a leer, y aquí es muy importante que todos ustedes lo tengan en el radar, lo van a leer y no necesariamente va a tener una persona a la par que se lo va a poder explicar. Les voy a presentar, creo que la última diapositiva más bien ya doña Maritza nos la adelantó, y eso es muy importante porque entonces podemos tener otro norte.

Entonces, ¿cuál es la intención y de poder ir concluyendo el proceso? porque sabemos que ha sido un proceso donde lamentablemente de parte nuestra hemos tenido que ampliar los espacios. No estoy segura si lo hemos logrado comunicar, el Banco tuvo un cambio de gerencia en este momento, eso nos tomó por sorpresa grandemente a mi Departamento que es el que está encargado también de la planificación de los proyectos en el Banco y entonces ha tenido que hacerse una serie de replanteamientos e igual del año pasado, cuando estábamos ya haciendo el cierre de año, entonces, ¿qué estuvimos haciendo cuando recibimos la información? lo primero es ver cómo lograr hacer la integración de las observaciones, para poder hacer esa integración de observaciones nosotros en la última sesión, había unos pasos que eran también para discusión, no los habíamos dejado en piedra habíamos dicho, estos son unos posibles pasos a seguir y tenemos todavía que llevarlo a discusión.

El primer paso era la creación de un glosario de términos y definiciones y sí creemos, de parte nuestra, que esto es fundamental que esté en el primer apartado del plan estratégico. Porque, si bien es cierto, tenemos puntos en común que los vimos en los diferentes talleres, también vemos que tenemos, definiciones de algunos términos que sí nos separan. Y, no necesariamente está mal esa separación, eso es importante considerarlo, es muy normal que tengamos diferencias como sectores, pero sí para el efecto del lector porque, como les decía, eso es un documento, los documentos de planificación estratégica son documentos públicos, son documentos que indiferentemente quién esté, hoy puedo estar yo en la silla, digamos, si estuviese perteneciendo al Consejo, pero mañana puede ser que no esté yo en la silla, y venga otro representante del Sector. La intención sería que pueda entender la visión común que los tres a Sectores tuvieron para esta estrategia.

Sí creemos que el poder tener esa creación de glosario con los términos y definiciones de un consenso es necesario, porque cuando empezamos a hacer la lectura del Plan Estratégico y empezamos a ver algunos comentarios que ustedes nos brindaron, nos parece que hay discusiones que es necesario llevar a la mesa. Pueda ser que para ustedes sean más cortas de poder concretar, nosotros cuando las estuvimos analizando dijimos, tal vez para nosotros que no estamos en el día a día, en el tema sí se nos hace algo mayor, pero sí podemos hasta generar una dinámica de trabajo para poder concretar.



MTSS-CNS-AC-9-2025

El segundo punto que teníamos en la documentación que nos pasaba Isela, es revisión del plan, que fue lo que ustedes estuvieron haciendo.

La tercera, la creación del plan operativo, que este ya es el paso de, ahora sí, yo tengo claro el qué, que es este documento que estamos integrando, pero el cómo, cuándo y dónde, o aún cuáles recursos va a poder hacer efectiva la estrategia, es lo que nosotros vamos a poder ver que marcha año con año. Entonces, a grosso modo podríamos decir que este proceso, aunque estamos muy cercanos a terminar el Plan Estratégico, estamos arrancando el proceso de poder ver la estrategia caminar. ¿Por qué? porque la intención y cuando nosotros nos reuníamos en diciembre y doña Maritza nos mandó la carta también, ahí la carta fue trasladada a la gerencia, solo que como tuvimos esa situación de que ahorita el Banco está sin gerente, pues todavía no se ha dado una respuesta, pero nosotros a lo interno seguimos trabajando como si supiésemos que el gerente nos va a decir que sí, doña Maritza, porque nosotros estamos con el compromiso con el Consejo y con todos ustedes.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Que bueno escuchar eso, Mariela, que ha dicho. Sí sabemos que están muy comprometidos ustedes.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Sí, nosotros pues aparte que estos temas nos apasionan, sí sabemos que necesitamos tener una respuesta formal del nuevo o nueva gerente que vaya a quedar en el Banco. En el momento todavía para nosotros como funcionarios sigue siendo un gran signo de pregunta. Sabemos que las autoridades están en los procesos de selección, pero todavía no contamos con una fecha específica, sin embargo, hablando con don Edgar, eso todavía no es talvez de parte nuestra desde la División de Transformación y Estrategia y don Eduardo, pues nos conoce y nuestro compromiso se mantiene. Talvez lo que no podemos darles inmediatamente es una respuesta del Departamento de Riesgos, porque ese departamento no se encuentra dentro de la División de Transformación y Estrategia, pero sabemos por el director que está liderando ese Departamento que también ellos tienen un gran compromiso y una forma muy bonita de trabajar cuando se presentan estos retos, porque para uno es un reto el poder tener un acompañamiento con otra institución pública.

Este plan operativo, nos es más rápido de poder establecerlo siempre y cuando nosotros ya tengamos muy claro objetivos estratégicos y las líneas de acción. Si nosotros no tenemos validados ya, así que digamos, estos son los objetivos y estas son las líneas, nos es más difícil poder bajar hacia el plan operativo, porque es por medio de las líneas en el Plan Estratégico que ustedes nos proporcionan ya validadas, que podemos empezar a hacer un ejercicio que es planificar una hoja de ruta. ¿Qué es la hoja de ruta? es poder decir, nosotros tenemos una estrategia de cuatro o cinco años que lo que nos va a permitir en el primer año es que vamos a establecer todo el tema de la gobernanza del Consejo, que de eso hay algunos comentarios dentro de los documentos y uno nos llamó mucho la atención y dijimos, si esto se está percibiendo, en un Sector es necesario que de verdad nosotros como equipo lo veamos y es la gobernanza del Consejo. Les doy como ejemplo, porque es uno de los temas que cuando uno



MTSS-CNS-AC-9-2025

lleva una planificación operativa tiene que empezar a identificar qué vamos a priorizar como Consejo, porque yo me imagino, al igual que cualquier empresa privada, institución pública, ya sea una fábrica multinacional o una sodita de una esquina, cada vez que se plantea una visión estratégica lo que queremos empezar a ver ya son los frutos de esa visión y queremos empezar a ver que vamos caminando en ese norte porque si no, nos sentimos que no tenemos rumbo.

