UNGL



ESTUDIO TÉCNICO PARA LA FIJACIÓN DE POLÍTICA SALARIAL

MUNICIPALIDAD DE COTO BRUS

Elaborado por: MBA. Jeison Carvajal Gölcher, UNGL.
Revisado por: Lida. Paola Marchena Baltodano, UNGL.

Junio, 2026

DTTIMC
Dirección Técnica Tecnologías, Innovacción y Mejora Continúa

Contenido

Resumen 4
CAPITULO I 4
Introducción 4
Justificación 6
Planteamiento del problema 9
Objetivos del Estudio 12
Objetivo General 12
Objetivos Específicos 12
CAPITULO II 12
Marco Legal y Normativo 12
Marco Institucional 13
Misión 13
Visión 13
Valores 14
Organigrama Actual 14
Marco de Referencia 15
Ventajas 17
Desventajas 17
Estructura Salarial 17
Estrategia metodológica tipo de investigación 18
Alcances 18
Definición Instrumental 18
Salario 19
Sistema de administración salarial. 19
Percentil. 19
CAPITULO III 20
Consistencia interna de la Municipalidad (escalas) 20
Escalas salariales propuestas de la UNGL 26
Justificación para actualización de escalas salariales Municipalidad de Coto Brus 27
Metodología valoración de puestos por puntos propuesto por la UNGL para definición de Salarios Globales 29
Micro factores a Evaluar 31
Microfactores a evaluar 33
Microfactores a Evaluar 35
Microfactores a Evaluar 41
Microfactores a Evaluar 43
Factores Especiales Compensatorios 48

CAPITULO IV 49
Adaptación en las clases ocupacionales 49
CAPÍTULO V 50
Conclusiones 50
CAPÍTULO VI 51
Recomendaciones 51

Resumen

El presente documento tiene como objetivo desarrollar una estructura salarial para la Municipalidad de Coto Brus, una institución pública con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para ejecutar los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Actualmente, la institución cuenta con una política que establece lineamientos generales para la determinación salarial bajo un sistema de salario compuesto y otro sistema de salario global. Por lo tanto, la actualización del Manual Descriptivo de Puestos y la elaboración de una estructura salarial formal pretenden brindar una retribución acorde a las tareas y funciones desempeñadas por los funcionarios. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo-documental, empleando instrumentos de recolección de datos que permitieron definir los parámetros necesarios para el diseño y resultado final de la estructura salarial, considerando la legislación vigente en el país.

El estudio técnico de Salarios para la Municipalidad de Coto Brus se fundamenta en el mandato establecido en la recién aprobada Ley N° 10159 Marco Empleo Público, la cual indica en su Artículo 31 que las instituciones públicas deben especificar una metodología de valoración del trabajo basada en un sistema de "factor-elemento puntos". Asimismo, el Reglamento a la Ley Marco Empleo Público, en su Artículo 35, establece que los entes públicos autónomos deben definir sus familias laborales, puestos, clases y la columna salarial global correspondiente, dentro de un plazo de seis meses a partir de la entrada en vigor.

En este contexto, se considera prioritario realizar una escala salarial coherente con la metodología y normativa mencionada, como primer paso hacia la implementación de una estrategia integral de Salario Global. El objetivo principal de esta escala salarial es establecer un sistema de valoración de puestos basado en un análisis exhaustivo de las tareas y elementos que conforman cada cargo dentro de la organización. A través de este estudio detallado, se logrará determinar la intensidad con la que se manifiestan los factores relevantes en cada puesto de trabajo.

Como siguiente paso, se procederá a la definición de las Columnas Salariales y la institución deberá establecer las proyecciones correspondientes para los ajustes salariales anuales y por costo de vida, así como la definición de los salarios que quedarán congelados dentro de la nueva estructura. Este proceso integral permitirá alcanzar una escala salarial justa y coherente, alineada con las disposiciones de la Ley N° 10159 Marco Empleo Público y su Reglamento, garantizando una retribución adecuada a las funciones y responsabilidades de cada puesto.

CAPITULO I

Introducción

La Municipalidad de Coto Brus ha emprendido un proceso de modernización institucional motivado por la

urgente necesidad de actualizar los fundamentos técnicos, normativos y estructurales sobre los cuales descansa su funcionamiento como gobierno local. Este proceso, lejos de constituir un ejercicio formal o de mero cumplimiento burocrático, responde a una realidad organizacional que ha acumulado durante más de una década rezagos significativos en materia de ordenamiento institucional, clasificación y valoración de puestos, diseño organizacional y política retributiva, situación que compromete no solamente la eficiencia operativa de la institución, sino también la equidad interna, la competitividad salarial, la atracción y retención del talento humano, y la calidad de los servicios municipales que recibe la ciudadanía.

El presente Estudio Técnico para la Fijación de la Política Salarial constituye uno de los productos centrales de ese esfuerzo de modernización y debe entenderse en forma articulada con el conjunto de instrumentos que lo acompañan: el análisis y propuesta de nueva estructura organizacional, el manual de organización y funciones, el manual descriptivo de puestos y los lineamientos de gestión del talento humano que en conjunto forman parte del marco normativo institucional sobre el cual la Municipalidad de Coto Brus proyecta su desarrollo institucional en los años venideros. No es posible comprender este estudio salarial de manera aislada, pues su razón de ser, su sustento técnico y su alcance se nutren y se justifican en ese contexto integral de transformación organizacional.

El estudio se desarrolla en cuatro capítulos:

I. El primero abarca un preámbulo de la investigación, siendo la introducción y justificación del estudio.
II. El segundo capítulo está conformado por el marco teórico en el cual se fundamenta el estudio. Desde el punto de vista de la Institución, se muestran las generalidades de la Municipalidad de Coto Brus, además de presentar el planteamiento estratégico desde una perspectiva referencial, con diferentes autores que fundamentan el estudio técnico.
III. Adicionalmente, se definirá conceptos pertinentes para el estudio y las referencias que fundamentan el estudio, las cuales también servirán como guía.
IV. En el capítulo tercero, se hará referencia a la estructura y al desarrollo metodológico del estudio, es decir, los sujetos, las fuentes, los alcances y las limitaciones del estudio.

Asimismo, se describirá la población, así como el enfoque y el diseño del estudio según la metodologíapara la fijación de los salarios globales al régimen municipal siendo las variables que sustentan el estudio. Para finalizar, en el capítulo cuarto, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del estudioy el escenario de escala de salario global elaborado.

Justificación

La Municipalidad de Coto Brus cuenta con un instrumento de salario global aprobado, el cual en su momento representó un avance respecto al cumplimiento de la Ley Marco de Empleo Público en el establecimiento de un Salario Global. No obstante, la revisión técnica exhaustiva realizada en el marco del presente estudio ha evidenciado con claridad que dicho instrumento presentaba debilidades estructurales de fondo que impedían que cumpliera con su propósito de ordenar, justificar y garantizar la equidad interna del sistema retributivo.

En primer lugar, la metodología aplicada en la construcción de la escala salarial global presentaba inconsistencias técnicas en la asignación y ponderación de factores de valoración de puestos, lo que generaba distorsiones en la determinación de los salarios base de las diferentes clases ocupacionales, comprometiendo la coherencia y proporcionalidad que debe caracterizar a un sistema retributivo sustentado en la complejidad, la responsabilidad y los requisitos objetivos de cada puesto.

En segundo lugar, existían omisiones importantes en la cobertura del instrumento: determinados puestos que forman parte de la planilla municipal no contaban con una definición salarial global establecida bajo el sistema aprobado, situación que generaba incertidumbre jurídica, inequidades de hecho y dificultades en la gestión de los procesos de contratación y ascenso.

En tercer lugar, y quizás con mayor impacto desde el punto de vista de la gestión del talento humano, la nomenclatura utilizada para la definición de las categorías y clases ocupacionales carecía de la precisión técnica necesaria, al punto de que puestos de naturaleza, perfil, complejidad y ámbito de responsabilidad sustancialmente distintos entre sí quedaban agrupados bajo una misma clase ocupacional, desdibujando las diferencias reales entre posiciones y violentando el principio de diferenciación retributiva proporcional a la complejidad y responsabilidad.

Este conjunto de deficiencias técnicas no debe interpretarse como un señalamiento a quienes en su momento diseñaron el instrumento, sino como el reconocimiento honesto de que las organizaciones evolucionan, que el entorno normativo y competencial de los gobiernos locales se ha transformado radicalmente en los últimos años, y que los instrumentos de gestión humana deben actualizarse en consecuencia.

Uno de los elementos de mayor relevancia y urgencia a este estudio es la constatación de que los municipios costarricenses, y en particular la Municipalidad de Coto Brus, han experimentado en los últimos años una expansión sustancial de sus competencias, responsabilidades y obligaciones derivadas de la actualización del marco jurídico que regula la administración pública local. El Código Municipal, la Ley General de Control Interno, la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, la normativa de contratación administrativa, la legislación ambiental, los estándares de transparencia y

rendición de cuentas, la digitalización de procesos, entre muchos otros desarrollos normativos e institucionales, han transformado de manera radical el perfil de exigencia de la gran mayoría de los puestos municipales.

Los funcionarios municipales de hoy no desempeñan el mismo trabajo que sus antecesores de hace quince o veinte años. La complejidad técnica, el nivel de especialización requerido, la responsabilidad por el manejo de recursos públicos, la exposición a controles externos, la necesidad de dominar sistemas de información, normativa actualizada y procedimientos complejos, han crecido de manera sostenida y significativa. Esta realidad impone la obligación ética y técnica de reconocer ese crecimiento en la valoración objetiva de los puestos y en la política retributiva que de ella se deriva.

No hacerlo implicaría perpetuar una injusticia retributiva: que los funcionarios absorban un volumen creciente de responsabilidades y complejidades sin que su remuneración refleje ese incremento objetivo en las exigencias de sus posiciones. Esta consideración es central para entender por qué las reasignaciones, las transformaciones de plazas y las nuevas posiciones contempladas en el presente estudio no son caprichos organizacionales ni ejercicios de generosidad presupuestaria, sino el resultado riguroso y objetivo de aplicar una metodología técnica de valoración de puestos que reconoce lo que realmente sucede en cada posición de la organización.

Resulta técnicamente insostenible que una organización del tamaño, complejidad y nivel de responsabilidad de la Municipalidad de Coto Brus opere con una estructura organizacional cuyo diseño data del año 2009. En ese período, el entorno institucional, las competencias municipales, las tecnologías de gestión, los sistemas de control y la normativa aplicable han sufrido transformaciones y el organigrama actual no refleja la realidad funcional de la institución.

La estructura vigente desde 2009 no contempla unidades, roles ni funciones que hoy son indispensables para el funcionamiento adecuado de la institución. Genera confusión en las cadenas de mando, duplicidades funcionales, vacíos de cobertura y una asignación ineficiente de las responsabilidades.

La propuesta de nueva estructura organizacional que acompaña este estudio, junto con los manuales de apoyo correspondientes, constituye la respuesta técnica a esa obsolescencia. Y la política salarial que aquí se desarrolla es el instrumento que da sustento retributivo a esa nueva estructura, garantizando que los puestos necesarios para sostenerla cuenten con una valoración y remuneración coherentes con sus exigencias reales.

La situación se agravaba además por la existencia de un manual de puestos de carácter genérico que no reflejaba la especificidad de los puestos municipales de La Unión, sus particularidades funcionales, sus requerimientos específicos ni el nivel real de competencias necesarias para su desempeño. Un manual genérico, por definición, no puede ser el fundamento de una política retributiva justa, porque aplana las

diferencias reales entre posiciones y no reconoce las especificidades del contexto institucional concreto.

