

MUNICIPALIDAD DE ZARCERO
SESION EXTRAORDINARIA CIEN

Sesión Extraordinaria cien celebrada el veintiocho de agosto del dos mil diecinueve a las dieciocho horas con la presencia de los siguientes miembros:

REGIDORES PROPIETARIOS

JONATHAN JESUS SOLIS SOLIS Presidente Municipal
VIRGINIA MUÑOZ VILLEGAS Vicepresidente Municipal
JORGE LUIS PANIAGUA RODRIGUEZ
LUZ EIDA RODRIGUEZ PANIAGUA
GERARDO ENRIQUE PANIAGUA RODRIGUEZ

REGIDORES SUPLENTE

ANA ISABEL BLANCO ROJAS

SINDICOS PROPIETARIO

KATTIA MARCELA RODRIGUEZ ARAYA
GERARDO ENRIQUE VILLALOBOS SALAS
LUIS ALCIDES ALPIZAR VALENCIANO
MARIA ELENA HUERTAS ARAYA

VICEALCALDESA MUNICIPAL

LAURA SOLANO ARAYA

SECRETARIA MUNICIPAL

DENNIA DEL PILAR ROJAS JIMENEZ

MIEMBROS AUSENTES

REGIDORES PROPIETARIOS

ALEJANDRA MARIA VILLALOBOS RODRIGUEZ

REGIDORES SUPLENTE

OSCAR CORELLA MORERA justificado
GERARDA FERNANDEZ VARELA justificada

SINDICOS PROPIETARIO

OLGA RODRIGUEZ ALVARADO
RICARDO PANIAGUA MIRANDA
GREIVIN QUIROS RODRIGUEZ

SINDICOS SUPLENTE

HERNAN RODRIGUEZ SIBAJA RICARDO CASTRO RODRIGUEZ,
MARY HELEN RODRIGUEZ ROJAS, MARLENE ROJAS DURAN
BEATRIZ AVILA UGALDE OLGA LIDIANETHA ARCE PANIAGUA

ALCALDE MUNICIPAL

RONALD ARAYA SOLIS

Se inicia la sesión con el siguiente orden del día:

1. Saludo al Concejo Municipal
2. Comprobación del quórum
3. Lectura y aprobación de la agenda
4. Meditación
5. –Puntos a tratar:
- propuesta salarial para la Municipalidad de Zarcero

- análisis de propuesta de percentil más idóneo financieramente para la Municipalidad de Zarcero

-Antejardín Hogar de Ancianos

6- Cierre de la Sesión

ARTICULO I: APROBACIÓN DE LA AGENDA

El Concejo Municipal acuerda aprobar la agenda Jonathan Solís Solís, Jorge Paniagua Rodríguez, Gerardo Paniagua Rodríguez, Luz Eida Rodríguez Paniagua.

Se deja constancia que al ser las dieciocho horas con siete minutos se incorpora la Regidora Suplente Ana Isabel Blanco Rojas a la sesión municipal.

ARTICULO II: Propuesta salarial para la Municipalidad de Zarcero

Vicealcaldesa Municipal Laura Solano: Sobre el estudio de salarios, el informe que se presentó se llama: "Análisis de las condiciones del Mercado Salarial para la Municipalidad de Zarcero".

El estudio nace de la necesidad de adecuar los salarios municipales o de valorar la adecuación de los salarios municipales a las nuevas condiciones del mercado, fueron fijados en su momento con referencia a una tabla de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, que tiene más de diez años, si no es que más, nos encontramos en el percentil 10, que es el más bajo de esa tabla, y realmente esa tabla ya no reúne las exigencias necesarias del ley, ya no cumplen, hemos tratado en estos últimos años de inculcar valores de fortalecer más el recurso humano y tiene que ser valorado; a nosotros se nos van muchos funcionarios buenos porque tienen mejores salarios en otras municipalidades cercanas y es importante para nosotros que la inversión que hacemos para capacitación se quede en la institución y poder ser competitivos en el mercado laboral para conservar buenos funcionarios, de ahí nace la necesidad de realizar este análisis. Se hace comparando los salarios de cinco municipalidades, que son cercanas y una pequeña: San Ramón, San Carlos, San Isidro, Heredia, Alajuela y Grecia.

La empresa consultora recopiló los datos, equiparó plazas entre los diferentes manuales de puestos de estas municipalidades, estableció una clasificación de los puestos y estableció los percentiles, que ese es el resultado del estudio, ahí se ve cuánto gana un profesional aquí y cuanto en las otras municipalidades, y así se establece esa tabla de salarios.

Como vemos los salarios de la Municipalidad de Zarcero están muy por debajo del mercado, la idea es subir el percentil en relación con esta tabla de mercado.

Hicimos un análisis para la elaboración del presupuesto ordinario 2020 con varios escenarios el que queremos nosotros recomendarles es el percentil 30 de mercado, porque estamos en el 10 de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, sin embargo ese es muy bajo y ya sabemos las limitaciones que tiene para el mercado ubicarnos en una posición baja igual quedamos sin ser competitivos, consideramos que la municipalidad ha realizado mejoras sustantivas en sus procesos en su marco normativo principalmente, en los procesos y temas como gestión de cobro que ha implicado la obtención de mayores ingresos y el mejor control de la morosidad, así se han realizado procesos como el del censo que también nos está atrayendo recursos nuevos al identificar servicios que no estaban siendo cobrados anteriormente, el esfuerzo de los funcionarios ha sido bastante, analizamos ese percentil 30 y con ese se proyectó el presupuesto para el otro año y nos fue bien.