El poder establecer, nosotros ya sabemos la meta porque ustedes se han acercado a una visión y ya han establecido un acercamiento a grandes objetivos, pero sí necesitamos ahora poder decir que para priorizar esas acciones de objetivos 25 al 29, que es el punto 4, sí requerimos entonces, como ustedes dicen, el documento ya oficial. Nosotros estuvimos analizando los documentos que nos remitieron, recibimos cinco archivos, de estos cinco archivos, no les íbamos a hacer como todo un barrido de todos los comentarios, porque sabemos que ustedes los conocen. pero algunos de ellos, como esta pregunta, ¿cómo se realizará la participación ciudadana? en su momento, nosotros habíamos incluido un acercamiento de algunos puntos posibles de cómo el Consejo Nacional de Salarios podría generar valor público. Recordemos que el valor público es aquella percepción que los ciudadanos adquieren de los bienes y servicios que nosotros, como Consejo Nacional de Salarios, ofrecemos a la ciudadanía, entonces, algunas de las sugerencias no necesariamente están escritas en pie, son algunas sugerencias de cómo a nosotros nos parece que como actores externos al Consejo se podría generar mayor valor público por parte de las personas que saben directamente que van a recibir el beneficio del Consejo Nacional de Salarios, pero eso no quiere decir que esa sea la forma única o la más adecuada. O bien, cuando ustedes nos hacen ese acercamiento de cómo se realizará la participación ciudadana, vemos una pregunta muy poderosa porque puede tener dos vías puede tener la vía de, sí, nos parece que tenemos que, este, ampliar la participación ciudadana, pero entonces pongámoslo de acuerdo, el cómo. Ese cómo, si estuviéramos de acuerdo en que sabemos que sí, como Consejo, vamos a ampliar la participación ciudadana, si ya ahí tuviéramos el primer eslabón, check, sí, vamos a aumentarla, el cómo es lo que llevamos a la planificación táctica y operativa. Los cómo, cómo lo vamos a realizar, vamos a realizar talleres, vamos a hacer acercamientos de foros de esta y esta forma. Esos cómo son los siguientes pasos cuando empezamos a ver ya la estrategia en acción, pero si la pregunta lo que en realidad indica es cómo se realizará la participación ciudadana, porque en realidad no nos corresponde como Consejo generar esos espacios, entonces ahí más bien el ejercicio, cuando se está analizando los elementos del valor público, es más bien ponernos de acuerdo como Consejo y decir, no, esto no está dentro de nuestro alcance, nos encantaría, lo deseáramos realizar, pero vamos a tener que eliminarlo.

¿Cuál es el ejercicio entonces a realizar en todo esto? y es el siguiente, para poder tener la integración y esa visión común, en otros ejercicios nosotros lo hemos realizado, y una propuesta es la creación de un equipo editorial o de un equipo editor. Hay una ventaja, ya ustedes como Sector hicieron ya todas sus valoraciones, pero traer a discusión cada párrafo o



MTSS-CNS-AC-9-2025

palabra en un grupo tan grande nos va a hacer que avancemos un poco más lento, porque tal vez yo pueda decirle doña Maritza su blusa es verde y tiene algunos colores amarillos, y verde agua, verde lima, y tal vez don Edgar va a decir, no, yo veo que eso es verde navideño, y alguien va a decir, no, doña Maritza tiene la blusa blanca. Las percepciones que podamos tener van a influir mucho de nuestro entorno, entonces es entendible que para algún Sector una palabra es representativa y tiene que estar en la documentación, pero puede ser que para otro Sector es indiferente esa palabra, y está de acuerdo a que la pueden eliminar o se puede quitar.

Una propuesta es que exista un equipo editor, al menos un representante de cada Sector, en donde esté Isela también como cabeza, y donde tal vez yo los pueda acompañar para poder tener como una primera sesión de ese equipo editor, para poder ir orientándoles, pero sí lo que requerimos, esa es una propuesta que no está escrita en piedra que también ustedes como Consejo pueden analizar y pueden decir no, a nosotros nos parece que, que el equipo editor lo vamos a conformar diferente, y nos proponemos nosotros entonces más bien, que en dos semanas, tenemos el documento oficializado, porque ya vamos a conformar el equipo editor así, y nos vamos a reunir tantas veces. Eso se los comentamos, porque les pongo un ejemplo, y bueno, creo que don Eduardo me entiende. En algún momento, en el Banco se daba la discusión de un término a nivel de Administración Pública en mucha documentación, uno escucha la palabra institución, la institución pública o la institución, pero en algunas profesiones, esa palabra tiene otro significado. Entonces, en algunos textos a lo interno del interno del Banco se nos indicaba, mejor utilizar la palabra entidad, porque una entidad significa esto y esto, pero un día en una discusión, resulta que estábamos muy cercanos a llegar al consenso de cuándo utilizar entidad y cuándo institución, y se nos acercó en esa sesión, nos acompañó una abogada y dice la abogada, no, es que entidad desde el término legal, significa esto y esto y eso. Vean, yo les puedo decir que, para lograr acercarnos a la definición, si utilizábamos entidad, institución pública nos llevó prácticamente semana y media de un concepto.

Claro, una vez que ya logramos esclarecer el concepto, era más fácil porque entonces, aunque estuviéramos en diferentes Sectores, en este caso, todos estamos entendiendo ese término y todos acuerpamos la definición y eso, en todo, nos hace regresar al primer punto de los pasos que habíamos dicho que íbamos a discutir, y es el término del glosario y las definiciones. Entonces, ¿qué es importante? Bueno, para poder tener un plan operativo del Consejo y tener claro que lo que estamos colocando en el Plan Estratégico no es un saludo a la bandera y que es un documento vivo que ustedes como Consejo van a poder seguir trabajando anualmente, de ahí se van a derivar sus planes, de ahí se derivan las acciones que ustedes vayan a desarrollar en todo este año y los que están por delante, si requerimos tener un documento que ya esté consensuado y para eso el común denominador que hay en las observaciones son conceptos. En realidad, son algunos conceptos, porque hay algunas palabras ya en redacción que uno puede decir, bueno, sí, todos redactamos también diferente entonces eso es muy normal. Algunos vamos a utilizar tal vez algunas otras palabras de unión, para algunos vamos



MTSS-CNS-AC-9-2025

a utilizar algunas otras referencias cuando colocamos un verbo, tal vez ese verbo no significa para nosotros tanta acción, pero para otros el verbo es un poco más pasivo, entonces tal vez nos identifiquen con ese verbo. Bueno, eso es parte también del poder esclarecer qué entendemos cuando decimos coordinar, qué entendemos cuando decimos ampliar el valor público del Consejo Nacional de Salarios.

Entonces, para poder llegar a decir estas son las metas específicas del 2025, vamos en tres metas, vamos en el 2025 con estas acciones para esclarecer el tema de gobernanza, vamos en estas acciones para poder saber que vamos a tener recursos en el Consejo, o vamos en esta otra acción para poder tener una mayor comunicación con la ciudadanía. Si esas fueron las tres metas, y al final nosotros decimos, ok, eso se va a materializar en el establecimiento de una estrategia de comunicación, tenemos que tener la claridad que lo que quedó en el Plan Estratégico no va a contradecir la estrategia de comunicación. Es decir, por eso es tan relevante que el Plan Estratégico sea de verdad el norte para todos, y todos lo entendamos, porque si ustedes como Consejo Nacional de Salarios llegan a establecer una estrategia de comunicación, no debería ser una estrategia que improvise algo nuevo, no, la estrategia de comunicación debe tomar el Plan Estratégico y analizar este es el rumbo, entonces, deberíamos de enfocarnos en A, B y C, que está quedando en estos ejes, y esto es lo que vamos a desarrollar. Cuando se llegue y se diga, bueno, ahora hay que ampliar a otro tema. Bueno, ¿está dentro de la estrategia de nosotros como Consejo Nacional de Salarios? no, no está, pero qué bonito el proyecto muy bonito. pero ¿está dentro de la estrategia? ¿Vamos a alcanzar con eso lo que queremos como visión de Consejo Nacional de Salarios? No, pero ahora analizándolo, tienen razón, a lo mejor este no es el momento para incluir eso en la estrategia de comunicación, puede ser que el momento para incluirlo sea cuando volvamos a hacer un análisis del Plan Estratégico.