El proceso de modernización ha supuesto la elaboración de un manual descriptivo de puestos específico para la Municipalidad de Coto Brus, construido sobre la base de un análisis individualizado de cada posición, con sus funciones reales, sus requisitos objetivos, sus condiciones de trabajo y su nivel de impacto en la gestión institucional. Este instrumento, articulado con la metodología de valoración de puestos aplicada, constituye el verdadero sustento técnico de la escala salarial propuesta en el presente estudio.

Los principales instrumentos utilizados para este estudio son:

1. Metodología para la fijación de los salarios globales al Régimen Municipal – UNGL, elaborado por Keyword Centroamérica.
2. Escala salarial global compuesta por percentiles de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.
3. Matriz de factores y grados de la UNGL.

El estudio fue abordado a partir de lecturas realizadas de autores consultados, así como también de una revisión exhaustiva de la forma en que se definen los salarios en las Municipalidades.

La relevancia social en este estudio es fundamental, tanto para el personal como para el departamentode Recursos Humanos de manera directa, debido a que la Institución logrará retribuir monetariamentea los colaboradores de una mejor manera y a la vez contar con un sistema salarial justo y equitativo para el personal.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, es fundamental que exista una estructura salarial conla cual se pueda ofrecer a los funcionarios una retribución justa teniendo en cuenta las responsabilidades, esfuerzo, supervisión, o estudios que se requieren para contar con el personal máscalificado, que desarrolle de la mejor manera posible las funciones de los puestos de trabajo. Además,se obtendrán beneficios tanto para los funcionarios como para la Institución, pues atraerá y retendrá al mejor talento humano, un clima organizacional deseable y una equidad en los salarios con respecto alas tareas realizadas, entre otros.

Para la Institución, contar con un sistema salarial conlleva un impacto a nivel social, pues permite colaborar con el correcto funcionamiento diario de la Institución y el desempeño eficaz de cada uno delos miembros de la Institución.

El estudio pretende colaborar con la mejora de la gestión y, sobre todo, poner en práctica conocimientos

adquiridos durante el proceso de formación. Las decisiones salariales son de suma importancia en varios sentidos.

Planteamiento del problema

La Municipalidad de Coto Brus, como institución del sector público, se encuentra en la obligación de contar con una estructura salarial global que se ajuste a las disposiciones legales vigentes. Específicamente, el artículo 35 del Reglamento a la Ley de Empleo Público (LMEP) establece la necesidad de que las instituciones públicas desarrollen y mantengan actualizados sus manuales de puestos y esquemas de remuneración.

Es por ello que se hace imperativa la elaboración de una estructura salarial integral que responda adecuadamente al valor y la complejidad de las labores desempeñadas por los funcionarios municipales. Una política salarial global bien diseñada e implementada no solo beneficia a los trabajadores, sino que también fortalece la gestión administrativa y financiera de la Municipalidad de Coto Brus.

La Municipalidad de Coto Brus enfrenta en la actualidad una situación institucional que, analizada en su integralidad, revela una brecha profunda y sostenida entre la complejidad real de su funcionamiento como gobierno local y los instrumentos técnicos con los que cuenta para gestionar su estructura organizacional y su recurso humano. Esta brecha no es producto de una deficiencia puntual o de una omisión aislada, sino de la acumulación progresiva de rezagos estructurales en tres dimensiones críticas e interdependientes: el diseño organizacional, la clasificación y valoración de puestos, y la política retributiva. La concurrencia simultánea de estas tres deficiencias configura un problema institucional de carácter sistémico que requiere una respuesta técnica integral, coherente y sostenida en el tiempo.

El primer y más visible de los problemas estructurales que enfrenta la Municipalidad de Coto Brus es la vigencia de una estructura organizacional, plasmada en su organigrama oficial, cuyo diseño es del año 2009, este hecho, que por sí solo resultaría preocupante en cualquier organización.

Desde el año 2009 a la fecha, el marco jurídico, competencial y operativo de las municipalidades ha evolucionado de manera sustancial. Nuevas obligaciones derivadas de la normativa de control interno, la legislación anticorrupción, los estándares de contratación administrativa, la gestión ambiental, la planificación territorial, la transparencia y el acceso a la información pública, la digitalización de servicios, la rendición de cuentas ante órganos contralores y la atención de una ciudadanía cada vez más exigente e informada, han redefinido radicalmente el perfil de exigencia de la institución municipal y de sus funcionarios.

Una estructura organizacional diseñada para responder a las realidades de 2009 es incapaz de dar cuenta de estas exigencias actuales de manera eficiente.

El organigrama vigente no refleja la realidad funcional de la institución: existen unidades que operan de sin respaldo formal en la estructura, roles que han surgido por necesidad sin que la organización los haya reconocido formalmente, cadenas de mando difusas, duplicidades funcionales y vacíos de cobertura que afectan directamente la eficiencia operativa y la claridad en la asignación de responsabilidades. Esta situación genera consecuencias concretas y cotidianas: conflictos de competencia entre unidades, dificultades en la coordinación interinstitucional interna, obstáculos para el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño, y una percepción generalizada de que la estructura formal de la organización no corresponde a lo que realmente ocurre en ella.

El segundo componente del problema es la existencia de un manual de puestos de carácter genérico que no ha sido construido sobre la base de un análisis individualizado y específico de los puestos que conforman la planilla de la Municipalidad de Coto Brus. Un manual de puestos genérico, independientemente de su calidad formal, es por naturaleza incapaz de capturar las particularidades funcionales, los requerimientos específicos de competencia, las condiciones reales de trabajo y el nivel efectivo de responsabilidad de cada posición en una organización concreta.

Esta limitación tiene consecuencias de importantes. En primer lugar, impide que la valoración de los puestos se realice sobre bases objetivas y verificables, lo que a su vez hace imposible construir una escala salarial que refleje fielmente las diferencias reales en complejidad, responsabilidad y exigencia entre las distintas posiciones. En segundo lugar, dificulta la gestión de los procesos de reclutamiento y selección, al no contar con descriptores de puesto suficientemente precisos y actualizados que orienten adecuadamente la búsqueda y evaluación de candidatos. En tercer lugar, obstaculiza la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, la identificación de necesidades de capacitación y el diseño de planes de carrera, al carecer de una línea base técnica confiable sobre lo que cada puesto exige y lo que se espera de quien lo ocupa.

La situación se agrava cuando se considera que los puestos municipales han experimentado transformaciones sustanciales en sus contenidos funcionales, sin que estas transformaciones hayan quedado documentadas en un instrumento técnico actualizado. Los funcionarios de la Municipalidad de Coto Brus desempeñan hoy tareas de una complejidad y especialización significativamente mayor a la que correspondía a sus posiciones en el momento en que fueron contratados. Esta desconexión entre lo que el documento dice y lo que efectivamente ocurre en la práctica es una fuente permanente de inequidades e inconsistencias en la gestión del talento humano.

El tercer elemento es la existencia de una política salarial global que, a pesar de haber sido formalmente aprobada, presenta deficiencias técnicas estructurales que comprometen su validez como instrumento de gestión retributiva equitativa y sostenible. El instrumento omitió definir el salario para algunos puestos que forman parte de la planilla municipal, dejándolos en una situación de indefinición retributiva que genera incertidumbre jurídica, inequidades en comparación con posiciones formalmente incluidas en la escala, y dificultades operativas en los procesos de gestión de personal que involucran dichos puestos.

La nomenclatura utilizada para definir las categorías y clases ocupacionales careció de la precisión técnica necesaria para distinguir adecuadamente entre puestos de naturaleza, perfil y nivel de exigencia sustancialmente distintos. Como resultado, posiciones con diferencias objetivas y significativas en sus contenidos funcionales, sus requisitos de formación y experiencia, y su nivel de impacto en la gestión institucional, fueron agrupadas bajo una misma clase ocupacional, sin considerar las diferencias reales.

Finalmente, el planteamiento del problema debe incorporar la consideración de las restricciones normativas que enmarcan cualquier propuesta de solución. La disposición legal que establece que el gasto administrativo no puede superar el cuarenta por ciento (40%) del presupuesto municipal, rubro en el que se ubica la mayor parte de las remuneraciones del personal, constituye un condicionante estructural de primer orden que debe ser respetado en el diseño de cualquier escenario de política salarial. La Municipalidad de Coto Brus se encuentra actualmente en un nivel del 31,64% en dicho indicador, lo que implica que existe un margen técnicamente disponible, pero que ese margen no es ilimitado y debe ser gestionado con responsabilidad, considerando además el crecimiento ocupacional que la nueva estructura organizacional requerirá en los próximos años.

Esta restricción normativa no invalida la necesidad de actualizar y mejorar la política salarial; la condiciona y la obliga a ser diseñada con rigor técnico y visión de sostenibilidad. El reto no es elegir entre equidad retributiva y responsabilidad presupuestaria; el reto es construir una propuesta que contemple ambos aspectos ambos y ese es precisamente el desafío que el presente estudio asume y resuelve mediante el escenario salarial recomendado.

Con base en este análisis integral, se buscará diseñar una política salarial global que se ajuste a los requerimientos legales, brinde equidad interna, competitividad externa y promueva la eficiencia y el desarrollo del talento humano en la Municipalidad de Coto Brus.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Establecer una estructura salarial global en la Municipalidad de Coto Brus, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Marco de Empleo Público.

Objetivos Específicos

1. Analizar la metodología para la fijación de salarios globales al Régimen Municipal, proporcionada por la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL).
2. Adoptar la metodología y los factores de valoración de puestos remitidos por la UNGL, a fin de aplicarlos en el diseño de la estructura salarial de la Municipalidad de Coto Brus.
3. Diferenciar y analizar exhaustivamente los puestos y los niveles salariales existentes en la Municipalidad de Coto Brus, identificando los salarios establecidos para cada uno de los cargos.
4. Diseñar un sistema integral de administración de salarios para la Municipalidad de Coto Brus, fundamentado en métodos de valoración de puestos y en los contenidos del manual de puestos vigente.

Con el cumplimiento de estos objetivos específicos, se buscará establecer una estructura salarial global que se ajuste a las disposiciones legales, brinde equidad interna y competitividad externa, y promueva la eficiencia y el desarrollo del talento humano en la Municipalidad de Coto Brus.

CAPITULO II

Marco Legal y Normativo

La fijación de la política salarial global de la Municipalidad de Coto Brus debe sustentarse en el marco legal y normativo que rige el sector público municipal. A continuación, se detallan las principales leyes, reglamentos y normas aplicables:

- Constitución Política de la República

La Constitución Política, en su artículo 57, consagra el derecho de los trabajadores a una justa retribución, acorde con la cantidad y calidad del trabajo.

- Código de Trabajo

El Código de Trabajo, en sus artículos 163 al 172, establece los principios generales relativos a la fijación y pago de salarios, incluyendo la obligación de los empleadores públicos de pagar un salario mínimo.

- Ley de Salarios de la Administración Pública

Esta ley, en sus artículos 2 y 4, regula los parámetros para la determinación de los salarios de los servidores públicos, incluyendo la necesidad de mantener la equidad interna y la competitividad externa.

- Ley General de la Administración Pública

En su artículo 113, esta ley estipula que las relaciones de servicio entre el Estado y sus servidores se regirán por el principio de igualdad de trato.

- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en su artículo 9, establece límites y restricciones al crecimiento de la masa salarial del sector público.

- Ley de Empleo Público. Esta ley, en sus artículos 15 y 16, establece los principios de equidad, mérito y competencia que deben regir los sistemas de remuneración en el sector público

Marco Institucional

La Municipalidad de Coto Brus es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad,y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines. Institución a través de la cual las personas del cantón promueven y administran sus propios intereses. Asimismo, promueve y desarrolla acciones de apoyo tendientes a lograr una mejor gestión municipal de creciente equidad, eficiencia y transparencia por medio de sus diferentes proyectos y actividades.