Haciendo el ajuste del acuerdo que ustedes tomaron el día lunes en relación con la disminución del salario de Auditoría Interna y por ende del alcalde y vicealcalde logramos tener un ahorro para realizar unas mejoras a la estructura organizacional que lo vamos a ver con el presupuesto ordinario, en el estudio está la tabla de como quedarán los salarios, en la página 27 del estudio se ven los salarios, entre las recomendaciones que señala el consultor dice: "desarrollar una política salarial de tal forma se regule por los siguientes elementos, la Municipalidad de Zarcero establecerá bajo la administración de una unidad de recursos humanos una política interna de salarios que cubre a su personal en general, el modelo de remuneración de la Municipalidad de Zarcero será el de salario base más pluses, lo que implica que se le asignará un ramo específico por clase de puesto y esta remuneración deber superior al salario mínimo definitivo por el Ministerio de Trabajo, según lo que corresponda en cada ocupación en relación con los pluses, que son los que están establecidos legalmente", en la Municipalidad de Zarcero

se paga las anualidades que es un derecho en el sector público y se paga disponibilidad en algunos casos, prohibición en los casos que establece la ley y dedicación exclusiva en pocos casos con contratos adquiridos

Expone varias recomendaciones del estudio, la disposición es obligatoria a partir de enero del 2020. Todos los semestres hay aumento que se establece por costo de vida. En este momento nos encontramos en un proceso de actualización del manual de puestos para estos nos ayuda la Unión Nacional de Gobiernos Locales.

Ese es un resumen del estudio que se entregó, debe hacerse cada cierto tiempo, tal vez cada dos o tres años, si la Unión de Gobiernos Locales hace un esfuerzo sería bueno los solicitáramos como una de las Municipalidades que está agremiada a esta Unión, que ellos hagan el esfuerzo de actualizar la de ellos, esta ha sido la práctica, estuvimos consultando con la tabla de ellos, nos decían que la municipalidad tienen la autonomía para decidir con cual tabla define sus salarios pero que el salirse de la tabla de la Unión Nacional de Gobiernos Locales es una práctica que se está haciendo por algunas municipalidades .

Otro tema importante es la definición de la jornada laboral, la tabla no define una jornada, un funcionario profesional 1 que trabaje en una municipalidad cuya jornada es de 40 horas, recibe un mismo salario que un profesional uno de una municipalidad cuya jornada es de 45 horas, es bueno definir a lo interno de las instituciones de cuanto es la jornada, nuestra propuesta, nosotros tenemos dos jornadas una de 47.5 para los funcionarios de campo y otra con diferentes horarios, la de los funcionarios administrativos es de 40 horas semanales, no podemos hacer que los administrativos trabajen más horas, según nos indican por derechos adquiridos, la propuesta es pasar la jornada laboral a 40 horas, en este caso los funcionarios de campo no tendrían que trabajar los sábados de forma obligatoria, si hay un trabajo especial se podría acudir a ellos y se les hace un pago extra, con este tema del trabajo de los sábados tenemos limitaciones porque los jefes por horario y derecho no trabajan los sábados, entonces no hay supervisión y tenemos debilidad en ese caso, los salarios de los funcionarios de campo son bajos, ellos pueden ajustar un poco el salario con algún trabajo los sábados, es algo positivo, estamos proponiendo una jornada institucional de 40 horas laborales, y a partir de eso se fija el salario de acuerdo con la tabla sugerida en el estudio de mercado que se les entregó.

Regidora Ana Isabel Blanco: sobre esas dos propuestas en este caso sería conveniente que se dé mediante un acuerdo, hacer la invitación a la Unión Nacional de Gobiernos Locales y aquí también, y la jornada laboral institucional.

Presidente Municipal: tengo entendido que el análisis de las condiciones del mercado salarial para la Municipalidad de Zarceró, da esa recomendación o es aparte?.

Vicealcaldesa Municipal: la recomendación de solicitar una actualización de la tabla de la Unión Nacional de Gobiernos Locales es aparte, esa no se menciona en el estudio, éste lo que hace es recomendar una tabla aparte de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, realizada con un estudio de mercado que es este que está aquí, se tiene que tener un parámetro para definir salarios, la Unión en algún momento tuvo que hacer un estudio similar a este para definir la tabla de ellos, ya esa hace mucho se realizó, la recomendación que les hago tal vez como municipalidad, también lo puede hacer la alcaldía en eso no hay ningún problema, de sugerir a la Unión Nacional de Gobiernos Locales la actualización de la tabla de ellos.

Presidente Municipal: mientras tanto nosotros aplicaríamos una tabla personalizada.

Vicealcaldesa Municipal: exactamente, que sería la que arroja este estudio de mercado.

Presidente Municipal: nosotros nos estaríamos en este momento apartando formalmente de la tabla que establece la Unión Nacional de Gobiernos Locales, con esta de análisis de condiciones de mercado, utilizando una tabla personalizada para nosotros.

Vicealcaldesa Municipal: exactamente que se basa en los salarios de las cinco municipalidades que les comenté anteriormente.

Presidente Municipal: a nivel salarial es evidente que existen falencias graves dentro de lo que es el estudio actualizado, o lo que tenemos actualmente en nuestra municipalidad con respecto a los salarios, ya esto no es una cuestión de conocimiento solamente de esta municipalidad, es un tema que en otras ocasiones ya habíamos conversado con otras gentes de otras municipalidades ,indican cómo que ustedes están en el percentil 10 , estábamos en una capacitación para el nombramiento del auditor y se dio ese comentario, todos asustados porque estamos con un percentil tan bajo, también habrá que ajustarse a la normativa mínima de lo que son salarios en Costa Rica, tengo entendido por ahí tenemos falencias, al existir un análisis técnico de condiciones de mercado municipal, mediante un estudio técnico igual, este Concejo Municipal debe tomar en cuenta

que el estudio es de carácter técnico, como lo habíamos visto en algún momento todos estos estudios deben ser respaldados obviamente por su análisis técnico, si el Concejo Municipal toma lo contrario debe respaldarlo con un análisis técnico para poder rechazarlo, me parece que la situación a la problemática que se encuentra actualmente en la municipalidad es muy palpable, no es solo sensorial sino material, hay una problemática, en principio se iría a evacuar con este análisis del mercado salarial; la propuesta que nos hacen ustedes a nivel material y formal será que nosotros aprobemos el estudio técnico de análisis de las condiciones del mercado salarial municipal y además de la aprobación del estudio técnico nosotros lo adoptemos como ejecución en adelante.