Y, ahí tal vez y ahorita cuando yo pongo estos siguientes pasos, es que, hablando con don Edgar, yo se lo mencionaba, nosotros podemos tener un Plan Estratégico concluido y podemos tener un plan operativo, que de parte nuestra sería una irresponsabilidad si no volvemos a tener un acercamiento, por lo menos en unos meses, ya que hayan ido caminando los dos planes, porque hay que ver si la estrategia les va caminando de acuerdo a lo que establecimos. Eso se llama el poder hacer un análisis, una evaluación de la estrategia y una recalibración. ¿Por qué? esperemos que no y nosotros sabemos que hay algunos temas que puede ser que tengan un impacto directo sobre el Consejo Nacional de Salarios y puede ser que otros no. Les pongo un ejemplo, nosotros en el Banco Central comunicamos una estrategia en el mes de noviembre, se hizo una serie de sesiones para que la totalidad de los funcionarios del Banco conocieran la estrategia y no podemos evitar considerar que el mundo y el país como lo analizamos en el mes de marzo, abril, mayo, junio, es más, hasta octubre del 2024, no es el mismo en el que estamos hoy marzo del 2025. Ya han existido una serie de cambios a nivel geopolítico con el simple hecho de saber que ya Estados Unidos tiene un nuevo presidente, ya eso vino a cambiar e impactar a todo el mundo con el hecho de saber que estamos también en un año electoral a



MTSS-CNS-AC-9-2025

nivel país, sabemos que estamos ante cambios también en una serie de elementos a nivel nacional, sabemos que hoy en día uno empieza a escuchar que la inteligencia artificial ya no es como uno nada más de oídas, decía que se estaba acercando, no, ahora ya todos tenemos en los celulares capacidad de poder tener un chat y estar interactuando y prácticamente hasta tener conversaciones en tiempo real con un robot que le está dando a uno algunas indicaciones. No el contexto con el que analizamos las estrategias es cambiante, él no se mantiene estático, por eso es que por lo menos, una vez al año hay que tener un acercamiento al Plan Estratégico para ver si nos estamos desviando del norte con el que habíamos establecido en su momento cómo iban a ser nuestros planes de trabajo o bien si seguimos en buen camino o si hay algo que ajustar. Usualmente, ¿qué ajustamos en esos momentos? una línea de acción. Puede ser que ajustemos una línea de acción, dos líneas de acción, pueda ser que, digamos, el indicador que habíamos establecido para este eje, la verdad es que en realidad ahora no deberían ser así, deberíamos cambiar el indicador de control. Ese tipo de ejercicio de evaluación para la estrategia es necesario que también ustedes lo puedan realizar, en especial porque son un Consejo que está conformado por tres Sectores, que está expuesto a un entorno volátil completamente, cambiante.

Entonces, ¿cuál es uno de los pasos que nosotros sugerimos como primer paso? poder tener el glosario de definiciones. Nosotros ya sacamos una serie de palabras que identificamos de todos los documentos que ustedes nos proporcionaron, nos parece que es necesario que empiecen a tener un acercamiento. Como les digo, eso no quiere decir que esté en piedra, la intención más bien es ver si lo estamos interpretando adecuadamente. El otro paso importante es que, con esa base, que sería una base para esas definiciones, ese glosario, poder enriquecerlo, porque puede ser que nosotros nos brinquen algunas palabras, pero en realidad ustedes digan, bueno, a ellos les brincan esas palabras porque ellos no están en el día a día en el tema de salarios, pero en realidad para nosotros son más relevantes estas otras.

Sí necesitamos eso y necesitamos la conformación del equipo editorial o el equipo editor que nos permita entonces a nosotros tener el acercamiento a ese documento. Como ven, yo traía la última diapositiva, que eran las consultas, pero fue muy valioso que doña Maritza empezáramos más bien detrás, hacia adelante, porque entonces, ¿qué es aquí ahora lo importante? sí estamos muy cercanos a concluir el Plan Estratégico, pero ya estamos en esa parte, en donde ustedes como expertos que tienen todo ese conocimiento técnico son los que nos pueden ir concretando. Esto hay que pintarlo más amarillo, esto hay que pintarlo más verde, esto hay que llevarlo más bien a un color completamente neutro. Entonces, nosotros lo que podemos facilitar, como les decimos, son las bases para que podamos ir concretando, las bases de terminologías, estuvimos montando una matriz que integra las observaciones de todos, que eso también puede venir a facilitarle al equipo editor, el que pueda ver los puntos de encuentro y los puntos de no encuentro, donde ya tenemos diferencias.

¿Eso qué haría? bueno, si nos cambia, esto viene y nos cambia entonces las fechas que estamos estableciendo, porque entonces nosotros estaríamos viendo que es valioso el poder tener al



MTSS-CNS-AC-9-2025

menos dos sesiones más virtuales en donde podamos concretar estos pasos, porque ¿qué sería muy relevante? que el último taller que tengamos, que sí sería presencial, y si ustedes desean, puede ser en el edificio en donde ustedes sesionan, no hay ningún problema o si ustedes dicen, no, preferimos hacerlo en el Banco, pero yo sé que a veces puede ser que el Banco sea un poco complicado donde se encuentra, y tal vez ustedes se sienten más a gusto allá, no hay ningún problema, sería para que entonces ya tengamos prácticamente bendición de ese documento, pero levantemos el acercamiento y ahí sí nosotros estaríamos haciendo una propuesta, nos atreveríamos a hacer una propuesta, como les decimos, no está escrita en piedra, al plan operativo 2025. Ahí sí estaríamos teniendo un acercamiento con Isela también, que ella nos puede ir dando como algún norte para poder tenerles estructuras, y poder empezar a identificar también de las líneas de acción que ustedes tienen y las discusiones que hemos tenido, cuáles podemos priorizar, que esto es muy importante. Ejemplo, si nuestro Plan Estratégico estuviese conformado de los ejes en diez líneas de acción, no es que las diez líneas de acción las ejecutamos todas en el 2025 y ahí creo que Martín en algún momento nos había dado también una valoración de ejercicios en el que él había estado, que había estado participando, porque efectivamente, no es que todo lo hacemos en el 2025, por eso es que tenemos el período para poder ejecutar toda la estrategia, pero ahí es donde tenemos que entrar como Sector a priorizar. De las diez líneas, cuáles son las que definitivamente es necesario y es vital que el Consejo inicie en el 2025, porque algunas van a depender de otras, entonces ahí es donde empezamos a hacer el ejercicio de qué podemos ir extendiendo en el tiempo.