Misión

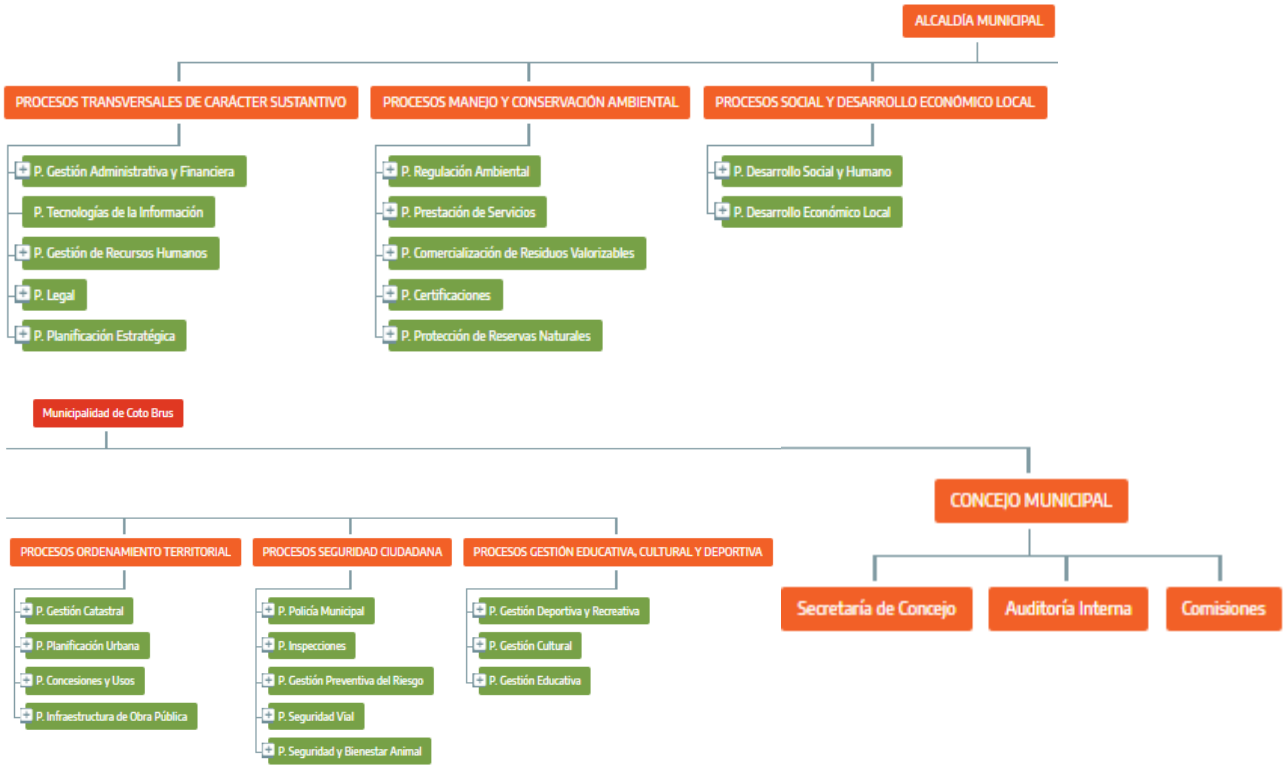
La Municipalidad de Coto Brus impulsa el desarrollo integral del cantón mediante una administración proactiva, servicios de calidad y mejora continua para promover la calidad de vida de su población.

Visión

Ser la municipalidad líder en la prestación de servicios, en un entorno favorable para la inversión, que promueva el crecimiento económico y social, para el bienestar común de su población.

Valores

Organigrama Actual



El organigrama actual presenta una estructura que requiere actualización a fin de responder a los desafíos de eficiencia y eficacia en la gestión municipal moderna. En ese sentido se puede decir que:

- La estructura actual, si bien es cierto divide las funciones en áreas especializadas, debe existir una mayor relación entre sí, a fin de minimizar silos informativos, lentitud en la toma de decisiones y duplicidad de funciones administrativas.
- Se aplica un modelo, el cual como lo indica la página web de este Gobierno Local es el alcalde quien ejerce la jefatura de todas las dependencias municipales. Por ello, la dependencia excesiva de la alcaldía como eje central, crea un cuello de botella burocrático que llega afectar la ejecución de procesos.
- El organigrama no contempla áreas críticas para la gestión municipal actual, como lo es una línea staff, lo cual es medular en los procesos estratégicos institucionales.
- El diseño actual, coloca las unidades por procesos, sin embargo, a la luz de una mayor gestión

administrativa estratégica, debe contemplar direcciones las cuales coadyuvarán al quehacer ejecutivo, acorde a las necesidades actuales de la corporación en cuanto a su organización interna. En ese marco de consideraciones, actualmente el organigrama se centra en la mera ejecución de tareas (catastro, inspecciones, certificaciones, concesiones y usos, etc.), la gestión moderna exige una integración de servicios donde por ejemplo la "Dirección Administrativa-Financiera" y la "Dirección de infraestructura y Ordenamiento Territorial" deben actuar de forma coordinada para garantizar la sostenibilidad y el ordenamiento a largo plazo. Se pasa de un organigrama que identifica tareas según los procesos, a uno que diseña líneas jerárquicas estratégicas.

Marco de Referencia

Para abordar de manera integral el análisis de la estructura salarial global de la Municipalidad de Coto Brus, es necesario considerar diversos conceptos y elementos clave que fundamenten el estudio. En este sentido, es importante comprender que la administración de las compensaciones empresariales, tal como lo señalan Morales y Velandia (1999), es un proceso más amplio que va más allá de la simple estructura salarial, e involucra aspectos como objetivos, políticas, tecnología y la propia gestión de las remuneraciones que reciben los trabajadores.

La administración de las compensaciones tiene como función principal la planificación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con las remuneraciones dentro de la institución. Por lo tanto, esta administración está estrechamente vinculada a la estrategia de crecimiento y desarrollo de la Municipalidad de Coto Brus.

Asimismo, es fundamental crear una identidad institucional y lograr que los funcionarios se sientan parte de ella, de modo que cada departamento y área funcione de manera exitosa. En este sentido, los salarios representan la forma en que la institución reconoce y valora las tareas, aptitudes y formaciones que los empleados requieren para cumplir con sus funciones.

Cabe destacar que, en la Municipalidad de Coto Brus, existen puestos de trabajo con funciones diversas, lo que se conoce en el ámbito de Recursos Humanos como la división de tareas. Es conveniente, entonces, realizar una descripción detallada de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Para una adecuada administración salarial, el análisis y la descripción de puestos de trabajo son herramientas fundamentales que brindan información valiosa sobre cada puesto, permitiendo establecer las diferencias relativas entre ellos y, por ende, la asignación correcta de las remuneraciones.

Según Morales y Velandia (1999), el análisis de puestos de trabajo es el método principal, no solo en el área de salarios, sino también para fortalecer otros procesos de la gestión de Recursos Humanos, dado que todos estos procesos están interrelacionados y son esenciales para el éxito de la organización.

En este contexto, es importante comprender conceptos clave, como cargo, puesto de trabajo, tarea, función y ocupación, tal como lo expone Chiavenato (2011), ya que su comprensión por parte de los analistas de puestos de trabajo es fundamental para el proceso de clasificación y valoración de los puestos en la Municipalidad de Coto Brus.

Finalmente, Morales y Velandia (1999) señalan que, para la elaboración del manual de puestos, es necesario contar con un formulario que permita a los analistas recopilar información detallada sobre cada puesto, como el nombre, objetivos, dimensiones, tareas, requisitos de formación y experiencia, habilidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Esta información será crucial para describir y resumir cada puesto de trabajo en el manual.

Además, de acuerdo con dos citas de Chiavenato (2012), la descripción y especificación de un puesto es la siguiente: Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización (p. 226). Como el autor lo menciona, el análisis de puestos contempla aspectos extrínsecos, es decir, relacionados con los requisitos que el puesto impone a su ocupante (p. 227).

Asimismo, retomando a los autores Morales y Velandia (1999), el Manual de Puestos es el instrumento clave para realizar la valoración de cada uno de los puestos. Una vez elaborado debe pasar por un proceso de aprobación y validación por el encargado del puesto y el jefe inmediato. Es necesario tener en cuenta que si, en algún momento, se decide hacer cambios en los puestos de trabajo se debe actualizar y volver a pasar por el proceso de revisión.

La valoración de puestos según Varela “tiene la principal finalidad de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y que permita remunerar adecuadamente a los trabajadores” (2013, p.95).

De acuerdo a las definiciones anteriores es necesario explicar que la jerarquización de puestos se entiende como la capacidad que posee toda Institución para establecer de manera más precisa y la importancia de cada puesto de trabajo en comparación con los demás existentes en la Institución.

Ventajas

Permite que la apreciación de los puestos sea real, sin dejar de lado que existe cierta subjetividad durante el proceso de valoración.

Desventajas

Si no se conocen con exactitud las funciones y responsabilidades de los puestos que se encuentran en la Institución, puede generar resultados subjetivos, apoyados por el poco análisis de los elementos y factores que integran dichos puestos.

Estructura Salarial

Morales y Velandia (1999) la definen como la manera en que se remunera a los colaboradores óptimamente, teniendo en cuenta las características de cada puesto, tales como la complejidad y la concentración, entre otras. Como indica Sandoval (2009), toda organización debe poseer una estructura salarial acorde con su naturaleza, con el fin de tener el control necesario de los recursos disponibles. La claridad en dicha estructura influenciará positivamente la manera en que los colaboradores ven la organización y su desempeño diario, se elimina el desconcierto y las diferencias internas.

Teniendo claro que el talento humano es primordial para el funcionamiento correcto de la Institución, se debe administrar de manera equitativa y justa el tema salarial, con el fin de atraer al mejor personal y retener al que ya se encuentra laborando, por lo que una sana implementación de una estructura como esta es beneficiosa tanto para el colaborador como para la organización.

Asimismo, según Ventura, González y Ventura, “el salario base se fija por convenio laboral y, en los convenios más detallados, también se establece la retribución que deberá percibir cada trabajador en función de su puesto”. (2006, p.14) Es así como el valor del salario base “puede ser inferior al salario mínimo interprofesional siempre que los ingresos profesionales en conjunto sean superiores a dicho salario mínimo.” (Quiñones, 2013, p. 216)

Por esto es importante implementar un salario base en la organización ya que es la remuneración quese pagará a los funcionarios con base a las tareas que realiza cada uno. De esta manera, una vez definido el salario base debemos definir el salario bruto, el cual, según Quiñones (2013) consiste en: El dinero total que se paga a un trabajador antes de las retenciones y cotizaciones que deben figurar en toda nómina.

El sueldo bruto es, por así decirlo, el ‘dinero de partida’ para el trabajador y en función de las retenciones y cotizaciones a las que deba someterse tendrá un determinado salario neto (p. 217). Además, Rojo (2014) en su libro titulado Gestión auxiliar de personal hace mención del salario bruto: Se considera salario a la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por

la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo (descanso durante la jornada, descanso entre jornadas, descanso semanal, descanso por días festivos, permisos, vacaciones, ausencias justificadas…). (Rojo, 2014, p. 111)

La eficiente gestión de las compensaciones ofrecidas a los colaboradores debe ser un aspecto fundamental en la estrategia organizacional, dado que permite desarrollar tu talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno de esta relacionándola con el logro de objetivos y resultados de la compañía. (Bolet, 2016, p.89).

Ahora bien, anteriormente se desarrollan los dos términos base de dicho estudio técnico de manera separada, se procede a investigar la unión de ambos términos. Griffin, en su libroAdministración, describe la estructura salarial como "aquella estructura que se establece por medio deun procedimiento llamado evaluación de puestos." (2011, p. 455). Otra variable importante de definir es el concepto de estructura empresarial, la cual "implica realizar undiseño organizativo que aporte la dimensión suficiente (cuántas personas, en qué posiciones, con qué funciones y responsabilidades) para desarrollar la estrategia planteada." (Gasalla, 2015, p. 17).