Vicealcaldesa Municipal: son varios acuerdos los que hay que tomar, uno sería en relación con la jornada laboral, otro con acoger esta nueva escala de salarios, otra decisión en relación con el percentil en el cual nos vamos a ubicar en la tabla, esto va muy ligado con el presupuesto ordinario 2020, yo les sugiero, tenemos prisa en entregarlos a ustedes porque sí hay fecha al 30 de este mes, sin embargo ustedes tienen toda la libertad de analizar los documentos y todo lo que implica, porque en el presupuesto se ve la parte financiera para darle contenido a estas decisiones que ustedes están tomando, si ustedes dicen lo de la jornada se puede tomar la definición de lo de la jornada porque es algo que no necesitan comprobar financieramente, realmente el tema de la jornada es un aspecto de una política municipal, ya tomaron la plaza de la auditoría que era otra de las decisiones que había que tomar, después podrían aprobar el análisis técnico, yo les diría que analicemos el presupuesto porque si ustedes sugieren alguna modificación o algo al presupuesto nos afecta las cuentas y podríamos desajustar algo, yo les diría eso que prudentemente analicemos financieramente antes de decidir el percentil al que nos vamos a acoger en el estudio del mercado, esa sería como una recomendación, la premura de nosotros es de entregarles esto antes del 30 de agosto, pero realmente ustedes tienen tiempo para tomar las decisiones, hoy venimos a presentarles tanto este estudio como a hacerles entrega de la propuesta de presupuesto ordinario, lo que preocupa es que haya que hacer algún ajuste al presupuesto ordinario y que eso nos implique alguna modificación, yo les diría que no hay prisa a la hora de definir los percentiles, los números los podemos ver con el presupuesto.

Regidor Propietario Jorge Paniagua: en el estado del presupuesto se contempla algún rubro para horas extras los sábados, al bajar estas jornadas a 40 horas tiene que haber dinero.

Vicealcaldesa Municipal: cada uno de los servicios, presupuestaron dinero para tiempo extraordinario.

Presidente Municipal: es importante señalar lo siguiente al escoger nosotros la jornada laboral se debe de ajustar el salario a la hora laborada, porque ellos están recibiendo un salario ahorita por 47 horas y media los de campo, al rebajar la jornada laboral porcentualmente podrían tener una desajustación a nivel salarial si la jornada salarial pasa a 40 horas, esa es la pregunta en el momento en que cambiemos la jornada laboral a 40 horas esas personas que trabajan 47 horas y media cómo se va a ver rebajado eso en el salario que ellos perciben en estos momentos?.

Vicealcaldesa Municipal: con esta tabla está ajustada a 40 horas laborales, si nos pasamos a la jornada de 40 horas en general a toda la municipalidad esta tabla es la que aplica.

Presidente Municipal: yo le entiendo eso, cómo se ve reflejada la aplicación de esta tabla actualmente con los salarios actuales con una reducción por jornada de siete horas punto cinco menos, esta tabla cubre ese faltante de horario a nivel salarial?.

Vicealcaldesa Municipal: la tabla nueva sí, esta tabla nueva es para una jornada de 40 horas. Los salarios que tenemos son mensuales, con esta tabla nueva definiríamos una jornada estandarizada para toda la institución.

Presidente Municipal: y se están respetando los salarios mensuales, se ajustan a la jornada no hay perjuicio para ningún trabajador.

Presidente Municipal: de cumplimiento a la legislación, ningún salario puede ser desmejorado, por condiciones de un patrono, estos salarios en diferente medida benefician al trabajador.

Vicealcaldesa Municipal: hay que hacer una observación con las recomendaciones, no sé si a la hora de aprobar, si a la hora de aplicar uno está aplicando todo, porque hay un punto, las demás municipalidades tienen un cargo que es el de auditoría separada, de hecho en el estudio se analiza el cargo de auditoría separado, no como se tomó el acuerdo el lunes que sea el de mayor rango en la Institución que es PM3, sino que éste establece un rango, no sé si a la hora de tomar un acuerdo es bueno hacer esa excepción porque cualquier cosa para no dejar portillos abiertos. En la página 27 dice clases municipalidad de

Zarcero, el primero es el auditor, el auditor en este estudio tiene una clase de puesto diferente, sólo para auditor, eso según nos dice no es del todo adecuado si no ajustarnos a la norma que vimos el lunes, de que fuera igual a la clasificación de mayor rango que hay en la municipalidad, en este caso PM3, lo que me preocuparía es que aprueben este estudio tal cual, íntegramente sin hacer la excepción de esa plaza de la auditoría que quedó de acuerdo con el mayor puesto de mejor salario de la municipalidad.

Presidente Municipal: en dado caso ya tomamos un acuerdo el lunes, nosotros tenemos que apartarnos de la recomendación general del estudio con respecto al puesto de auditoría para poder apartarnos debemos tener un criterio técnico.

Vicealcaldesa Municipal: no necesariamente porque hay una norma de la Contraloría que lo establece, ese es el argumento

Presidente Municipal: el argumento técnico es precisamente porque sería en este caso de que aceptar la recomendación del estudio técnico en estos momentos incluyendo el puesto de auditoría contraviene la ley, porque es norma de la República, en dado caso aceptaríamos el estudio a exclusión de lo que tenga que ver con auditoría, a exención de lo que tenga que ver con auditoría, precisamente porque existe norma concreta sobre ese puesto de auditoría y nosotros no podemos contravenir una norma con un estudio técnico porque no se puede, se llama supremacía de la ley.

1-El Concejo Municipal acuerda aceptar el análisis de las condiciones del mercado salarial municipal propuesto por la Municipalidad de Zarcero ante el Concejo, se aprueba a excepción del puesto de Auditoría en vista de que el mismo es un caso concreto que ya está satisfecho mediante normativa y mediante acuerdo del Concejo Municipal en la sesión ordinaria 190 del 26 de agosto del 2019. Aprobado por unanimidad, en forma definitiva, con dispensa de la Comisión de Gobierno y Administración. 4 votos de los Regidores, Jonathan Solís Solís, Virginia Muñoz Villegas, Luz Eida Rodríguez Paniagua, Gerardo Paniagua Rodríguez. El Regidor Jorge Paniagua Rodríguez amparado en el artículo 31 del Código Municipal se inhibe en votar.