Y, ya aquí más bien yo empiezo a abrir también este espacio de consultas, porque yo creo que traté de atender las de doña Maritza, pero puede ser que algunas de ustedes tengan más consultas o de lo que yo expliqué y les empecé a expresar también, pues surjan nuevas consultas.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Muchas gracias doña Mariela, antes de dar la palabra, vamos a ver, para recapitular, es importante enriquecer el glosario y me parece que ahí sería importante tomar elementos y factores de nuestra sombrilla que es la OIT y la Constitución Política.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Exacto.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Algunas palabras ahí que tal vez no se pueden entender. Lo de la matriz me parece fabuloso y lo de ese órgano también, pues eso lo vamos a ver en el Consejo, ¿pero cuando usted habla de dos sesiones más virtuales serían dos virtuales y ya la última presencial Mariela?

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Correcto.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Y la tendríamos por la precisa tal vez, y a veces no hay que correr tanto, yo creo eso, todo llega en su momento ¿Podría ser posible que lo que queda del mes, esas dos virtuales se puedan realizar?



MTSS-CNS-AC-9-2025

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Claro, nosotros no tendríamos problemas con las virtuales. De hecho, si ustedes me dicen, yo lo que hago es que se lo informo a don Edgar y ya desde ya yo estaría apartando espacio, no puedo comprometer a don Edgar, pero al menos sí me comprometo yo a estar con ustedes. Si ustedes me dicen, Mariela, nos interesa que el próximo lunes 17 apartemos un espacio y el lunes 24 otro espacio, ahí ya estaríamos teniendo las virtuales. ¿Para qué sería ideal si lográsemos tener la presencial el 31, previo a irnos a Semana Santa? entonces nos ponemos esa propuesta como para hacer una corridilla. Eso nos ayudaría mucho. Yo no tengo problema de que, si ustedes ven agendas y por algún motivo la presencial se les extiende un poco más, por lo menos entonces lograr sí las virtuales, porque si ya yo logro tener el documento del Plan Estratégico ya integrado, que tenga la bendición de ustedes, ya yo puedo empezar a trabajar un plan operativo, una propuesta de plan operativo.

De ahí, que la sesión presencial lo que nos va a permitir es, pues sí, recordar esto fue lo que vamos a, o sea, para que ustedes ya lo dejen en firme, la aprobación del Plan Estratégico y poder tener acercamiento a esa base de plan anual operativo, en caso que se tuviese que atrasar la presencial, ahí más bien yo me comprometo a que cuenten ustedes con disponibilidad mía para conectarme con ustedes de la siguiente semana al 31 y ustedes hacen la distribución de virtuales como ustedes consideren en esas sesiones. Y la presencial sí va a depender de lo que logremos avanzar con el documento, porque para esa presencial sí necesitamos ya saber que tenemos el documento y yo puedo trabajar la versión para el acercamiento de plan operativo, porque también necesito como un rango de tiempo, por lo menos una semana, o sea, si ustedes ya lo dan, para poder hacer el trabajo y poder tener la presencial.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Pero me lleva a otra pregunta, Mariela. ¿En el ínterin de esas sesiones virtuales ya tienen que ir trabajando con el equipo editor o hasta que se finalicen las sesiones virtuales?

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: No, ya ustedes pueden ir trabajando con el equipo editor, un ejemplo, si la siguiente virtual que vamos a tener, yo de hecho ya mañana estarían ustedes teniendo el insumo completo, yo lo coordino con Isela para que ya se los pueda estar haciendo llegar, de la matriz de integración y la base de términos del glosario. Si ustedes ya definen el equipo editorial, entonces aquí lo que tendríamos que hacer es ver si por lo menos el equipo editorial tiene alguna llamadita rápida o alguna sesión de cómo orientar esa edición que van a ir realizando y lo pueden ir trabajando. La primera sesión virtual sería para tener acercamiento al glosario. Y la segunda sesión virtual es para tener acercamiento a que sí tengamos ya al menos objetivos y líneas de acción válidas. Si todavía estamos pegados, qué sé yo, en la introducción del Plan Estratégico, no hemos llegado a consenso de valor público, todavía no llegamos al consenso del último apartado, al menos sí necesitaríamos, si todavía eso genera algún ruido, tener objetivos y líneas de acción ya depuradas, que esa sería la segunda sesión. No descarto, doña Maritza, que cuando ya ustedes estén haciendo la edición, se nos pueda extender esa de líneas de acción a dos sesiones virtuales, es decir, tres virtuales, una de



MTSS-CNS-AC-9-2025

glosario y dos de objetivos y líneas de acción, pero eso va a depender mucho, del consenso que ustedes logren previo a esa sesión.

El director Dennis Cabezas Badilla dice: Muchas gracias. Un saludo respetuoso, Mariela, que dicha tenerla aquí. Ahí me perdonan un poquillo la voz, pero anda un poco afectada. Mariela, viera que dicha esa explicación suya, porque me quita algunas ideas que se me habían metido en la cabeza, de que nosotros estábamos presentándole a usted un imposible de resolver, tan imposible que se podía pensar que pudieran dar al traste con este proceso y que no lo sacáramos en el tiempo dado. Esta explicación que usted me da, nosotros en el tercer párrafo de la nota que le mandamos, nosotros solicitábamos una reunión previa para explicar esto que pusimos ahí, porque vamos a ver, así como cosas radicales presentadas ahí, son tres verdes que hay ahí, son tres verdes.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Sí.

El director Dennis Cabezas Badilla dice: Y que nosotros estábamos pidiendo que deberían de sacarse del texto, y voy a agarrar un ejemplo de una de ellas, porque eso me puede dar luz con lo que debemos de hacer. Aparte de esos tres verdes, hay muchas amarillas que solo representan algunos aportes, por ejemplo, hay un aporte aquí en amarillo, ahorita busco una verde ahí, hay un aporte amarillo aquí en la página, es que esto tiene nominación de página, donde dice, punto uno, establecer el salario mínimo, revisar y ajustar salarios, y nosotros le agregamos siempre acorde al costo de vida, que eso es lo que hace el Consejo, entonces, de una vez fue definido. Pero había una que dice proteger los derechos laborales y entonces nos mete, por lo menos desde nuestra perspectiva, al venir del mundo que pelea por los derechos laborales, nos mete en un universo muy grande y entonces nosotros le hacíamos un agregado ahí que diga, relativos y emanados desde nuestra Constitución en materia de redistribución de riqueza y salarios dignos y entonces nos van a meter en el tema de los derechos laborales como tales yo no sé a dónde iría a parar el Consejo.