Estrategia metodológica tipo de investigación

Como se indicó, este estudio técnico se centra en el desarrollo de una estructura salarial para la Municipalidad, cumpliendo con lo establecido en la normativa laboral vigente. Esta investigación es detipo descriptiva. Según el autor Fidias G. Arias, la investigación descriptiva, según se explica "consisteen la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento". (p 24)

Alcances

Funcionarios: la investigación genera un conocimiento más real sobre las estructuras salariales que se presentan en las empresas del mercado en la actualidad.

Municipalidad de Coto Brus: Se cumple con lo establecido en la Ley Marco de Empleo Público en el apartado de Salario Global.

Definición Instrumental

- Metodología para la fijación de los salarios globales al Régimen Municipal, remitido por la UNGL
- Revisión documental (Manual Descriptivo de Puestos y MOF vigentes)
- Definición Operacional según la Metodología para la fijación de los salarios globales al régimenmunicipal
- **Formación:** Nivel académico definido formalmente en la especificación de clase como requisito para

el adecuado desempeño del cargo.

- **Experiencia:** Experiencia previa requerida para el normal desarrollo de las funciones
- **Iniciativa:** Medida de la independencia asumida para actuar y tomar decisiones sobre las exigencias requeridas para atender y resolver las diversas situaciones que demanda cada función.
- **Relaciones de Trabajo:** Relaciones personales "oficiales" que se requieren para un adecuado desempeño de las funciones.
- **Esfuerzo Mental:** Ejercicios y procedimientos mentales que demanda el cargo para ser ejecutado y desarrollado en forma adecuada.
- **Responsabilidades:** Este factor evalúa las responsabilidades y consecuencias que se derivan de las funciones asignadas al puesto.
- **Supervisión Ejercida**: Este factor evalúa la responsabilidad que se asume por el trabajo realizado por subalternos, sea mediante supervisión directa, indirecta o bien por coordinación permanente de actividades por delegación.
- **Consecuencias del Error:** Consecuencias o resultados de un error cometido por el colaborador en el ejercicio de sus labores.
- **Condiciones de Trabajo:** Ambiente en que el colaborador ejecuta normalmente sus funciones y la forma en que es afectado por tales condiciones.
- **Compensatorios:** Restricción del Ejercicio Liberal de la Profesión Contractual y Restricción del Ejercicio Liberal de la Profesión por Ley.

Salario

Definición conceptual. El salario corresponde a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional (Velasco Garzón, 2016).

Sistema de administración salarial.

Definición conceptual. "Consiste en establecer los criterios de valuación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos" (Varela Juárez, 2013, p. 164).

Percentil.

> "El percentil es un valor de la variable que deja por debajo de sí un determinado porcentaje de casos, por lo tanto, el complemento a 100% es el porcentaje de casos que quedará por encima del mencionado valor". (Puente, 2018. p 72)

CAPITULO III

La estructura y desarrollo metodológico del estudio

Para realizar la comparación entre los salarios de la Institución con respecto a los Salarios propuestos en la Escala Salarial Global, se deben analizar los salarios de la Municipalidad de Coto Brus, para entender la situación de la Institución y así visualizar cada uno de los puestos con sus respectivas posiciones relativas, obtenidas del peso de su importancia en la Institución, conforme al resultado de la técnica de puntos desarrollada debido a la entrada en vigencia Ley Marco Empleo Público, el ARTÍCULO 31-METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE TRABAJO. "(…) La metodología deevaluación del trabajo será un esquema de «factor ele puntos», en el que las puntuaciones se asignarána los puestos de trabajo de acuerdo con un análisis de los factores de trabajo relevantes.". y expuestapreviamente en la Metodología para la fijación de los salarios globales al régimen municipal, en contraste con las remuneraciones que actualmente devenga la Institución a sus empleados.

Consistencia interna de la Municipalidad (escalas)

Al momento del presente estudio, la Municipalidad de Coto Brus cuenta con su propia escala de salario base compuesto y escala de Salario Global, los cuales se detallan a continuación:

Escala Salarial vigente aprobada por el Concejo Municipal.

MUNICIPALIDAD DE COTO BRUS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ESCALA DE SALARIO COMPUESTO EN TRANSICIÓN 2DO SEM 2025

OM1A	Operario Municipal 1A	376,489.73
OM1B	Operario Municipal 1B	397,146.00
OM2A	Operario Municipal 2A	407,350.36
OM2B	Operario Municipal 2B	418,853.00
OM2C	Operario Municipal 2C	426,433.00
AM1	Administrativo Municipal 1	432,285.61
AM2	Administrativo Municipal 2	444,074.73
TM1	Tecnico Municipal 1	464,660.00
TM2A	Tecnico Municipal 2A	488,400.46
TM2B	Tecnico Municipal 2B	529,819.52
TM3	Tecnico Municipal 3	583,107.12
PM1	Profesional Municipal 1	654,456.42
PM2	Profesional Municipal 2	747,244.59
PM3	Profesional Municipal 3	859,780.09
PM4	Profesional Municipal 4	1,011,385.43
DM	Directores Municipales	1,183,048.46
GM	Gerente Municipal	1,478,811.38

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Escala de salario compuesto en transición, II Semestre 2025.

Respecto a escala salarial global propia que tiene la municipalidad es:

Municipalidad de Coto Brus Departamento de Recursos Humanos Salario Global para los diferentes Cargos Metodología Valoración de Cargos Ley 10159 (Manual de Valoración de Cargos Aprobado por el Concejo Municipal Sesión Ordinaria 168, celebrada el día 17 de julio del 2023, Artículo IX, Inciso 1)					
	Nombre Cargo	**Clase Cargo**	**Gestión / proceso**	**Título del Cargo**	**Salario Global**
1	Guarda Dormilón Tajo las Brumas	OM-2A	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Guarda Dormilón Tajo y Cantera Municipal	424,555.70
2	Misceláneo	OM-1A	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Misceláneo	424,555.70
3	Peón Aseo de Vías	OM-1B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Peón Aseo de Vías	474,562.26
4	Peón Cementerios	OM-1B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Peón Cementerios	474,562.26
5	Peón Centro de Transferencia	OM-1B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Peón Centro de Transferencia	474,562.26
7	Recolector de Residuos	OM-1B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Recolector de Residuos	474,562.26
6	Peón de Construcción GTIVM	OM-1A	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Peón de Construcción GTIVM	474,562.26
8	Albañil Obras GTIVM	OM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Albañil Obras GTIVM	574,575.38
9	Bodeguero GTIVM	OM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Bodeguero GTIVM	574,575.38
13	Operador de Maquinaria/Recolector R.	OM-2B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Operador de Maquinaria/Recolector R.	600,078.72
11	Encargado Tajo las Brumas	OM-2C	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Encargado Tajo Canteras de Extracción de Material	600,078.72
12	Operador de Maquinaria	OM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Operador de Maquinaria	600,078.72
14	Operador Tajo las Brumas	OM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Operador Tajo Municipal	600,078.72
10	Asistente Administrativo Recepcionista	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asistente Administrativo Recepcionista	600,078.72
42	Encargado de Cobros (PH)	TM-2B	2. GESTIÓN SOCIAL Y ECONOMICA LOCAL	Encargado de Cobros (PH)	1,010,532.57

43	Encargado de Patentes (PH)	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Encargado de Patentes (PH)	1,010,532.57
39	Asesor Alcaldía	PM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asesor Alcaldía	1,010,532.57
40	Asesor Concejo	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asesor Concejo	1,010,532.57
41	Asistente Tributaria	TM-2B	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Sub Administrador Tributario	1,010,532.57
44	Secretaria Concejo	TM-3	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Secretaria Concejo	1,010,532.57
45	Secretaria de Alcaldía	TM-3	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Secretaria Ejecutiva de la Alcaldía Municipal	1,010,532.57
50	Proceso Adulto Mayor	PM-1	2. GESTIÓN SOCIAL Y ECONOMICA LOCAL	Trabajador Social del Departamento de Desarrollo Humano	1,230,361.41
47	Administrador GTIVM	PM-1	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Administrador GTIVM	1,230,361.41
51	Promotor Social GTIVM	PM-2	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Promotor Social GTIVM	1,230,361.41
48	Asistente Ingeniero GTIVM	TM-3	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Subdirector de Ingeniería Vial y Mantenimiento GTIVM	1,230,361.41
46	Asistente Auditor	PM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asistente Auditor	1,230,361.41
49	Encargado de procesos en Salud Ocupacional/ Valoración de Riesgos Cantonales.	PM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Encargado de procesos en Salud Ocupacional	1,230,361.41
59	Encargado de Servicios Ambientales	PM-2	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Coordinador de Servicios Ambientales	1,450,190.25
55	Coordinador de Desarrollo Turístico	PM-1	2. GESTIÓN SOCIAL Y ECONOMICA LOCAL	Coordinador de Desarrollo Turístico	1,450,190.25
58	Encargada Departamento Desarrollo Social	PM-2	2. GESTIÓN SOCIAL Y ECONOMICA LOCAL	Encargada Departamento Desarrollo Social	1,450,190.25

57	Director GTIVM	PM-3	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Director GTIVM	1,450,190.25
61	Ingeniero Construcción	PM-2	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Ingeniero de Control Constructivo del Departamento de Desarrollo Urbano	1,450,190.25
65	Topógrafo, Perito	PM-2	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Topógrafo, Perito Valuador	1,450,190.25
54	Coordinador de Departamento de Administración Tributaria	TM-3	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Coordinador de Departamento de Administración Tributaria	1,450,190.25
53	Contador Municipal	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Contador Municipal	1,450,190.25
56	Coordinador de la Gestión del Talento Humano	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Coordinador de la Gestión del Talento Humano	1,450,190.25
52	Abogado Municipal	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Coordinador del departamento Legal Municipal	1,450,190.25
60	Encargado de Tecnologías de la Información	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Encargado de Tecnologías de la Información	1,450,190.25
62	Planificador Municipal	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Planificador Municipal	1,450,190.25
63	Proveedor Municipal (PH)	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Proveedor Municipal (PH)	1,450,190.25
64	Tesorero (PH)	PM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Tesorero Municipal	1,450,190.25
66	Gestor Administrativo Financiero	PM-3	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Gestor Administrativo Financiero	1,670,019.08
67	Auditor Interno	PM-4	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Auditor Interno	1,889,847.92
15	Encargado de Campo Sanidad	OM-2C	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Encargado de Campo Sanidad	630,482.71

19	Operador Camión Articulado	OM-2C	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Operador Camión Articulado	630,482.71
18	Mecánico Maquinaria Municipal	OM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Mecánico Maquinaria Municipal	630,482.71
17	Cajero Facturador	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Plataformista	630,482.71
16	Cajero Facturador	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Cajero Facturador	630,482.71
25	Asistente Procesos Ambientales	TM-2B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Asistente Procesos Ambientales	750,098.40
32	Proceso Censos	TM-2B	1. MANEJO Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL	Censador de Serivicios	750,098.40
27	Encargado de Cuadrilla GTIVM	OM-2C	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Encargado de Cuadrilla GTIVM (Maestro de Obras)	750,098.40
28	Encargado del Plantel	TM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Encargado de Plantel	750,098.40
29	Inspector GTIVM	TM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Inspector GTIVM	750,098.40
33	Secretaria GTIVM	TM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Secretaria GTIVM	750,098.40
31	Valoraciones	TM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Tecnico Valoraciones SIG	750,098.40
30	Inspector Administración Tributaria	TM-2B	4. SEGURIDAD CIUDADANA	Inspector Municipal	750,098.40
21	Asesor Vicealcalde	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asesor Vicealcalde	750,098.40
34	Técnico Asistente Legal	TM-2B	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico Asitente Legal	750,098.40
35	Técnico en Gestión de Monitoreo Ciudadana	TM-2B	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico en Gestión de Monitoreo Ciudadana	750,098.40
22	Asistente Administrativo/Valoraciones	AM-2	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico en Valoraciones	750,098.40

20	Asistente Secretaria Concejo	TM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Asistente Secretaria Concejo	750,098.40
23	Asistente Contabilidad	TM-2B	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico Asistente Contabilidad	750,098.40
24	Asistente de Gestión de Talento Humano	TM-2B	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico Asistente de Gestión de Talento Humano	750,098.40
26	Asistente Proveeduría	TM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Técnico Asistente Proveeduría	750,098.40
36	Técnico en Gestión de Pavimentos	AM-2	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Técnico Especializado Gestión Vial	809,906.25
37	Encargado de Archivo	TM-1	6. GESTIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES DE CARÁCTER SUSTANTIVO	Encargado de Archivo	869,714.09
38	Encargado de Maquinaria GTIVM	TM-2B	3. ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Jefe de Personal Operativo y Maquinaria GTIVM	900,118.08

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Salario Global para los diferentes Cargos, Metodología Valoración de Cargos Ley 10159, 2023.