Se describe la metodología aplicada, la asimilación u homologación realizada para cada una de las 14 clases objeto de estudio, así como la homogenización de los salarios encontrados llevándolos mismos a 40 horas. Se procesan los salarios homogenizados utilizando la fórmula de Percentiles. Se entrega una propuesta salarial por cada medida de posición.

Para cada medida de posición se proyecta el costo de su aplicación.

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO SALARIAL MUNICIPAL.

Propuesta Salarial para la
Municipalidad de Zarcero

Bermúdez Méndez & Asociados S.A

Tabla de Contenido

<u>Introducción</u>	<u>2</u>
<u>Resumen Ejecutivo.....</u>	<u>3</u>
<u>Definición del Mercado Salarial</u>	<u>4</u>
<u>Recolección de los datos.....</u>	<u>4</u>
<u>Procesamiento de la Información</u>	<u>5</u>
<u>Salarial Percentiles.....</u>	<u>5</u>
<u>Análisis de los resultados.....</u>	<u>6</u>
<u>Remuneración Individual</u>	<u>6</u>
<u>Estado de Situación Encontrada</u>	<u>10</u>
<u>Respeto a los Salarios Mínimos</u>	<u>11</u>
<u>Índice de Competitividad del Salario Actual</u>	<u>12</u>
<u>Asimilación Encontrada</u>	<u>13</u>
<u>Salario Base Consignado</u>	<u>19</u>
<u>Salarios según Mercado</u>	<u>20</u>
<u>Propuesta Salarial</u>	<u>21</u>
<u>Características del Mercado</u>	<u>24</u>
<u>Beneficios e incentivos</u>	<u>24</u>
<u>Costos de Aplicación</u>	<u>25</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>26</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>28</u>
<u>Anexo Electrónico No 1. Base de Datos Integral y Comprensiva.....</u>	<u>30</u>
<u>Anexo Electrónico No 2. Informe Ejecutivo para las Empresas Participantes</u>	<u>31</u>
<u>Anexo Electrónico No 3. Índice Salarial Propuesto.....</u>	<u>32</u>
<u>Anexo Electrónico No 4. Costo de Implantacion.....</u>	<u>33</u>

Introducción.

El presente informe es el resultado de un estudio de mercado salarial derivado de la Contratación directa No. 2019CD-000020-OPMZ y obedece a la Ampliación 2018CD-000192-OPMZ de la Contratación Servicios Profesionales para el Diagnostico de Control Interno y Procedimientos de Áreas Institucionales para la Municipalidad de Zarceró.

El objetivo según los términos de referencia son: Contratar los servicios de consultoría la cual busca establecer la importancia relativa que tiene cada puesto en la organización, tomando como base las responsabilidades asignadas, su complejidad, iniciativa, creatividad, esfuerzo físico, esfuerzo mental y otras condiciones laborales y determinar la estructura y la política salarial resultante.

Otros requerimientos señalados son:

El Estudio del Mercado Salarial, considera las principales empresas que conforman el Mercado Municipal regional : Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Isidro, Municipalidad de San Carlos, Municipalidad de Alajuela y la Municipalidad de Grecia abarcando todos los puestos de la Municipalidad de Zarceró.

Procesar los formularios, analizar, evaluar y presentar los resultados de la Encuesta, homologando toda la información a la composición salarial de la Municipalidad de Zarceró y a su jornada laboral, con la presentación de los resultados mediante la aplicación de los percentiles del 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 60, 65, 70 y 75.

Proponer la Estructura Salarial más adecuada a la Municipalidad de Zarceró y proponer el salario que corresponda a cada uno de los puestos según la categoría en que se ubican, lo cual además se verá reflejado en un nuevo índice salarial en función de lo que aprueba el Consejo Municipal.

Al finalizar la consultoría, se deberá presentar los siguientes productos:

Informe de análisis de las condiciones del mercado salarial, incluyendo factores adicionales al salario (conforme a las Instituciones participantes), con las recomendaciones de los salarios que deben pagarse en cada puesto.

Índice Salarial por Clase.

El presente informe se compone de siete apartados a saber;

- a) Resumen Ejecutivo del Informe.
- b) Metodología.
- c) Análisis de Resultados.
- d) Propuestas Salariales.
- e) Caracterización del Mercado; Beneficios e Incentivos.
- f) Conclusiones.
- g) Recomendaciones.

El Resumen Ejecutivo integra en forma integral y comprensiva los principales hallazgos, retos y propuestas objeto de interés, la Metodología describe los pasos, instrumentos y limitaciones encontrados, el apartado de análisis de resultados se presentan en forma comprensiva, integral y clara los principales nudos y acciones de mejora como la aplicación de los pasos para lograr sintetizar los datos cuantitativos y cualitativos derivados del levantamiento de los registros y su procesamiento.

En el apartado de síntesis y propuestas se reseñan los principales nudos y acciones de mejora encontrados y se articulan un conjunto de recomendaciones que facilitan la implementación del producto entregado.

El contenido del resumen Ejecutivo a ser entregado a las empresas participantes es uno de los anexos del informe, cometido que ya se cumplió.

Se hace una caracterización del mercado evaluado desde la perspectiva de los incentivos económicos y sociales que brindan las empresas competidoras y se contraponen con lo ofrecido por la Municipalidad de Zarceró.

Se amplía el informe con anexos todos electrónicos donde se detalla las memorias de cálculo, hojas de trabajo y ecuaciones aplicadas.

Resumen Ejecutivo.

El presente informe es el resultado de la contratación 2019CD-000192-OPMZ, denominada “Contratación Servicios Profesionales para el Diagnostico de Control Interno y Procedimientos de Áreas Institucionales para la Municipalidad de Zarceró”.

Este trabajo se adjudicó a la empresa Bermúdez Méndez y Asociados S.A, en adelante la empresa consultora, la cual cuenta con la tecnología, el conocimiento y la experiencia de profesionales calificados para realizar la labor con los más altos estándares de calidad y bajo los lineamientos que se especifican en el cartel de licitación.

De conformidad a lo establecido en el cartel, se solicita a la empresa consultora, obtener la información salarial de las 14 clases de puestos, para tal efecto, se consideraron cinco empresas que conforman el mercado municipal a saber, Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Isidro de Heredia, Municipalidad de San Carlos, Municipalidad de Alajuela y Municipalidad de Grecia.