Entonces muchas de las cosas son más que todo dudas, yo, por ejemplo, ahí en el tercer, cuarto párrafo dice, y la señora Mariela Murillo Víquez presenta y explica al detalle el borrador propuesto nosotros le agregamos el borrador propuesto para la definición. Entonces ponemos en celeste que explican al detalle porque pensamos que si es un borrador propuesto no puede venir al detalle, tan simple como eso, o sea, no es que estamos gestando nosotros cosas. Y les repito, los tres verdes que ponemos, tres o cuatro verdes, son que, por ejemplo, hay indicadores de control EG2, sostenibilidad y adaptabilidad, Indicador EG21, tasa de desempleo de informalidad laboral en relación con las políticas salariales implementadas. Ahí nosotros lo ponemos en verde porque este es un tema que precisamente está en discusión en este momento o que empieza en discusión creo que, en abril, no es que exista y nosotros ese factor de informalidad no tiene nada que ver con salarios mínimos para nosotros, entonces yo creo que nosotros, esos amarillos los sacamos en no sé, en veinte minutos. En una conversación con ustedes que son los profesionales que nos puedan indicar, bueno, vea don Denis, es que eso



MTSS-CNS-AC-9-2025

lo que quiere decir es esto, vea Maritza, esto lo que quiere decir es esto y esto lo que quiere decir es esto. A mí me preocupa, espero haberlo entendido bien, que vaya a haber un equipo redactor ahí que empecemos a discutir entre nosotros.

Yo creo que hay una limpieza, hay un tema que tiene que ver con la gobernanza estratégica y nosotros lo pusimos, ahí está en celeste, una duda que tenemos, porque el concepto de gobernanza que tenemos nosotros no se refiere a estas cosas que son prácticamente cuantitativas. El indicador 1, el indicador 1-2, el indicador 1-3, son cosas que son resultados cuantitativos de una acción y para nosotros gobernanza, el concepto de gobernanza difiere mucho, hicimos una investigación en el diccionario de la Real Academia, tenemos la definición que da la CEPAL de gobernanza y tenemos una definición muy amplia que da Wikipedia apoyada en un montón de análisis políticos de lo que es gobernanza. No canso con esto. Yo creo que todos esos amarillos que nosotros tenemos no van a generar ningún problema a que muy pronto estemos resolviendo esto. Los tres verdes que hay ahí, me parece que algunos son meternos en camisas de once varas porque, dos de ellos porque nos meten en temas muy amplios que el Consejo no tiene que ver, por ejemplo, eso, la defensa de los derechos laborales, qué más quisiera yo que fuéramos un foro que nos vamos a meter de pleno en el universo de los derechos laborales, pero los derechos laborales nuestros son los que tienen que ver y los que devienen del mandato constitucional de redistribución de riqueza y dar un salario digno. Entonces por ahí podemos estar. De todas maneras, yo saludo su presencia aquí, me parece muy importante. Y, bueno, caminemos por donde ustedes quieran, crean y como profesionales entiendan que es la mejor manera de resolver esto. Pero yo sí estoy muy contento al oír su explicación porque, de pronto me pareció sentir que como que era parte de un atraso que iba a echar esto a otro lado, muchas gracias.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con todo gusto don Dennis.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Como para ordenar. Los pasos serían ahora lo siguiente. El primero sería conformar el grupo del equipo editor. Segundo posteriormente a eso, este grupo editor, vamos a ver si lo entendí bien, este grupo editor se encargaría de coordinar y establecer la comunicación entre los tres Sectores y toma de decisiones relativas a) el glosario, que sería para una primera sesión, b) relativo a la matriz que vas a remitirnos y el logro del consenso de esa matriz. Pero ellos entonces, el equipo editor, serían los que estarían en contacto con nosotros y estarían coordinando con nosotros. Voy a dar un ejemplo, que Luis Fernando esté en ese equipo editor entonces nos reúna a nosotros, los del Sector Estatal, y nos diga, bueno, mira, vimos esto, esto y esto, la matriz dice esto qué entendemos nosotros por decir algo, gobernanza ¿Qué les parece a ustedes si la definición está bien o está mal? ¿O qué creen ustedes? y tercero, eso sería para una segunda sesión virtual, pero una vez que sea consensuado en ese equipo editor. ¿Es así?

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Exactamente, igual sí es importante que ustedes lo tengan identificado que lo nuestro es una propuesta, puede ser que ustedes digan luego ya analizando,



MTSS-CNS-AC-9-2025

no como equipo editor podríamos tener un representante de cada Sector y nos sentamos con Isela y empezamos a ver, pero la verdad es que yo también quiero estar en ese equipo editor y al final ustedes dicen no, el equipo editor es la totalidad del Consejo. Eso lo que se requiere es entonces mucho orden para poder ir avanzando por apartados en el documento, si fuera todo el equipo el que va a ser este la edición del documento, pero efectivamente la intención es: Primer paso que ustedes puedan a nivel de consejo tomar la decisión de cómo van a validar algunos términos. por ejemplo, ahora que don Dennis mencionaba el término, nosotros desde planificación estratégica manejamos el concepto de gobernanza estratégica, no es lo mismo que gobernanza, entonces ya desde ahí hay una diferencia que era como ahora les ponía el ejemplo que no es lo mismo que la palabra entidad o institución la valore un administrador público o economista o un abogado. Porque para nosotros desde la perspectiva de gobernanza estratégica desde planificación estratégica gobernanza estratégica es un proceso en donde cualquier organización o entidad va a tomar decisiones claves y esas decisiones claves siempre van a estar relacionadas a la dirección de largo plazo que es la estrategia, entonces en esa gobernanza lo que se está asegurando es que todos los objetivos estén alineados con la razón de ser del Consejo ¿Qué implica gobernanza estratégica? ejemplo, implica supervisión efectiva, gestión de riesgos y hay hasta elementos claves dentro de la gobernanza estratégica. La gobernanza estratégica tiene toma de decisiones, tiene supervisión, tiene gestión de riesgos, tiene cumplimiento y control y también tiene la responsabilidad de la organización, entonces cuando nosotros hacemos el acercamiento, que es lo que ha mencionado Don Dennis a indicadores de control de gobernanza estratégica, cuando ustedes lo leen, es bajo la sombra del concepto de gobernanza estratégica, que es la que va a garantizar que la entidad tiene los recursos, las decisiones organizacionales y hasta las políticas bien gestionadas para poder llevar a cabo sus metas, sus objetivos y la visión de la organización.

De ahí, por eso es que es tan importante, como decía doña Sandra, que lo primero sea el glosario y la conformación del equipo que ustedes decidan si lo vamos a ver todo como un solo equipo para hacer la edición, o vamos a tener un representante porque ya ustedes hicieron una revisión y ya ustedes hicieron observaciones de cada Sector. Por eso es que en algún momento nosotros pensamos, bueno, a lo mejor con un representante logran avanzar más rápido porque ya todos en conjunto revisaron por cada Sector, entonces, lo primero es que ustedes puedan llegar al consenso de cómo van a conformar ese equipo de editor, si va a ser todo el Consejo o va a ser un petit comité.