Escalas salariales propuestas de la UNGL

La Unión Nacional de Gobiernos Locales, cuenta con la estructura metodológica correspondiente a efectos de definir la escala salarial compuesta y global, las cuales se exponen a continuación:

En cuanto a la escala de salario compuesto se mantiene vigente la siguiente:

		INSTITUCIONES PEQUEÑAS				INSTITUCIONES MEDIANAS					INSTITUCIONES GRANDES				
	IPC	0.62%													
Siglas	Descripcion	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	371,537.44	377,523.33	383,509.22	389,495.10	395,480.99	401,466.88	407,452.76	413,439.67	419,425.55	425,411.44	431,397.33	437,383.21	443,369.10	449,365.12
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	382,803.92	388,204.09	393,604.24	399,004.41	404,402.57	409,801.72	415,201.89	420,601.04	426,000.20	431,400.37	436,799.52	442,199.68	447,598.84	453,398.17
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	391,470.13	397,327.32	403,183.50	409,040.69	414,896.87	420,754.06	426,610.24	432,467.43	438,323.61	444,179.79	450,036.98	455,893.15	461,750.35	473,463.71
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	396,289.65	402,218.79	408,146.91	414,076.05	420,004.18	425,933.32	431,861.44	437,790.58	443,719.72	449,647.85	455,576.00	461,505.11	467,434.25	479,291.52
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	399,338.83	405,312.56	411,287.30	417,262.04	423,235.77	429,210.51	435,184.23	441,158.97	447,133.71	453,107.44	459,082.18	465,055.91	471,030.65	482,979.12
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	423,467.83	429,802.31	436,137.80	442,473.30	448,808.79	455,144.29	461,479.78	467,814.26	474,149.76	480,485.25	486,820.74	493,156.24	499,490.72	512,161.71
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	444,824.28	451,478.98	458,133.68	464,788.38	471,444.10	478,098.80	484,753.50	491,408.20	498,062.90	504,717.61	511,372.31	518,027.01	524,682.72	537,992.13
TM1	TÉCNICO MUNICIPAL 1	469,380.91	476,403.46	483,424.99	490,447.54	497,470.09	504,491.63	511,514.18	518,536.73	525,558.26	532,580.81	539,603.36	546,624.96	553,647.44	567,691.53
TM2A	TÉCNICO MUNICIPAL 2A	523,282.27	531,110.43	538,939.61	546,858.98	554,595.55	562,425.12	570,253.29	578,082.47	585,910.64	593,739.82	601,567.98	609,396.15	617,225.33	632,882.68
TM2B	TÉCNICO MUNICIPAL 2B	550,443.22	558,677.74	566,913.27	575,147.80	583,382.32	591,617.85	599,852.37	608,087.91	616,322.43	624,556.95	632,792.49	641,027.01	649,262.54	665,731.59
TM3	TÉCNICO MUNICIPAL 3	564,499.46	572,943.75	581,389.05	589,834.35	598,279.65	606,724.95	615,170.25	623,615.54	632,060.84	640,506.14	648,951.44	657,396.74	665,842.04	682,731.63
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	660,049.71	669,923.84	679,798.98	689,673.11	699,548.25	709,422.38	719,297.52	729,172.67	739,046.80	748,921.94	758,796.07	768,671.21	778,545.34	798,295.63
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	742,316.89	753,422.25	764,527.61	775,632.96	786,739.33	797,844.69	808,950.04	820,055.40	831,160.76	842,266.11	853,371.47	864,476.82	875,583.19	897,793.90
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	815,416.26	827,615.03	839,813.79	852,013.57	864,212.34	876,411.10	888,610.88	900,809.65	913,008.41	925,208.19	937,406.96	949,605.73	961,804.49	986,203.04
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	931,715.96	951,918.20	972,121.46	992,323.70	1,012,525.94	1,032,729.20	1,052,931.44	1,073,134.70	1,093,336.94	1,113,539.18	1,133,742.44	1,153,944.68	1,174,147.94	1,194,350.18
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	1,154,067.30	1,171,332.84	1,188,598.38	1,205,863.92	1,223,129.46	1,240,395.00	1,257,660.54	1,274,926.08	1,292,191.62	1,309,457.16	1,326,722.70	1,343,988.24	1,361,252.77	1,395,783.85
GM	GERENTE MUNICIPAL	1,469,364.56	1,491,347.26	1,513,329.97	1,535,311.66	1,557,294.37	1,579,277.08	1,601,259.79	1,623,242.49	1,645,225.20	1,667,206.89	1,689,189.60	1,711,172.31	1,733,155.02	1,777,119.42

Y en cuanto, a la propuesta de salario global se han definido escenarios categorizando a las corporaciones en pequeñas, medianas y grandes. Para los efectos de la Municipalidad de Coto Brus se para los efectos del presente estudio se consideran los escenarios en la escala de valoración siguiente, donde el valor por punto corresponde a ¢1.966,00 escenario 1:

SALARIO GLOBAL					
MUNICIPALIDADES PEQUEÑAS					
IPC	0.62%		ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
CATEGORÍA	PERFIL	X	¢1,966	¢2,491	¢2,692
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	¢560,426	¢709,872	¢767,351
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	¢766,899	¢971,403	¢1,050,060
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	190	¢373,617	¢473,248	¢511,567
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	¢412,945	¢523,063	¢565,417
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	¢491,602	¢622,694	¢673,115
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	285	¢560,426	¢709,872	¢767,351
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	¢619,418	¢784,595	¢848,125
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	¢639,082	¢809,503	¢875,050
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	¢707,906	¢896,680	¢969,286
TM1	TECNICO MUNICIPAL 1	390	¢766,899	¢971,403	¢1,050,060
TM2A	TECNICO MUNICIPAL 2A	405	¢796,395	¢1,008,765	¢1,090,446
TM2B	TECNICO MUNICIPAL 2B	445	¢875,051	¢1,108,396	¢1,198,145
TM3	TECNICO MUNICIPAL 3	470	¢924,211	¢1,170,666	¢1,265,456
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	¢973,371	¢1,232,935	¢1,332,768
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	¢1,130,684	¢1,432,197	¢1,548,165
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	¢1,297,828	¢1,643,913	¢1,777,024
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	¢1,376,485	¢1,743,544	¢1,884,722
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	¢1,474,805	¢1,868,083	¢2,019,345
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	¢1,602,621	¢2,029,984	¢2,194,355
	TOTAL	8,315			

Justificación para actualización de escalas salariales Municipalidad de Coto Brus

La actualización de la escala salarial de la Municipalidad de Coto Brus se presenta como una necesidad, considerando que la escala debe ajustarse a fin de estandarizar los montos base vinculados a un percentil que permita una mejor identificación del límite salarial. En ese sentido, la falta de actualización, llega a tener un impacto significativo en aspectos fundamentales como la competitividad, la equidad salarial y el bienestar del colaborador (a).

A continuación, se desarrollan algunos conceptos que fundamentan esta justificación:

1. Competitividad en el Mercado Laboral

En un contexto donde las condiciones económicas y el costo de vida han cambiado drásticamente, es esencial que la municipalidad pueda ofrecer salarios competitivos que atraigan y retengan talento. La falta de actualización de la escala salarial resulta en una desventaja en cuanto a competitividad. Esto puede llevar a una alta rotación de personal, lo que además de incrementar los costos de capacitación e inducción, también podría afectar la calidad del servicio a la comunidad.

2. Equidad Salarial

La equidad salarial es un principio fundamental que promueve la justicia y la transparencia en la remuneración de los empleados. La ausencia de ajustes en la escala salarial ha creado disparidades entre los salarios de los empleados municipales y aquellos de otras entidades, así como entre diferentes categorías de trabajo dentro de la misma municipalidad. Esto puede generar desmotivación y un clima laboral negativo, afectando la moral del personal y su compromiso con la institución.

3. Poder adquisitivo del colaborador (a)

La inflación ha tenido un efecto directo sobre el poder adquisitivo de los empleados. Con el tiempo, los salarios fijos se ven erosionados por el aumento de los precios de bienes y servicios, lo que disminuye la capacidad de los trabajadores para satisfacer sus necesidades básicas. Una actualización de la escala salarial es necesaria para asegurar que los salarios contribuyan a la estabilidad económica y emocional de los empleados.

4. Motivación y productividad

Salarios adecuados y competitivos son cruciales para fomentar la motivación y productividad de los empleados. Una revisión de la escala salarial puede servir como un reconocimiento del esfuerzo y dedicación del personal, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y estimulante. Empleados motivados son más propensos a ofrecer un servicio de calidad a la comunidad, lo que redunda en beneficios para la municipalidad en su conjunto.

5. Cumplimiento Normativo y Mejores Prácticas

Actualizaciones regulares de la escala salarial son consideradas una mejor práctica dentro de la gestión de recursos humanos. Además, el cumplimiento de normativas laborales y de derechos de los trabajadores es fundamental para evitar posibles conflictos legales y garantizar un ambiente de trabajo justo y equitativo.

6. Sostenibilidad Organizacional

Finalmente, una escala salarial actualizada contribuye a la sostenibilidad organizacional. Asegurar que los empleados reciban una compensación justa y competitiva es esencial para construir una fuerza laboral comprometida y eficiente.

Dicho esto, es que la propuesta se enfoca en cuanto a la **ESCALA SALARIAL COMPUESTA**, que este Gobierno Local considere establecerse en el percentil 40, el cual delimita la base salarial según sea la categoría del puesto de la siguiente manera:

Escala salarial compuesta propuesta		
	Detalle del Puesto / Clase	**Base UNGL Percentil 40**
OM1A	Operario Municipal 1A	₡407,452.76
OM1B	Operario Municipal 1B	₡415,201.89
OM2A	Operario Municipal 2A	₡426,610.24
OM2B	Operario Municipal 2B	₡431,861.44
OM2C	Operario Municipal 2C	₡435,184.23
AM1	Administrativo Municipal 1	₡461,479.78
AM2	Administrativo Municipal 2	₡484,753.50
TM1	Técnico Municipal 1	₡511,514.18
TM2A	Técnico Municipal 2A	₡570,253.29
TM2B	Técnico Municipal 2B	₡599,852.37
TM3	Técnico Municipal 3	₡615,170.25
PM1	Profesional Municipal 1	₡719,297.52
PM2	Profesional Municipal 2	₡808,950.04
PM3	Profesional Municipal 3	₡888,610.88
PM4	Profesional Municipal 4	₡1,052,931.44
DM	Directores Municipales	₡1,257,660.54
GM	Gerente Municipal	₡1,601,259.79

En lo referente a la **ESCALA SALARIAL GLOBAL** se propone establecerse en el escenario n°1 en la escala de valoración de municipalidades medianas, fijándose de la siguiente forma:

SALARIO GLOBAL			
MUNICIPALIDADES PEQUEÑAS			
IPC	0.62%		ESCENARIO 1
CATEGORÍA	PERFIL	X	₡1,966
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	₡560,426
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	₡766,899
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	190	₡373,617
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	₡412,945
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	₡491,602
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	285	₡560,426
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	₡619,418
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	₡639,082
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	₡707,906
TM1	TECNICO MUNICIPAL 1	390	₡766,899
TM2A	TECNICO MUNICIPAL 2A	405	₡796,395
TM2B	TECNICO MUNICIPAL 2B	445	₡875,051
TM3	TECNICO MUNICIPAL 3	470	₡924,211
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	₡973,371
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	₡1,130,684
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	₡1,297,828
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	₡1,376,485
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	₡1,474,805
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	₡1,602,621
	TOTAL	8,315	

En cuanto a la escala salarial global, la misma está fundamentada en la metodología de valoración de puestos por puntos, a fin de ofrecer una mayor comprensión se desarrolla la metodología en el siguiente punto.