Los salarios capturados en las empresas seleccionadas fueron homogenizados a la jornada de trabajo de la Municipalidad de Zarceró, a saber 40 horas semanales para el personal de oficina y operarios, esto con el propósito de comparar fehacientemente los datos salariales de la Municipalidad de Zarceró con los obtenidos productos de este estudio. Se hace la acotación que la jornada de 40 horas fue definida por la Alcaldía a ser ejecutada al momento de la aplicación de este informe.

El lector puede encontrar en el título Análisis de los Resultados, los cálculos y procedimientos estadísticos y matemáticos pertinentes para lograr el objetivo de esta consultoría, y construir los productos que demanda la Municipalidad de Zarceró.

Producto del análisis de los datos, expuestos en este informe, los lectores pueden constatar, la justificación de este trabajo, en el entendido que se refleja científicamente la desventaja en materia salarial que tiene las clases de puestos de la Municipalidad de Zarceró, con respecto a lo que se paga, a los puestos asimilados, en las empresas estudiadas, en este sector del mercado, con excepción del puesto de Auditor Interno que presenta una ventaja con respecto al mercado evaluado.

Los consultores además del contacto telefónico, del correo electrónico con la contraparte, se apersonaron en varias oportunidades a la Municipalidad de Zarceró, lo que derivó en una mejor comunicación entre las partes. Producto de esta fluidez en la comunicación, la empresa consultora llega a entender a fondo las necesidades de la Municipalidad de Zarceró.

Se presentaron retos que fueron superados los más significativos fueron la ausencia de un manual de puestos actualizados, la lentitud de las respuesta de las empresas participantes originado en retos propios de la economía costarricense. Para los efectos se diseñó la especificación de Clase de Jefe Municipal resultante de la reorganización recién aprobada.

Metodología de la encuesta salarial.

La metodología se compone por seis etapas a saber:

- 1) Definición del mercado salarial. .
- 2) Recolección de los datos.
- 3) Procesamiento de la Información.
- 4) Jerarquización o Método de Puntos.
- 5) Propuesta Salarial, utilizando los percentiles solicitados en esta consultoría.
- 6) Construcción del salario global, producto adicional, por iniciativa de la empresa consultora.

Definición del Mercado Salarial.

Se define el mercado salarial de conformidad a lo establecido en el cartel derivado de esta contratación, los entes a encuestar, son;

Municipalidad de San Ramón.

Municipalidad de San Carlos

Municipalidad de San Isidro de Heredia

Municipalidad de Alajuela

Municipalidad de Grecia

El objeto de estudio en cada uno de las organizaciones encuestadas se sustentó en recolectar información para las siguientes clases de puestos;

Auditor Interno, Director, Profesional Municipal 4, Profesional Municipal 3, Profesional Municipal 2, Profesional Municipal 1, Técnico Municipal 3, Técnico Municipal 2B, Técnico Municipal 1, Administrativo Municipal 2, Administrativo Municipal 1, Operativo Municipal 2C, Operativo Municipal 1B y Operativo Municipal 1A.

Recolección de los datos.

Se procede con la captura de los datos salariales de cada clase de puesto sujeta a este estudio. Se aplica el método de asimilación de puestos, que se explicará en párrafos posteriores.

Para la recolección de los datos, se aplica el Instrumento, Encuesta de Estudio de Mercado, anexo No. 1, donde se identifican los siguientes aspectos:

- a) Datos Generales del Ente Encuestado.
- b) Características de Sistema de Clasificación de Puestos.
- c) Características del Sistema Salarial.
- d) Beneficios Económicos y Sociales que brinda la organización a sus colaboradores.

Se logra identificar las características generales de las empresas encuestadas, así como los pluses salariales y beneficios adicionales que se ofrecen para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, información que se detalla para cada una de las empresas encuestadas en el título Beneficios e incentivos, de este informe.

Proceso de Asimilación.

El proceso de recolección de la información lleva implícito la aplicación del procedimiento de asimilación.

Se entiende por asimilación de los puestos, la acción de poner en relación de igualdad y semejanza dos puestos (uno de la Corporación Ganadera, otro de las empresas encuestadas), haciendo intervenir al menos los siguientes elementos:

- a) Naturaleza del trabajo.
- b) Supervisión Ejercida.
- c) Supervisión Recibida.
- d) Responsabilidad por equipos, materiales, valores, personas.
- e) Consecuencia del error por funciones, materiales, personas.
- f) Requisitos Académicos.
- g) Requisitos Legales
- h) Jornada de Trabajo, se iguala a 40 horas.
- i) Ciclo de Pago, se igualó a pago mensual.
- j) Estructura Organizacional, niveles jerárquicos.

Para cada una de las 14 clases de puestos se logra identificar puestos asimilados, según se detalla en el título Asimilación Encontrada, de este informe.

Procesamiento de la Información.

La tercera etapa del proceso implica, hacer una revisión de todos los datos recolectados y tabular la información para cada una de las 14 clases de puestos encuestadas.

Esta fase consiste en las siguientes etapas:

- a) Digitación de la información recolectada en la encuesta salarial, en una base de datos diseñada para efectos de los cálculos de los percentiles solicitados en el la contratación de este estudio, ver anexo No. 1.
- b) Ajustes de la información recolectada para homogenizar los salarios base, pagados con jornadas inferiores a la jornada laboral de la Municipalidad de Zarcerro, lo que implica ajustar todos los datos a 40 horas, para definir un parámetro comparable.
- c) Elaboración de gráficos y cuadros comparativos entre los salarios base con igual jornada laboral (jornadas homogenizadas).
- d) Definición y cálculo de las medidas de posición, o percentil para cada clase de puesto encuestado.
- e) Identificación de la proyección de los salarios.
- f) Elaboración de gráficos y cuadros comparativos, que permitan visualizar el estado actual de la posición de los salarios de la Municipalidad de Zarcerro comparadas con las posiciones del mercado objeto de estudio (percentiles).

Salarial Percentiles.