Lo segundo es, que podamos tener el acercamiento a las definiciones y al glosario porque, vean qué interesante, don Dennis nos decía desde el Sector Sindical nosotros vemos el concepto de gobernanza y ahora yo tal vez tengo la oportunidad de explicarles a ustedes, desde la parte de gestión estratégica, nosotros vemos gobernanza estratégica, que tiene completamente otro significado. Y por eso es que los indicadores de control que se colocan ahí son para ver que ustedes tengan ese acercamiento a una gobernanza estratégica y ustedes



MTSS-CNS-AC-9-2025

como Consejo estén empoderados y podrán tomar decisiones, que tengan las políticas y la normativa en función de su misión y sus objetivos.

Entonces, para resumirle a doña Sandra, primer paso que tomen la decisión de cómo definir el término de si es un equipo editorial de todo el Consejo o un petit comité. Luego, el poder tener el glosario, porque eso es muy importante, porque si no, uno se siente frustración y entiendo muy bien las palabras de don Dennis, cuando uno empieza a leer los documentos, puede sentir que va a regresar a los primeros ejercicios cuando nos empezamos a presentar y ustedes empezaron a conocernos y empezamos a llenar los primeros post-its, no la intención es más bien que partamos y esto es muy importante, desde otra visión.

Todo lo que les proporcionamos escrito es una base a un acercamiento que nosotros realizamos. no quiere decir que este tiene que ser el norte a seguir del Consejo, lo que nosotros hicimos fue que, producto de todos los talleres, las discusiones que vimos, los post-it que ustedes nos proporcionaron, las minutas que se levantaron en sesiones, esta fue la manera en que encontramos que pueda quedar en blanco y negro todas las discusiones. Ahora, puede ser que en medio del ejercicio alguna interpretación que hayamos dejado en blanco y negro no esté acorde con la razón de ser de ustedes, porque eso difiere en algún sentido de algún objetivo de algún Sector. Si eso se llega a dar, ustedes son los dueños del documento y lo pueden modificar, no es que esté escrito en piedra, es una base. Pero para poder llegar a decir este es el objetivo y estos son los indicadores y estas son las líneas de acción, sí requerimos empezar a tener los puntos de encuentro en terminología, que es para que ustedes lo tengan en RAR, no es un reto que se le presenta únicamente al Consejo no, en estos ejercicios estos retos siempre se presentan en especial, cuando tenemos diferentes visiones.

Creo que hemos hecho un gran avance, tenemos un documento que trata de integrar muchas ideas, pero no quiere decir que todas todavía nos cubran a todos como Consejo, entonces, con la intención de que ustedes puedan tener ese equipo, es empezar a ver y empezar a identificar.

Le pregunto a doña Sandra si le estoy contestando en su totalidad? que es importante que cuando vuelvan a hacer la revisión, vuelvan a darle una miradita al acercamiento de la visión común, a la imagencita que nosotros les colocamos, en la página 16, puede ser que se mueva un poquito, pero que en su momento estaba en el Plan Estratégico, porque no es que quiera decir que está escrito en piedra, pero de todos los talleres que nosotros tuvimos, habían tres grandes ejes, que eran situaciones que en los postes que ustedes nos colocaban y que fue lo que nosotros tuvimos un acercamiento a ver una gobernanza estratégica, pero desde el Sector, no de la gobernanza que ustedes realizan hacia afuera del Sector, sino a lo interno y las entidades que están orbitando con ustedes en el aparato estatal. El fortalecimiento de los sistemas de diálogo social y la sostenibilidad y adaptabilidad. En caso que cuando ustedes están haciendo el análisis dicen no nos sentimos identificados con esos tres bullets, ahí sí les puedo decir que sí necesitaríamos, y voy a compartirles, un acercamiento o una propuesta del Consejo de por qué se sustituye alguno de estos tres, porque esas son como, imaginémosnos



MTSS-CNS-AC-9-2025

un banquito en forma de triángulo, estas están siendo nuestras patitas que están sosteniendo todo el plan estratégico, eso es importante. Entonces, esos vienen a ser sus grandes ejes, son los grandes ejes en los que el Consejo estaría proponiendo trabajar y de ahí empieza a segregarse, pero eso también es importante porque en caso que esto difiera ahora y cuando estén haciendo la revisión, sí tenemos entonces que recalibrar toda la propuesta escrita. No está mal, puede llegar a suceder, pero eso para que lo tengan en el radar, entonces ya no serían dos sesiones virtuales para objetivos y líneas de acción, sino que ya tendríamos que entonces de nuevo empezar a ver, tendríamos que regresar tal vez como a unos tres talleres atrás para la definición de ejes y objetivos. Como les digo, si se diera la situación, no es que es imposible, tendremos que atenderlo, pero sí para que lo tengan presente de dónde viene y poder ver los insumos también de dónde viene.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Te agradezco, Mariela.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con gusto, doña Sandra.

El director Luis Fernando Salazar Alvarado dice: Gracias, Mariela, por la explicación voy a proponer que no hagamos una comisión, sino que lo veamos todos en conjunto, me parece, después de haberme leído los diferentes documentos, coincido con usted en que hay una serie de recomendaciones que son forma que tienen que ver más con el gusto de cómo algunos redactan, entonces esas no hay que dedicarle mayor tiempo, porque en realidad eso no son de fondo, de concepto y de fondo de fondo. Me parece que, viendo todo el contexto, tampoco es una cantidad enorme de diferencias las que tenemos. Entonces, creo que para evitar que haya una comisión, es mejor verlos de una vez y ayudarnos con la matriz y con la matriz ya vemos y casi uno definir cuáles son de fondo y cuáles no lo son porque en lo que nos tenemos que enfocarnos es en las de fondo, esas son las que van a tener algún impacto.

Y, ese diagrama que usted nos estaba presentando de los tres ejes y la explicación que hacía de la gobernanza estratégica para lograr la articulación para el cumplimiento de los objetivos, es muy clara y es muy interesante. Lo que sugiero es que más bien la próxima sesión, ya usted nos ha mandado la matriz y empezamos a decidir, vamos descartando, y dejamos de último las que creemos que nos pueden entorpecer, para entrar en una discusión más de fondo y con unas reglas de juego, para no empantanarnos, porque si no, nunca vamos a salir de esto, pero no sé si lo estoy viendo de una forma muy sencilla, lo que vi y en realidad no eran tan diferentes y que fácilmente nos podemos poner de acuerdo los tres Sectores en conjunto y cuestión de ceder algunas cosas y pensar que como usted bien lo plantea, esto no está escrito en piedra, sino que es ajustable en el tiempo.

Más bien, lo importante es lo que nosotros podemos realizar, en los meses que nos quedan con este documento aprobado, hacer el ejercicio de los temas, que vamos a ver en el Consejo, cómo están aportando en el proceso de planificación estratégica. Para mí eso es mucho más de impacto, porque ahí podríamos demostrar realmente, que sí vamos caminando en el sentido correcto.