Metodología valoración de puestos por puntos propuesto por la UNGL para definición de Salarios Globales

1. **Factor Formación:** Se refiere al nivel académico exigido formalmente como requisito por el Manual Descriptivo para la clase de puestos en consideración. No debe confundirse con la formación que posee el servidor que lo ocupa en la actualidad.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
01	15	Primer y/o segundo ciclos aprobados de Enseñanza General Básica (Enseñanza Primaria).
02	30	Enseñanza General Básica aprobada (Tercer año de Enseñanza Secundaria).
03	45	Estudios Secundarios aprobados (Bachillerato en Enseñanza Secundaria).
04	60	Estudios Secundarios aprobados y estudios comerciales o técnicos en la especialidad en que se trate, de un año de duración en instituciones debidamente reconocidas.
05	75	Graduado en un Colegio Técnico Profesional, o estudios secundarios y estudios comerciales o técnicos en la especialidad que se trate de aproximadamente dos años de duración.
06	90	Primer año universitario aprobado o el equivalente a 36 créditos.
07	105	Segundo año universitario aprobado o el equivalente a 72 créditos, o Diplomados de dos años de duración.
08	120	Tercer año universitario aprobado o el equivalente a 108 créditos, o Diplomados de tres años de duración.
09	135	Bachillerato universitario.
10	150	Licenciatura universitaria en la especialidad de que se trate.

Fuente: Metodología para la fijación de los Salarios Globales al Régimen Municipal

2. **Factor Experiencia:** Se refiere a la experiencia mínima (medida en términos de tiempo) que demanda el puesto para un adecuado desarrollo de las funciones. No debe confundirse con la experiencia que posee el servidor que lo ocupa en la actualidad.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
01	15	Hasta 3 meses (Mínima experiencia)
02	30	Hasta 6 meses (Muy poca experiencia)
03	45	Hasta 12 meses (Poca experiencia)
04	60	Hasta 18 meses (Alguna experiencia)
05	75	Hasta 24 meses (Experiencia)
06	90	Hasta 30 meses (Mucha experiencia)
07	105	Hasta 36 meses (Gran experiencia)
08	120	Hasta 48 meses (Considerable experiencia)
09	135	Hasta 60 meses (Amplia experiencia)
10	150	Más de 60 meses (Máxima experiencia)

3. **Factor Iniciativa:** Debe entenderse este factor como la medida de las exigencias que el puesto demanda para atender diversas situaciones que se presentan en el desarrollo de las funciones relacionadas con el grado de independencia para actuar y tomar decisiones. Estas exigencias están estrechamente ligadas al tipo de instrucciones recibidas y a la forma de supervisión y evaluación del trabajo que se realiza.

Micro factores a Evaluar

3.1. Grado de independencia para actuar y tomar decisiones.

3.2. Tipo de instrucciones recibidas.

3.3. Variedad de las tareas que realiza.

3.4. Importancia de las decisiones que debe tomar.

3.5. Forma de supervisión y evaluación recibida

3.1 Grado de independencia para actuar y tomar decisiones

De acuerdo con las instrucciones que recibe, ejecuta las tareas con:

4	A-	Muy poca independencia.
6	B-	Poca dependencia.
8	C-	Mediana independencia.
12	D-	Considerable independencia.
16	E-	Mucha independencia.
20	F-	Amplia independencia.

3.2 Tipo de Instrucciones Recibidas

Para realizar la labor recibe y sigue instrucciones:

2	A-	Muy detalladas, giradas verbalmente o por escrito.
3	B-	Detalladas mediante procedimientos establecidos.
4	C-	Contenidas en manuales, reglamentos y otros documentos.
6	D-	De carácter general, contenidas en programas a nivel de sección.
8	E-	Contenidas en planes y programas a nivel de departamento.
10	F-	Contenidas en programas y políticas a nivel de una gerencia.

3.3 Variedad de las Tareas que Realiza

Las tareas que realiza son de:

6	A-	Muy poca variedad.
12	B-	Poca variedad.
16	C-	Mediana variedad.
18	D-	Considerable variedad.
24	E-	Mucha variedad.
30	F-	Amplia variedad.

3.4 Importancia de las decisiones que debe tomar

Las decisiones que le corresponde tomar en el desempeño de su puesto:

6	A-	Muy poca importancia.
12	B-	Poca importancia.
16	C-	Mediana importancia.
18	D-	Considerable importancia.
24	E-	Mucha importancia.
30	F-	Gran importancia.

3.5 Forma de Supervisión y Evaluación recibida

Las labores que realiza se supervisan y evalúan:

2	A-	Por la apreciación de la calidad del trabajo realizado.
3	B-	Por los procedimientos o métodos seguidos.
4	C-	Por la apreciación de los resultados obtenidos.
6	D-	Por el análisis de informes presentados o por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas de trabajo a nivel de una sección.
8	E-	Por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas de trabajo a nivel de departamento.
10	F-	Por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas y políticas a nivel de una gerencia.

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

4. **Factor Relaciones de Trabajo:** Valora las relaciones personales oficiales que se requieren para una adecuada ejecución de las funciones del puesto. Se incluyen tanto las relaciones que se desarrollan en el interior de la organización como fuera de ella, considerando si su finalidad es obtener o brindar información, o si también busca influenciar en otras personas para lograr su cooperación o aprobación y el alcance de los objetivos asignados.

Microfactores a evaluar

4.1. Objetivo de las relaciones de trabajo.

4.2. Tipo de personas con las que se relaciona.

4.3. Frecuencia y forma en que se da la relación.

4.4. Importancia de las relaciones de trabajo.

1.Objetivo de las Relaciones de Trabajo

Normalmente tienen relaciones de trabajo en el desempeño de sus tareas para:

2.7	A-	Recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas.
5.4	B-	Recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.
8.1	C-	Resolver consultas de diverso carácter. Intercambiar ideas y conocimientos, y brindar información de variada importancia.
10.8	D-	Tramitar asuntos en asistencia o apoyo de diversos campos especializados, tales como contabilidad, producción, ventas, etc.
13.5	E-	Dirigir labores técnico administrativas; investigar , manejar y brindar criterios profesionales o técnicos especializados.
16.2	F-	Supervisar labores realizadas por jefaturas intermedias, personal profesional o técnico calificado, rendir informes de carácter profesional.
18.9	G-	Manejar asuntos de alto nivel; velar porque se cumplan los programas y políticas a nivel de Dirección Superior. Relacionarse con funcionarios o ejecutivos de otras organizaciones.

2.Tipo de personas con las que se relaciona

En el desempeño de sus labores normalmente requiere comunicarse con:

1.7	A-	Compañeros de la misma sección y jefe inmediato.
3.4	B-	Compañeros de otras secciones.
5.1	C-	Público en general.
6.8	D-	Jefes de otras secciones.
8.5	E-	Clientes, proveedores u otras personas importantes para la gestión de la empresa.
10.2	F-	Jefaturas de departamento y autoridades superiores.
11.9	G-	Niveles de dirección superior y personal ejecutivo, así como funcionarios de alto nivel de otras organizaciones.

3.Frecuencia y forma de las Relaciones de Trabajo

En la ejecución de sus labores le corresponde relacionarse:

0	A-	Muy pocas veces personalmente.
1.2	B-	Algunas veces personalmente.
2.4	C-	Muchas veces personalmente y por teléfono.
3.6	D-	Constantemente de manera personal, electrónica y telefónica.
4.8	E-	Algunas veces: en persona, por teléfono y por escrito.
6	F-	Muchas veces: en persona, por teléfono y por escrito.
7.2	G-	CConstantemente de manera personal, virtual, electrónica, telefónica y escrita.

4.Importancia de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con las tareas que realiza, las relaciones de trabajo tienen:

0	A-	Muy poca importancia.
2	B-	Poca importancia.
4	C-	Alguna importancia.
6	D-	Importancia.
8	E-	Considerable importancia.
10	F-	Mucha importancia.
12	G-	Gran importancia.

TABLA DE CONVERSIÓN

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	5	5
02	5	10	10
03	10	15	15
04	15	20	20
05	20	25	25
06	25	30	30
07	30	35	35
08	35	40	40
09	40	45	45
10	45	50	50

5. **Factor Esfuerzo Mental:** Valora el ejercicio y procedimientos mentales que demanda un cargo para ser ejecutado desarrollado en forma adecuada. Considera el tipo de labores que realiza y evalúa el grado de complejidad y variedad de estas; el nivel de análisis, concentración y memoria requeridos, y la intensidad y duración del esfuerzo mental.

Microfactores a Evaluar

5.1 Tipo de labores a realizar.

5.2 Grado de complejidad de las labores.

5.3 Nivel de concentración, análisis y síntesis.

5.4 Nivel de intensidad y duración del esfuerzo mental.

Como parte de su trabajo normalmente le corresponde realizar:

4	A-	Labores operativas y manuales de carácter inicial, con procedimientos y criterios establecidos.
8	B-	Labores operativas y manuales especializadas que requieren aplicar procedimientos técnico-vocacionales, manejar equipos diversos, brindar mantenimiento a instalaciones, maquinarias, equipos, etc.
12	C-	Labores de carácter asistencial o de apoyo en diversas actividades, que implican trámites con variedad de procedimientos, en donde puede corresponder verificar y revisar datos, interpretar instrucciones, manuales, diseños, etc; manejar equipo especializado o complejo.
16	D-	Labores técnicas en que debe efectuar estudios, investigaciones, análisis e interpretaciones, aplicando técnicas y principios especializados, o coordinar, supervisar y controlar el desarrollo de actividades de un programa de trabajo determinado.
20	E-	Labores de dirección y supervisión de un grupo técnico-administrativo a nivel de sección; o realizar labores profesionales y especializadas.
24	F-	Labores de dirección y supervisión de un grupo de alto nivel, en donde le corresponde formular y evaluar programas de un Departamento especializado.
28	G-	Labores ejecutivas propias de la Administración Superior, en donde le corresponde formular y evaluar políticas a nivel de Gerencia.

2)Grado de complejidad de las labores

Las labores que realiza son de:

0	A-	Muy poca complejidad.
4	B-	Poca complejidad.
8	C-	Alguna complejidad.
12	D-	Mediana complejidad.
16	E-	Considerable complejidad.
20	F-	Mucha complejidad.
24	G-	Gran complejidad.

3)Nivel de concentración, análisis y síntesis

El trabajo que realiza requiere de:

3	A-	Muy poca concentración, análisis y síntesis.
5	B-	Poca concentración, análisis y síntesis.
10	C-	Alguna concentración, análisis y síntesis.
15	D-	Mediana concentración, análisis y síntesis.
20	E-	Considerable concentración, análisis y síntesis.
25	F-	Mucha concentración, análisis y síntesis.
27	G-	Gran concentración, análisis y síntesis.