La propuesta salarial se construye sobre dos principios, consistencia externa y consistencia interna, esta última presenta acciones de mejora que no pudieron ser subsanados por no contar con un manual de clases actualizado, no obstante la estructura ocupacional vigente en la Municipalidad es la propia del sector municipal.

La consistencia externa es el resultado de identificación de las medidas de posición o conocido como percentiles, para tal efecto calcularon los percentiles 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 60, 65, 70 y 75, este insumo permite proyectar en qué posición del mercado se podría ubicar la escala salarial, de conformidad a la política de empleabilidad que apruebe la administración superior de la Municipalidad de Zarcerro.

Análisis de los resultados.

El análisis de los resultados se compone de cinco elementos a saber:

- a) Remuneración Individual.
- b) Estado de Situación según Medidas de Posición.
- c) Asimilación Encontrada.
- d) Consistencia Externa.
- e) Beneficios e Incentivos.

Remuneración Individual.

Es altamente probable que si usted le pregunta a cualquier persona por que trabaja, la respuesta sea: “-Para ganarme la vida”. En otras palabras, el sueldo satisface una serie de necesidades vitales del ser humano.

La segunda pregunta, como se construye el sueldo de las personas, empezaremos por definir algunos conceptos básicos:

Salario Base y Otros elementos.

Para los efectos del estudio se entenderá como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el “desempeño” del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad de este, y el tiempo que la persona ocupa a lo largo de jornada. Expresado de otra forma es la remuneración asignada a cada categoría de puesto.

El sueldo o la remuneración individual se pueden visualizar en la siguiente figura No 1 que se denomina; Elementos de la Remuneración independiente del salario base.

La figura No.1 describe en forma gráfica los elementos en que se descompone la remuneración de una persona en el contexto de la Municipalidad de Zarco de aplicar todos los pluses salariales.

El lector podrá observar los elementos de la remuneración que se identificaron en el estudio de mercado y su correlación con elementos legales y técnicos respetando el principio de legalidad.

El lector podrá entender cómo se construye el salario base y su relación con el salario mínimo de ley, de la misma forma se evidencia la correlación con la eficiencia y los pluses aplicados, los criterios de pago exigido según marco legal en el contexto de una relación laboral y por último los criterios de pago frente a la terminación de la relación laboral.

En síntesis el lector podrá evidenciar como se construye el precio del salario del puesto, los criterios de pago como resultado de la eficiencia de cada persona, los criterios de pago aplicable en la relación laboral activa y los criterios de pago de una relación laboral en su fase de terminación de la misma.

Figura No 1: Remuneración Individual.

Remuneración Individual		
Prestaciones Legales		Vacaciones Acumuladas
		Cesantía
		Preaviso
Exigencias Legales.		Modalidad de Pago
		Día Festivos
		Viáticos
		Jornada Extraordinaria
		Pluses Convención Colectiva
Pago al Mérito de la Persona y o Eficiencia		Antigüedad
		Carrera Profesional
		Dedicación Exclusiva o Prohibición
		Desarraigo
		Peligrosidad
		Zonaje
		Disponibilidad
Salario Base		Suplemento del Mercado según Percentil o Medida de Posición deseada
		Salario Mínimo

Fuente Propia.

El concepto de salario base es la sumatoria de dos elementos:

- a) Salario mínimo.
- b) Suplemento del Mercado según Percentil o Medida de Posición Desea, la que resultara del estudio de mercado por realizarse.

El salario mínimo lo define el Estado Costarricense por medio del Consejo de Salarios Mínimos ente adscrito al Ministerio de Trabajo, a manera de ejemplo en

.....Decreto N°41434-MTSS, publicado en La Gaceta 235, del 18 de diciembre del 2018. Rige 1º de enero del 2019.....

Para el caso de la Municipalidad de Zarcero se presentan acciones de mejora a saber;

Operario Municipal 1ª.

Profesional 1.

Profesional 2.

El salario mínimo, asignado a un Operario Municipal 1 A sería:

..... TONCG: Trabajador en Ocupación No Calificada (Genérico) ¢309.143,36*... (Trecientos nueve mil, ciento cuarenta y tres colones con 36/100).

En nuestro caso el Operario Municipal 1A en Municipalidad de Zarcero para el mismo periodo devenga la suma de ¢302.392 (Trecientos dos mil, trecientos noventa y dos colones con 00/100).

Se evidencia un faltante de ¢6.751,36 (Seis mil, setecientos cincuenta y un colones con 36/100).

..... Bach: Bachiller Universitario ¢553.124,45*... (Quinientos cincuenta y tres mil ciento veinticuatro colones con 45/100).

En nuestro caso el Profesional Municipal 1 en Municipalidad de Zarcero para el mismo periodo devenga la suma de ¢509.930 (Quinientos nueve mil novecientos treinta con 00/100).

Se evidencia un faltante de ¢43.194,45 (cuarenta y tres mil, ciento noventa y cuatro colones con 45/100).

..... Licenciado Universitario ¢663.772,10*... (Seiscientos sesenta y tres mil, setecientos setenta y dos colones con 10/100).

En nuestro caso el Profesional Municipal 2 en Zarcero para el mismo periodo devenga la suma de ¢584.702 (Quinientos ochenta y cuatro mil, setecientos dos colones con 00/100).

Se evidencia un faltante de ¢79.070,01 (Setenta y nueve mil, setecientos un colones con 01/100).

El suplemento del mercado que mencionamos en párrafos anteriores hoy no está claramente definido en la Municipalidad de Zarcero, el modelo que se presenta en la figura anterior propone que se defina con la medida de posición de mercado denominada percentiles y esta podrá ser tan amplia o reducida como lo defina la política salarial de la organización.

Otros Elementos de la Remuneración.

- Pagos a la eficiencia o al mérito Fijados por ley o costumbre por Antigüedad o Pasos, siendo estos, el aumento periódico de la asignación básica según los años de servicio para un ente o para el sector público, del ocupante de un puesto, el cual está regulado por la eficacia del servidor público. En la gráfica anterior se evidencia otros pluses como; Carrera Profesional, Prohibición, Dedicación Exclusiva, Desarraigo, Peligrosidad, zonaje y disponibilidad.