MTSS-CNS-AC-9-2025

Entonces la propuesta mía es que nos integremos y que más bien la próxima semana, ya comencemos a trabajar en este asunto.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Yo también comparto, pero como aquí hay que de verdad sacar la decisión entre todos y todos los directores, pero a mí me parece que está bien la propuesta para no atrasarnos tanto, como decía don Luis Fernando, ver más bien lo que no coincidimos y poder ya llegar ahí a consensos. Nosotros estuvimos tratando, pero no nos dio tiempo de hacer un cuadro comparativo para sacar las incidencias, pero realmente no nos dio tiempo, Mariela, es confesable, pero sí la metodología que estás proponiendo me parece que ojalá que todo el cuerpo del Consejo esté de acuerdo.

El director Eduardo Prado Zúñiga dice: Mariela, saludos y muchas gracias porque lo que usted nos ha comentado, al menos a mí en lo particular, me ayuda mucho a ver que hemos avanzado y que debemos de tener el cuidado de que sigamos avanzando y de que no retrocedamos, porque este proceso, precisamente, es así. Efectivamente, nosotros, y así yo lo he comentado, tenemos ya un documento bastante elaborado con la colaboración de ustedes y la asesoría, y eso ya nos puso en muy buena perspectiva lo que puede ser el PEI del Consejo.

Yo concuerdo con lo que comenta Luis Fernando, que deberíamos nosotros como grupo, como Consejo, trabajarlo en una sesión donde en estos ejercicios siempre lo que hay que mantener es mucha claridad de hacia dónde vamos, pero también debemos de tener mucha disposición a que puede ser que yo, en alguno de los puntos, deba, digamos, ceder o aceptar que quizás otro Sector tiene una visión mejor donde debemos de llegar con una actitud mucho más de consenso, mucho de que el PEI es de todo el Consejo, no es de un solo Sector, sino que es de todo el Consejo y de que eventualmente yo puedo estar apoyando digamos, iniciativas de otro Sector y que quizás algunas de mis iniciativas valore que podrían, tal vez no ponerse como yo creo que debe de ponerse, porque ésta es la forma para llegar a tener un plan estratégico.

Usted lo comentaba y lo ha comentado varias veces que difícil, por ejemplo, el Plan Estratégico Institucional del Banco Central de Costa Rica, porque es sumamente complejo, es un plan que contempla muchas áreas de acción y dentro de esas diferentes áreas de acción hay muchas visiones sobre qué es lo que debe ser y en esta fase, yo creo que hay que sentarse un poco con esa actitud y poder ojalá avanzar. Yo creo que eso lo podemos hacer, lo hemos venido haciendo, lo veníamos haciendo, lo hicimos hasta llegar ya a un documento que hoy en día tenemos y eso nos puede facilitar esta tarea y llegar a lo que estamos persiguiendo

Y, creo que lo comentabas Mariela, el PEI es un documento vivo, es un documento dinámico, puede ser que quizás la versión que terminemos al cabo de 15 días, hay condiciones diferentes en algún tema, entonces uno dice bueno, y aquel objetivo que tenía, pues ya habrá que revisarlo, precisamente el plan debemos de partir de eso, que es revisable cada cierto tiempo y que podemos ponernos de acuerdo para llegar a un resultado de tener este plan, ojalá como decían algunos, a finales de marzo o inicios de abril.



MTSS-CNS-AC-9-2025

El director Dennis Cabezas Badilla dice: Esta forma que se está planteando en el último momento, yo preferiría la forma de trabajo que planteó Mariela al principio, es decir, creo que nos deja más espacio para poder medir todas estas cosas. Si nosotros vamos a discutir entre nosotros, eso se pone más difícil, va a ser más difícil, eso es lo que yo pienso. Primero, creo que, si se acordara hacerlo de esa forma, una discusión interna entre nosotros, que no es imposible, conste, solo que creo que es más difícil, que no es imposible, debería de tener un facilitador para entrar un poco en aquella estrategia que siempre hemos desarrollado cuando hemos revisado la fórmula, que se llamaba la estrategia del semáforo, en qué estábamos de acuerdo, en qué faltaba un poquito para estar de acuerdo, y qué era lo que era imposible llegar a acuerdo. Y, para eso necesitamos un facilitador, creo que me parece que sería lo mejor para darle rapidez a esto, creo que hay cosas que van a salir así de forma inmediata.

Hoy tenemos, si mi mente no me engaña, en los documentos que mandó Isela hoy, son tres posiciones. Hay una posición de doña Sandra, hay una posición que está asumida por los empleadores y el gobierno y hay una posición que es nuestra, o sea, hay tres posiciones. Entonces, yo creo, un poco importante, no me voy a oponer a que se haga de esta forma que se está planteando, siempre y cuando haya alguien que nos facilite la discusión y que pueda construir ese semáforo en forma muy rápida, gracias.

El director Edgar Morales Quesada dice: Entre nueve es muy difícil el debate. Son términos técnicos los glosarios, así lo entiendo yo, los abogados tienen un glosario, los psicólogos tienen un glosario y nosotros tenemos que tener uno. Yo creo que con la participación de un representante de cada Sector que de una vez propongo que sea Maritza por el Sector nuestro y con la colaboración del Banco Central en la presencia de la compañera que ya se ofreció, hacer un glosario y someterlo a consideración del Consejo. Porque si no, nueve personas opinando nos llevamos un año en eso. Me parece a mí con todo respeto, gracias.

El director Antonio Grijalba Mata dice: Estoy muy de acuerdo con lo que acaba de decir don Edgar, que debíamos de formar un equipo y que con Mariela se trabaje en eso y que ya se presente digamos al plenario lo que resultó de eso y ahí que vayamos haciendo las votaciones respectivas como lo hemos hecho, o sea, yo creo que si algún Sector quiere participar o ver alguna otra cosa antes con su representante, pues que lo vea perfectamente, pero definitivamente ponernos todos de acuerdo, me parece que nos va a llevar mucho tiempo que no tenemos en este momento, gracias.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Doña Mariela hay más consenso en la propuesta suya, pero por el orden y para que no me llamen la atención como presidenta, una vez que usted termine, lo vamos a votar y le estaremos comunicando. Yo estoy demasiado agradecida, nos encanta como usted explica tan fácilmente que no necesariamente uno tiene que ser ni planificador ni economista para entender, ni administrador.

El director Luis Fernando Salazar Alvarado dice: Con relación a eso de la votación, yo sugeriría que en esta comisión esté por parte del Sector Laboral don Dennis para efectos que



MTSS-CNS-AC-9-2025

cuando después de llegar al consenso del grupo vaya ya más articulado, entonces, por lo menos yo propondría que, aunque ustedes lo definen, pero yo sí sugeriría que pongan a don Dennis en esa comisión.