4)Nivel de intensidad y duración del esfuerzo mental

Normalmente la intensidad (grado de esfuerzo) y duración (tiempo que debe mantenerse) del esfuerzo mental es:

0	A-	Muy poca intensidad y duración.
3.5	B-	Poca intensidad y duración.
7	C-	Alguna intensidad y duración.
10.5	D-	Mediana intensidad y duración.
14	E-	Considerable intensidad y duración.
17.5	F-	Mucha intensidad y duración.
21	G-	Gran intensidad y duración.

TABLA DE CONVERSIÓN

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

Fuente: Metodología para la fijación de los Salarios Globales al Régimen

6. **Factor Responsabilidades:** Este factor evalúa las responsabilidades y su trascendencia, que se derivan de aspectos tales como: ubicación en la estructura jerárquica, planeamiento, organización, dirección, control y evaluación de un proceso administrativo o productivo, responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios, acceso y grado de confidencialidad de la información, custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores.

MICROFACTORES A EVALUAR:

a-Nivel de responsabilidad por la ubicación del puesto dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

b-Responsabilidad sobre un trámite o proceso administrativo o productivo.

c-Nivel de responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios.

d-Frecuencia del acceso a la información confidencial.

e-Grado de confidencialidad de la información que es del conocimiento oficial del puesto.

f-La trascendencia e importancia de las responsabilidades por la custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores.

1)Nivel de responsabilidad por la ubicación en la estructura jerárquica

En la Estructura Jerárquica, la clase de puesto se encuentra ubicada a nivel:

3.5	A-	Operativo.
7	B-	Asistencial.
10.5	C-	Técnico o Supervisor.
14	D-	Mandos de Sección o Profesionales.
17.5	E-	Mandos Departamentales.
21	F-	Nivel Gerencial.

2)Responsabilidad sobre un proceso administrativo o productivo:

La responsabilidad por el planeamiento, dirección, control y evaluación del trabajo se da:

0	A-	No tiene responsabilidad.
4.6	B-	A nivel de asistencia al responsable de un proceso.
9.2	C-	A nivel de unidad o grupo pequeño.
13.8	D-	A nivel de Sección.
18.4	E-	A nivel de Departamento.
23	F-	A nivel de Gerencia.

3)Responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios:

La responsabilidad por la seguridad de personal de la empresa se considera:

0	A-	Ninguna.
3	B-	Mínima.
6	C-	Moderada.
9	D-	Considerable.
12	E-	Grande.
15	F-	Muy Grande.

4)Acceso a información confidencial

La frecuencia del acceso o manejo de información confidencial propia del puesto corresponde a

0	A-	Ninguna.
2.5	B-	Mínima frecuencia.
5	C-	Moderada frecuencia.
7.5	D-	Considerable frecuencia.
10	E-	Gran frecuencia.
12.5	F-	En forma permanente.

5)Confidencialidad de la información:

La información confidencial que frecuenta o maneja se encuentra en un grado de:

0	A-	Ninguna.
1.5	B-	Mínima.
3	C-	Moderada o mediana.
4.5	D-	Considerable.
6	E-	Gran.
7.5	F-	Máxima.

6)Responsabilidad en forma directa por custodia o manejo de equipos, accesorios, materiales o valores:

La trascendencia e importancia de la responsabilidad por custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores se califica como:

3.5	A-	Mínima	(De ¢0 a ¢1.000.000,00)
7	B-	Alguna	(De ¢1.000.000,00 a ¢5.000.000,00)
10.5	C-	Mediana	(De ¢5.000.000,00 a ¢10.000.000,00)
14	D-	Considerable	(De ¢10.000.000,00 a ¢50.000.000,00 millones)
17.5	E-	Mucha	(De ¢50.000.000,00 a ¢100.000.000,00)
21	F-	Máxima	(Más de ¢100.000.000,00 millones)

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

7. **Factor Supervisión y Coordinación Ejercida:** Valora la responsabilidad que asume un jefe por el trabajo de subalternos, a quienes revisa y controla las labores desempeñadas. La responsabilidad difiere de acuerdo con el número y tipo de funcionarios a su cargo, pues entre mayor sea la cantidad de empleados y más calificada la labor que realiza, mayor será la responsabilidad asumida y viceversa.

DEFINICIÓN DE TIPOS DE PUESTOS

Puesto no Calificado	Es aquel dedicado a actividades de carácter operativo como: conserjes, misceláneos, choferes, mensajeros, guardas, etc. (requisito: hasta enseñanza general básica o tercer año de secundaria).
Puesto Calificado	Comprende los puestos auxiliares y asistenciales de niveles iniciales, tales como: oficinistas, secretarias, auxiliares (actividades varias), cajeros, mecánicos, soldadores, ebanistas, etc. Los estudios llegan hasta graduado de un Colegio Técnico Profesional.
Puesto Calificado Especial	Considera puestos técnicos iniciales, coordinadores de puestos operativos, secretarias ejecutivas, asistentes de nivel medio (varias actividades), etc. Los estudios oscilan entre el primero y segundo año universitario.
Puesto Técnico Calificado	Comprende Jefaturas de Sección, profesionales y técnicos calificados sin jefatura, tales como: Inspectores de Auditoría, Analista Financiero, etc. Los estudios oscilan entre el tercer año y el bachillerato universitario.
Puesto Altamente Calificado	Comprende los puestos de Jefatura de Departamento y Asistentes Profesionales de alto nivel. Los estudios comprenden Licenciatura Universitaria.

CATEGORÍA	# DE PUESTOS	TIPO DE SUPERVISIÓN			SUBTOTAL
		DIRECTA	INDIRECTA GRADO 1	INDIRECTA GRADO 2	
No calificado		X 2 =	X 1.0 =	X 0.50 =	
Calificado		X 4 =	X 2.0 =	X 1.00 =	
Calificado Especial		X 6 =	X 3.0 =	X 1.50 =	
Técnico Calificado		X 8 =	X 4.0 =	X 2.00 =	
Altamente Calificado		X 10 =	X 5.0 =	X 2.50 =	
TOTALES					
GRADO					

8. **Factor Consecuencias del Error:** Este factor evalúa y cuantifica la consecuencia o resultado de un error cometido por el funcionario en el ejercicio de las labores propias del puesto que ocupa y como resultado de las responsabilidades asignadas al puesto. Por lo tanto, deben excluirse deesta evaluación los errores atribuibles a causas ajenas a las tareas desempeñadas por elementos exógenos a la acción del trabajador, como las condiciones ambientales, las cuales se evalúan por aparte.

Microfactores a Evaluar

8.1 Daño físico.

8.2 Daño Económico.

8.3 Daño Financiero.

8.4 Daño en Materiales y Equipo

8.5 Daño funcional y operacional.

8.6 Daño en material informativo.

1)Daño Físico: Efectos de las lesiones

3	A-	Lesiones de poca consideración.
6	B-	Incapacidad parcial temporal (alguna consideración).
9	C-	Incapacidad parcial permanente (de consideración).
12	D-	Incapacidad total temporal (mucha consideración).
15	E-	Incapacidad total permanente (gran consideración).
18	F-	Muerte.

2)Daño Económico: Detalle de la pérdida en colones

0	A-	Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
4	B-	Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
8	C-	Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
12	D-	Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
16	E-	Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
20	F-	Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

3)Daño Financiero: Detalle de la pérdida en colones

0	A-	Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
4	B-	Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
8	C-	Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
12	D-	Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
16	E-	Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
20	F-	Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

4)Daño en materiales y equipo: Pérdida equivalente en colones

3	A-	Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
6	B-	Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
9	C-	Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
12	D-	Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
15	E-	Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
18	F-	Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

5)Daño funcional y operacional: Perjuicio de atraso para:

3	A-	El Puesto.
6	B-	Otras actividades de la Unidad.
9	C-	Sección.
12	D-	Departamento.
15	E-	Gerencia.
18	F-	Organización.

6)Daño en material informativo: Grado de las consecuencias:

0	A-	Ninguna.
1.2	B-	Mínima.
2.4	C-	Moderadas o regulares.
3.6	D-	Considerables.
4.8	E-	Graves.
6	F-	Muy graves.

TABLA DE CONVERSIÓN

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

9. **Factor Condiciones de Trabajo:** Se evalúa el ambiente en que el servidor ejecuta normalmente sus funciones, y la forma en que es afectado por las condiciones imperantes, de conformidad con la naturaleza del cargo y las tareas típicas que desempeña y sin considerar posibilidades extremas o extraordinarias.

Microfactores a Evaluar

9.1 Ruido

9.2 Iluminación

9.3 Temperatura

9.4. Olores

9.5 Exposición a Sustancias Peligrosas y Humedad.

3) Evaluación de las Condiciones Ambientales

Condiciones Ambientales Imperantes

3.1 Ruido

1	A-	Muy buena.
2	B-	Moderado o molestias frecuentes.
3	C-	Alto y constante.
4	D-	Intenso, por períodos frecuentes.
5	E-	Constante, intenso y sostenido.

3.2 Iluminación

1	A-	Muy buena.
2	B-	Buena.
3	C-	Regular.
4	D-	Inadecuada.
5	E-	Deficiente.

3.3 Temperatura

1	A-	Variable, pocas molestias.
2	B-	Variable, con molestias ocasionales.
3	C-	Variable, con molestias constantes.
4	D-	Alta o baja, desagradable en forma ocasional.
5	E-	Muy alta o muy baja, desagradable permanentemente.

3.4 Olores

1	A-	No hay olores desagradables.
2	B-	Olores desagradables muy poco perceptibles.
3	C-	Olores desagradables perceptibles ocasionalmente.
4	D-	Olores desagradables perceptibles frecuentemente.
5	E-	Olores desagradables y molestos perceptibles permanentemente.

3.5 Exposición a Sustancias Peligrosas y Humedad

1 A- No maneja sustancias peligrosas ni está expuesto a humedad.

2 B- Ocasionalmente maneja sustancias irritantes o está expuesto a humedad, que podría causar pequeñas molestias.

3 C- Ocasionalmente maneja sustancias irritantes o está expuesto a humedad, que podrían causar molestias de alguna consideración.

4 D- Constantemente maneja sustancias tóxicas, o está expuesto a mucha humedad, que podrían causar molestias de mucha consideración.

5 E- Constantemente maneja sustancias tóxicas o está expuesto a gran humedad, que podrían causar molestias de mucha consideración.

TABLA DE CONVERSIÓN

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

10. **Factor Esfuerzo Físico:** Evalúa el esfuerzo de tipo físico, así como otros aspectos que demanda la ejecución de las funciones, medido en términos de cansancio o fatiga que sufre el colaborador que ocupa el puesto.

MICROFACTORES A EVALUAR:

1.Análisis según los instrumentos de trabajo.

2.Análisis según la carga.

3.Análisis según la posición.

4.Análisis según el desplazamiento.

5.Análisis según la concentración y esfuerzo visual.

6.Análisis según la jornada de trabajo.

1)Análisis según los instrumentos de trabajo

La intensidad del esfuerzo físico que demandan los instrumentos de trabajo que utiliza normalmente en la ejecución de las labores es:

0	A-	Muy poca.
2.5	B-	Poca.
5	C-	Moderada.
7.5	D-	Grande.
10	E-	Muy grande.

2)Análisis según la carga

Le corresponde al trabajador normalmente movilizar y transportar carga en forma manual.

0	A-	No moviliza carga.
2.5	B-	Moviliza carga liviana (menos de 11 kilos).
5	C-	Moviliza carga moderada (de 11 a 20 kilos).
7.5	D-	Moviliza carga pesada (de 21 a 35 kilos).
10	E-	Moviliza carga muy pesada (más de 35 kilos).

3)Análisis según la posición

La posición física que debe mantener normalmente el trabajador en la ejecución de sus labores es:

1.2	A-	Muy cómoda (sentado y de pie).
2.4	B-	Cómoda (sentado en forma permanente).
3.6	C-	Algo incómoda (de pie en forma permanente).
4.8	D-	Bastante incómoda (de pie, agachado, acuclillado, ocasionalmente).
6	E-	Muy incómoda (agachado, acuclillado, constantemente).