Todos los pluses mencionados responden al pago de la eficacia o, retribuciones indirectas o beneficios, que se otorgan por pertenecer a la Institución o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del conjunto de deberes y responsabilidades asignadas, sino de la eficacia y eficiencia de la persona colaboradora.

- Existe un tercer nivel de reconocimiento que tienen en común que surgen como elementos de pago todos en el contexto de la vida laboral día con día, donde se reconoce a manera de ejemplo; la modalidad de pago que se refiere a si el pago es semanal, bisemanal, mensual, otro elemento son días festivos, jornada extraordinaria, viáticos y pluses según convención colectiva, todos son de origen legal y son obligatorios de darse las condiciones operativas para su reconocimiento.
- Existe un cuarto nivel que son los elementos de la remuneración que surge cuando la relación laboral ha terminado.
- Es comprensible, por tanto, de acuerdo con lo anterior, que la organización, poseedora de un buen sistema o estructura salarial, contara con trabajadores adecuadamente motivados (laboralmente hablando). La ejecución de un trabajo exige, a quien lo realiza, el aporte de su fuerza y energía, sea esta física o mental o de ambos tipos simultáneamente. Esa energía que se libera para realizar una tarea debe ser debidamente retribuida, mediante una recompensa o pago que se denomina sueldo.

Un sistema o estructura de remuneración, racional y objetivo, requiere de los cimientos primordiales que le confiere una adecuada política, la cual podemos resumir de la siguiente forma:

Constituye un conjunto de disposiciones técnicas, administrativas y legales, encaminadas a retribuir justamente al personal, de acuerdo con las características de cada puesto de trabajo, la situación del mercado laboral para puestos similares a los de la compañía, los salarios mínimos legales, los incrementos en el costo de la vida y las condiciones financieras de la organización.

Los lineamientos u orientaciones políticas en materia de sueldos –antes esbozados –contienen una serie de factores importantes que influyen en la determinación de la política salarial, y de los mismos salarios, por lo que los explicaremos brevemente.

Salario Base y Otros Elementos de la Remuneración.

El marco Jurídico Costarricense en cuanto a la definición de **Salario Base más componentes** el Tribunal de Trabajo, Sección Tercera, Segundo Circuito Judicial de San José, en Voto 301 de las 9:35 horas del 10 de agosto de 2006 indicó:

...“En nuestro medio se hace una gran diferencia entre lo que es, por una parte el salario base, y por otra los complementos salariales. El primero sólo se refiere a la retribución que recibe el trabajador fijada para cada categoría profesional; los segundos son aquellas otras percepciones económicas del trabajador, que éste devenga, en función de determinadas circunstancias. Estas pueden ser de índole personal, como la antigüedad, la aplicación de títulos, conocimientos especiales; en relación con el puesto de trabajo, por lo que dependerá del ejercicio de la actividad profesional; por la cantidad de trabajo, tales como las horas extraordinarias. En términos generales podría decirse que sí es un componente o plus salarial puesto que es pagado al funcionario o servidor público en forma porcentual al salario base que éste devenga, en forma periódica y con ocasión del puesto que desempeñe. Si bien, en algunas ocasiones, la razón de estos complementos salariales no está en el trabajo que se presta, su ocasión sí es aquél; ya que sin el contrato de trabajo no podrían darse estos complementos...” (El énfasis no es del original)

Así también, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia en Resolución 2017-000105 de las 9:45 horas del 27 de enero de 2017 determinó:

...“el salario base es el establecido en razón de la categoría salarial prevista en las leyes de salarios, entre otras escalas de sueldos como parámetro base para una contratación en el sector público, al cual se le suman otros complementos salariales, (que en el caso del citado sector lo constituyen otros pluses como el pago por anualidades, disponibilidad, carrera profesional, etc.) para configurar la obligación del empleador público con respecto a sus servidores. Sobre este tema la doctrina española ha dicho que el “ Salario base es la parte de retribución del trabajador fijada para cada categoría profesional, por unidad de tiempo, por unidad de obra o en función de los ingresos o recaudaciones que se obtengan por la empresa, **considerándose como tal, cuando aquellos no existan, el mínimo interprofesional.**” (Manuel Alonso García, *Curso de Derecho del Trabajo*, 9 Ed. Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1985, p. 505). Con fundamento en la citada legislación, los autores Manuel Palomeque y Manuel Álvarez indican que el salario base se define ‘...como la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. **Vendrá, pues, determinado el salario base por la cantidad fija abonada al trabajador por día, semana o mes correspondiente al grupo o categoría profesional...**’ (Palomeque, M. y Álvarez M. *Derecho del Trabajo* 7 ed. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. p. 865). (el énfasis no es del original).

Asimismo La Sala Constitucional en Voto 7189-2014 expresó:

“...Que para los funcionarios públicos el salario mínimo a que hace alusión la Constitución es únicamente el catalogado como salario base, sin sus complementos...”

Queda entonces claro de las citadas sentencias, así como de muchas otras más en el mismo sentido, que el salario base es el salario de la categoría **o sea del puesto**, mientras que los componentes dependen **de la persona**.

De lo anterior se concluye que la remuneración individual se compone de cuatro grandes elementos:

- a) Salario Base que paga o se define el precio del puesto y no de la persona, donde el puesto es un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas en código presupuestario. El salario base al menos debe ser igual o superior al mínimo de ley, en razón de que el salario base esta correlacionado con el precio del puesto.
- b) Que en la Municipalidad de Zarceró existen un conjunto de pluses o componentes que paga la eficiencia y eficacia de una persona y los mismos cuentan con normativa propia.
- c) El pago de las exigencias legales, como resultado de la ejecutoria rutinaria del día a día, derivado de una relación laboral activa.
- d) El cuarto elemento son los pagos derivados de una terminación de la relación laboral.

Estado de Situación Encontrada.

En este apartado se presentan los registros salariales vigentes al inicio del estudio de mercado y el lector podrá comparar la ejecutoria encontrada frente a dos criterios:

- a) Respeto a los Salarios Mínimos.
- b) Ubicación del Mercado de los Salarios Pagados.