El director Dennis Cabezas Badilla dice: No, me parece irrespetuoso eso.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Sí, yo le iba a decir a cada Sector que proponga sus nombres, don Luis Fernando. Y si algún, como lo planteaba don Antonio, si alguna persona además quiere adherirse, o sea, si no es una comisión, o sea, que esté cerrada y lo vamos viendo entre nosotros, pero que cada Sector defina su representación, porque nosotros no estamos definiendo como Sector Laboral ni el del Empleador, ni el del Gobierno.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Mariela, muchísimas gracias.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con todo gusto.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Gracias Mariela, quedo a la orden.

Sra. Mariela Murillo Víquez dice: Con todo gusto. Muchos éxitos.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Me parece que hay que definir por cada Sector. No sé si los sectores tienen tiempo, yo no tengo problema con la propuesta que hizo don Edgar, para nada, ni tampoco tendría problema si don Dennis quiere sumarse a ser parte de la comisión o el mismo Edgar. No tengo ningún problema. Entonces, no sé si no quiere que los discutamos hoy, si el Sector Empleador, el Sector Estatal, necesitan más tiempo, pero sí, por lo que hemos venido viendo que nos precisa, principalmente usted don Luis Fernando, que ha sido muy claro con los tiempos de planificación para poder avanzar, para ver si ya el lunes estamos trabajando con Mariela el comité editor, o si se va a votar para que todos estén, pero por lo que escuché, el consenso va dirigido más bien a la propuesta que hizo Mariela.

El director Dennis Cabezas Badilla dice: Es para ratificar la propuesta, acompaño en la propuesta del compañero Edgar para que sea usted la que nos represente en esa comisión, gracias.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: El Sector Estatal, el Sector Empleador, ¿tienen algún nombre o lo van a dar en estos días?

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Yo creo que deberíamos de definirlo de una vez por el tema de los tiempos. Y ya estoy viendo la agenda para que trabajemos con Mariela 17, 24, 31, 19 o sea, si tenemos que trabajar una extraordinaria, creo que se puede hacer también. Ella ya nos ofreció 17 o 19 miércoles. Tengo en medio ahí el tema de los Técnicos Medios una audiencia con el señor Viceministro, pero me la dejó tentativa para el 17.



MTSS-CNS-AC-9-2025

El 26 se hace otra extraordinaria o el 18 el 20, diga usted cuando podría.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Ahí nos vamos a acomodando entre los tres Sectores, pero sí me gustaría saber si don Eduardo, doña Sandra, ¿don Luis Fernando tienen su propuesta y en este caso don Antonio y don Frank? porque veo que don Martín se retiró y lo puso en el WhatsApp, pero no veo a don Marco Durante hace ratillo.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Lo que decida la comisión es lo que se va a hacer, entiendo eso. Para no volver a someter todo nuevamente y retroceder de nuevo, ni porque a aquel otro no le pareció o al otro sí le pareció. ¿Entonces lo que decida la comisión es lo que se va a hacer?

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Por la madurez que nos caracteriza, se supone que cada representante va a tener que hablar con su Sector, por lo menos nosotros sí lo hacemos como Sector Laboral.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Sí, eso es interno. Pero en realidad esa persona lleva el consenso al seno de la comisión. Eso es lo que quiero decir, que no vamos a volver a retroceder de nuevo.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Yo diría que sí, pero esto no nos excluye, como bien lo explicó Mariela, que puede haber puntos de disidencia.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Desde luego que sí. Gracias.

El director Edgar Morales Quesada dice: Me parece que aquellas disidencias que salgan de la comisión los vemos en el Consejo, pero se supone que todos los acuerdos que ya vienen de la comisión no los vamos a debatir, porque ya han sido consensuados por los Sectores y por los representantes de los Sectores, pero si hay algún disenso lo veremos en el Consejo. Para no ver todo el documento como lo plantea doña Sandra, solo veríamos aquellos aspectos fundamentales donde hay disenso.

El director Dennis Cabezas Badilla dice: De acuerdo totalmente con lo que acaba de decir Edgar.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Don Frank y don Antonio, ¿ustedes tienen el nombre o tenemos que esperarlos esta semana?

El director Antonio Grijalba Mata dice: Sí, para nosotros sería Frank el adecuado para esto.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Gracias.

¿Y para el Sector Estatal? Doña Sandra, don Luis Fernando, don Eduardo.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Para nosotros es Luis Fernando.

El director Eduardo Prado Zúñiga dice: Correcto Luis Fernando.



MTSS-CNS-AC-9-2025

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Muchas gracias.

El director Luis Fernando Salazar Alvarado dice: ¿Maritza quién convoca?

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Con la ayuda de Isela, porque Isela también tiene que integrar esa comisión de acuerdo a lo que nos sugirió Mariela, vamos a conversar con Mariela para estar gestionando y no llamar a una reunión para ver quién convoca esperemos a ver conversar con Mariela y estaremos comunicándonos para adelantar.

La directora Sandra Mongalo Chang dice: Y es que Mariela quedó en enviar los documentos para activar la comisión.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Mañana ella envía los documentos. Lo que no me quedó claro es si vamos a ver a Mariela de hoy en ocho en Consejo o si no la vamos a ver más en Consejo.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Ella explicó le entendí dos sesiones, que podría estar más antes de llegar a la sesión presencial, pero con la propuesta no dejó tan claro, por eso Isela, tal vez si usted conversa con ella y de una vez para que convoquemos a esta comisión.

La secretaria de este Consejo Isela Hernández Rodríguez dice: Vamos a tomar el acuerdo que las audiencias con Mariela quedarán bajo la coordinación que realice la Secretaría Técnica, para yo poder coordinar con ella.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Sí.

El director Edgar Morales Quesada dice: No nos compliquemos, de acuerdo al avance de la comisión, así vamos a tener las sesiones del Consejo, está bien ¿sí les parece?

El director Eduardo Prado Zúñiga dice: Hago eco de las palabras de Edgar, nosotros le damos potestades al miembro que cada Sector designó para este grupo editor, entonces tenemos que partir de que a no ser que haya alguna diferencia profunda o eso, lo que nos presente este grupo editor casi sería lo que este Consejo tendría que estar apoyando en términos de ir, digamos avanzando en este tema del PEI.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Así debe quedar el acuerdo.

Las señoras directoras y señores directores acuerdan:

ACUERDO 3. Se acuerda por unanimidad, que las audiencias con la Máster Mariela Murillo Víquez, funcionaria de la División de Gestión y Desarrollo del Banco Central de Costa Rica, para continuar con el proceso del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Salarios, quedan bajo la coordinación que realice la Secretaría Técnica de este Consejo con la señora Murillo Víquez.



MTSS-CNS-AC-9-2025

CAPÍTULO IV ASUNTOS DE DIRECTORES Y DIRECTORAS.

No hay.

CAPÍTULO V. ASUNTOS DE LA SECRETARÍA.

No hay.

La Presidenta Maritza Arias Chaves dice: Muchas gracias.

Al ser las diecisiete horas con cincuenta minutos, se levanta la sesión.

Maritza Arias Chaves
Presidenta

Isela Hernández Rodríguez
Secretaria Ejecutiva