4)Análisis según el desplazamiento

El desplazamiento diario que el trabajador realiza en su jornada laboral es:

1.6	A-	Mínimo.
3.2	B-	Poco, a pie o en vehículo automotor.
4.8	C-	Regular, a pie o en vehículo automotor.
6.4	D-	Constante en vehículo automotor.
8	E-	Constante a pie.

5)Análisis según la concentración y esfuerzo visual

El grado de concentración y esfuerzo visual que el trabajador realiza en el desempeño de su puesto es:

1.6	A-	Poco esfuerzo visual.
3.2	B-	Esfuerzo visual.
4.8	C-	Considerable esfuerzo visual.
6.4	D-	Mucho esfuerzo visual.
8	E-	Gran esfuerzo visual.

6)Análisis según la jornada de trabajo

Normalmente al trabajador corresponde:

0	A-	Laborar con jornada diurna.
2	B-	Laborar ocasionalmente con jornada mixta.
4	C-	Laborar en horario rotativo con jornada diurna, mixta y nocturna.
6	D-	Laborar permanentemente jornada mixta.
8	E-	Laborar permanentemente en jornada nocturna.

TABLA DE CONVERSIÓN

RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORE

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	5	5
02	5	10	10
03	10	15	15
04	15	20	20
05	20	25	25
06	25	30	30
07	30	35	35
08	35	40	40
09	40	45	45
10	45	50	50

Fuente: Metodología para la fijación de los Salarios Globales al Régimen Municipal

Factores Especiales Compensatorios

Se incluye en este estudio para efectos de la fijación de la política los FACTORES ESPECIALES COMPENSATORIOS

FACTORES ESPECIALES COMPENSATORIOS

Evalúa el esfuerzo de tipo físico, así como otros aspectos que demanda la ejecución de las funciones, medido en términos de cansancio o fatiga que sufre el colaborador que ocupa el puesto.

SIGLA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	SALARIO GLOBAL de referencia basado en un valor por punto de 1950 colones	DISPONIBILIDAD	RESTRICCIÓN DEL EJERCICIO LIBERAL DE LA PROFESIÓN CONTRACTUAL	RESTRICCIÓN DEL EJERCICIO LIBERAL DE LA PROFESIÓN POR LEY
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	555,750	29	N./A.	N./A.
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	760,500	39	N./A.	N./A.
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	180	351,000	17	N./A.	N./A.
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	409,500	17	N./A.	N./A.
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	487,500	18	N./A.	N./A.
OM2B	OPERARIO MUNICIPAL 2B	285	555,750	18	N./A.	N./A.
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	614,250	18	N./A.	N./A.
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	633,750	19	N./A.	N./A.
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	702,000	20	N./A.	N./A.
TM1	TÉCNICO MUNICIPAL 1	390	760,500	21	N./A.	N./A.
TM2A	TÉCNICO MUNICIPAL 2A	405	789,750	24	N./A.	N./A.
TM2B	TÉCNICO MUNICIPAL 2B	445	867,750	25	N./A.	N./A.
TM3	TÉCNICO MUNICIPAL 3	470	916,500	25	N./A.	N./A.
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	965,250	30	30	45
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	1,121,250	33	84	100
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	1,287,000	37	92	110
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	1,365,000	42	105	126
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	1,462,500	52	130	156
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	1,589,250	66	166	199

Con fundamento en lo que dicta la ley, se incluyen cuatro factores especiales compensatorios, de los cuales se determina que para la tipología de empresa y/o organización, el desarraigo no va a ser utilizado debido a la disposición geográfica del Gobierno Local. Es decir, no existirá competencia legal de un Gobierno Local en una región alejada del mismo, por tanto, no tendrá que asignar trabajadores a diferentes zonas geográficas en las cuales se deba reconocer este beneficio.

Con relación a los restantes factores especiales y dado de que dichos porcentajes se aplican si y solo si, sobre un salario base, es que se considera estratégico ajustar dicho porcentaje a la totalidad del salario base referencial, ya que un salario global no puede establecerse con fundamento a componentes; razón por la cual por única vez se realiza el ajuste.

CAPITULO IV

Adaptación en las clases ocupacionales

A continuación, se presenta un resumen de los cambios propuestos en las clases ocupacionales a fin de aplicar por parte del gobierno local la Política Salarial compuesta y global anteriormente desarrolladas. Para la implementación del escenario recomendado deberán consideran la siguiente homologación (estructura ocupacional) de clases como referencia con el instrumento salarial de la UNGL, a saber:

CLASES DE PUESTO ACTUAL	CATEGORÍA OCUPACIONAL HOMOLOGADA	SIGLA
Básico 1B	Operativo Municipal 1A	OM1A
Básico 2A	Operativo Municipal 1B	OM1B
---	Operativo Municipal 2A	OM2A
Básico 3A	Operativo Municipal 2B	OM2B
Básico 3B	Operativo Municipal 2C	OM2C
---	Administrativo Municipal 1	AM1
---	Administrativo Municipal 2	AM2
Técnico 1A	Técnico Municipal 1	TM1
Técnico 2	Técnico Municipal 2	TM3
Técnico 2A	Técnico Municipal 2A	TM2A
Técnico 2B	Técnico Municipal 2B	TM2B
Técnico 3A	Técnico Municipal 3	TM3
Profesional 1A	Profesional Municipal 1	PM1
Profesional 1B	Profesional Municipal 1	
Profesional 2A	Profesional Municipal 2	PM2
Profesional 2B	Profesional Municipal 2	
Profesional 3	Profesional Municipal 3	PM3
---	Profesional Municipal 4	PM4
---	Directores Municipales	DM
---	Gerente Municipal	GM

Como se observa en la primera columna (clases de puesto actual) en las categorías que actualmente no se encontraron plazas con esa nomenclatura se colocó para identificarlos tres guiones (---).

CAPÍTULO V

Conclusiones

1. El presente estudio técnico es el resultado de un proceso riguroso, sistemático y metodológicamente sólido que ha abarcado el análisis integral de la organización en sus dimensiones estructural, funcional, ocupacional y retributiva. Sus hallazgos, propuestas y el escenario salarial recomendado tienen sustento técnico y responden fielmente a la realidad institucional de la municipalidad.
2. Se logró identificar diferencias salariales en las escalas de la Municipalidad de Coto Brus en comparación de las estandarizadas por la Unión Nacional de Gobiernos Locales. En ese sentido, precisamente en cuanto a la Escala Compuesta se encontraron bases salariales que oscilaban entre varios percentiles dentro de la escala compuesta de la UNGL.
3. La política salarial global vigente en la Municipalidad de Coto Brus, presenta algunos elementos que pueden hacer compleja su aplicación consistente y equitativa. En donde parte de las inconsistencias se detecta que una misma categoría tiene una asignación diferente a otros. Así como omisiones en la cobertura de determinados puestos y una nomenclatura de clases ocupacionales que agrupaba posiciones de distinta naturaleza bajo una misma denominación.
4. Se identificaron brechas significativas entre las categorías salariales actuales, las responsabilidades reales de los puestos y la estructura organizacional vigente, lo cual evidencia la necesidad de profundizar en la revisión integral de los perfiles de puesto, su valoración y la estructura funcional de la institución mediante un Proyecto de Modernización Institucional.
5. Se identifica que la capacidad presupuestaria de la Municipalidad de Coto Brus, puede catalogarla en el rango de mediana para los efectos propuestos acá.
6. El escenario salarial recomendado guarda coherencia interna con el sistema de clasificación y valoración de puestos desarrollado en el marco de este proceso de modernización, con la nueva estructura organizacional propuesta y con los manuales de apoyo elaborados. Esta articulación da su solidez técnica y lo que garantiza que no se trate de una propuesta aislada o descontextualizada, sino de una solución integral que responde a las necesidades reales de la organización.
7. Se concluye que la adopción del escenario salarial recomendado representaría una inversión estratégica en la capacidad institucional de la Municipalidad de Coto Brus, plasmándose en una política salarial técnicamente sustentada, estandarizada, equitativa y competitiva.

CAPÍTULO VI

Recomendaciones

1. Se recomienda que la Municipalidad de Coto Brus apruebe la propuesta de columna salarial global para cada familia de puestos bajo su ámbito de competencia, la cual fue realizada con base en la guía de valoración para puntuaje máximo para cada factor según la categoría ocupacional en la que se ubica cada puesto actualmente.

2. Se recomienda a la Municipalidad de Coto Brus adoptar el primer escenario como referencia de las municipalidades pequeñas con un valor por punto de ¢1.966,00 respaldando esta propuesta salarial con el debido estudio de viabilidad financiera en cumplimiento con lo que conllevan lineamientos, directrices y normativa vigente según corresponda.

3. Se recomienda la implementación de una política salarial que tenga en cuenta las consiguientes categorías ocupacionales a fin de estandarizar las nomenclaturas:

CLASES DE PUESTO ACTUAL	CATEGORÍA OCUPACIONAL HOMOLOGADA	SIGLA
Básico 1B	Operativo Municipal 1A	OM1A
Básico 2A	Operativo Municipal 1B	OM1B
---	Operativo Municipal 2A	OM2A
Básico 3A	Operativo Municipal 2B	OM2B
Básico 3B	Operativo Municipal 2C	OM2C
---	Administrativo Municipal 1	AM1
---	Administrativo Municipal 2	AM2
Técnico 1A	Técnico Municipal 1	TM1
Técnico 2	Técnico Municipal 2	TM3
Técnico 2A	Técnico Municipal 2A	TM2A
Técnico 2B	Técnico Municipal 2B	TM2B
Técnico 3A	Técnico Municipal 3	TM3
Profesional 1A	Profesional Municipal 1	PM1
Profesional 1B	Profesional Municipal 1	
Profesional 2A	Profesional Municipal 2	PM2
Profesional 2B	Profesional Municipal 2	
Profesional 3	Profesional Municipal 3	PM3
---	Profesional Municipal 4	PM4
---	Directores Municipales	DM
---	Gerente Municipal	GM

4. Se recomienda aprobar colocarse en el percentil 40 de la escala salario compuesto propuesta por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, lo anterior como definición de la política salarial compuesta para la Municipalidad de Coto Brus.

5. Se recomienda que el proceso de modernización incluya la actualización del organigrama institucional, el Manual descriptivo de puestos y el Manual de organización y funciones, instrumentos realizados por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, de manera que todos los instrumentos de gestión del talento humano respondan a una estructura técnica, eficiente y sostenible, lo que conforma el sistema general de empleo público para esta corporación municipal.

6. Se recomienda que para la implementación de este proyecto sea liderado por un ente técnico competente, neutral y con experiencia comprobada en el régimen municipal, por lo cual se nos proponemos para la Municipalidad de Coto Brus cuente con el acompañamiento técnico de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien dispone de la metodología y las herramientas especializadas para la fijación de salarios globales, valoración de puestos y rediseño organizacional.

7. Se recomienda, cuanto, a la fijación de la política salarial, aunque necesaria y prioritaria, debe considerarse como una etapa preparatoria dentro de un proceso de modernización institucional más amplio, orientado a dotar a la municipalidad de herramientas de gestión de talento humano acordes con su realidad operativa, técnica y financiera.

8. Se recomienda, considerar la restricción normativa establecida por el ordenamiento jurídico vigente en relación con el límite máximo del cuarenta por ciento (40%) del presupuesto municipal que puede destinarse a gastos administrativos.

Finalmente, se enfatiza que la realización del Proyecto de Modernización Institucional permitirá aterrizar los instrumentos técnicos a la realidad actual de la Municipalidad, garantizando así una administración moderna, eficiente y en plena observancia de los principios de mérito, equidad y legalidad que rigen el empleo público municipal. Siendo que este análisis está respaldado por la asesoría técnica de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, se alinea con las mejores prácticas en la administración pública y responde a las demandas de una ciudadanía que espera un gobierno local ágil, eficaz y responsable.