Como se explica en el apartado anterior toda Organización pública o privada está obligada a respetar el pago de los salarios mínimos, esta es una obligación legal, para tal efecto se presentan un análisis comparado de las clases de puestos de la Municipalidad de Valverde Vega con el decreto de Salario Mínimos.

En segundo orden se resume la ubicación que tienen los salarios actuales de la Municipalidad con el mercado objeto de estudio, lo que significa que se registra la ubicación del salario, para tal efecto hacemos uso de la medida de posición estadística, conocida como Percentil.

Respeto a los Salarios Mínimos.

Salario mínimo.

Se designa como salario mínimo el monto mínimo que se debe pagar a toda persona trabajadora según su ocupación. Legalmente ninguna persona trabajadora en Costa Rica debe devengar un salario inferior a este.

Este salario lo fija el Consejo Nacional de Salarios y se establece mediante Decreto Ejecutivo y los mismos se ajustan dos veces al año, (enero y julio). El salario mínimo legal se tomó del decreto No.41434-MTSS, publicado en el diario oficial La Gaceta 235 y que rige el 1 de enero del 2019.

Para el análisis de los salarios base, de las clases de puestos de la Municipalidad de Zarcero con relación a los salarios mínimos de ley, se construye la tabla No 1;

Tabla No 1 Clases de Puestos de la Municipalidad de Zarcero asimilada con el Grupo Ocupacional según decreto de Salarios Mínimos y Diferencia resultante según Salario Mínimo.

CLASE	PUESTOS	Jornada Laboral	Salario Base Vigente 01/01/2019	Salario Mínimo Vigente 01/01/2019	Diferencia Salarial 40 Horas	Homologación Decreto Salario Mínimos
Profesional Municipal 2	Ingeniero de Servicios, Asesor Legal, Profesional Obra Pública, Encargado Oficina de la Mujer, Asistente Ingeniero UTGV	40	584.072	663.772	-79.070,01	Licenciado Universitario

Profesional Municipal 1	Promotora Social, As. Técnico UTGV, Coord. Recursos Humanos, Coord. Catastro y Valoración, Encargado. Presupuesto, Encargado. Gestión Ambiental, Encargado Desarrollo Económico, Topografía Desarrollo Urbano, Geógrafo Desarrollo Urbano, Profesional de apoyo Catastral, Encargado de Tecnología e Información, Administrador de Acueducto	40	509.930	553.124	-43.194,45	Bachiller Universitario
Operativo Municipal 1A	Misceláneo	48	309.143	302.392	-6.751,36	Trabajadores en Ocupación No Calificada (Genérico)

Índice de Competitividad del Salario Actual

El índice de competitividad se expresa en términos de la medida de posición que ocupa el salario vigente a partir del 1 de Enero del 2019.

En palabras sencillas el índice de competitividad es un indicador matemático, que nos indica bajo una o dos cifras, el grado de competitividad de salarios que registra la Municipalidad de Zarceró a la fecha.

Es la sed que tiene la Municipalidad de Zarceró de coincidir con un mercado laboral con requisitos académicos y experiencia o lo contrario aplicar una estrategia para armonizar con un mercado laboral de baja escolaridad y con la obligación de formar a su personal.

El siguiente cuadro se denominada Percentil Actual Corporación Municipalidad de Zarceró, se encuentra la fórmula de cálculo para cada posición del mercado para el salario asignado por clase en la Municipalidad de Zarceró.

Posición del Mercado para el Salario asignado por puesto en el Periodo de Enero a Junio 2019				
Jornada Municipalidad Zarcero		Clase Actual Municipalidad Zarcero	Salario Base Actual Municipalidad Zarcero	Percentil Pagado según Mercado
40		Auditor	€1,231,307	91.29
40		Profesional Municipal 3	€509,930	7.62
40		Profesional Municipal 2	€584,702	9.53
40		Profesional Municipal 1	€509,930	9.27
40		Técnico Municipal 3	€456,036	9.68
40		Técnico Municipal 2B	€417,643	9.88
40		Técnico Municipal 1	€371,563	9.29
40		Administrativo Municipal 2	€357,567	9.21
40		Administrativo Municipal 1	€346,471	9.73
40		Operativo Municipal 2C	€336,716	9.86
40		Operativo Municipal 1B	€309,543	9.84
40		Operativo Municipal 1A	€302,392	9.78
40		Director	€683,846	8.65
40		Profesional Municipal 4	€584,702	7.99

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el Director tiene un percentil pagado según mercado del 8.65, a lo que se concluye que se encuentran 91.35 plazas mejor pagadas en el mercado para el puesto de Director.

El Profesional Municipal 3 tiene un percentil pagado según mercado del 7.62, a lo que se concluye que se encuentran 92.38 plazas mejor pagadas en el mercado para el puesto de Profesional Municipal 3.

El Auditor tiene un percentil pagado según mercado del 91.29, a lo que se concluye que se encuentran 8.71 plazas mejor pagadas en el mercado para el puesto de Auditor.

Por otra parte el Técnico Municipal 2B tiene un percentil pagado según mercado del 9.88, a lo que se concluye que se encuentran 90.12 plazas mejor pagadas en el mercado para los puestos de Técnico Municipal 2B.

Asimilación Encontrada.

La asimilación u homologación es un procedimiento habitual en los estudios de mercado salariales, y consiste en que el investigador establece una igualdad entre dos o más puestos, en este caso se toman los insumos entregados por la Corporación Ganadera, para cada una de las 21 clases evaluadas y se compara con los puestos de los entes objeto de encuesta.

El procedimiento de asimilación se realizó cara a cara con los profesionales de los entes encuestados, utilizando varios instrumentos a saber: Manual de Puestos, estructura organizacional y alguna normas legales tales como la ley de ciencias médicas y la ley orgánica de creación de cada ente encuestado o carta constitutiva.

Para cada una de las 14 clases de puestos de la Municipalidad de Zarceró, considerando elementos como, Naturaleza del trabajo, Supervisión Ejercida, Supervisión Recibida., Responsabilidad por equipos, materiales, valores, personas. Consecuencia del error (por funciones, materiales, personas), Requisitos Académicos), Requisitos Legales, Jornada de Trabajo (se iguala a 40 horas), Ciclo de Pago (se igualó a pago mensual), Estructura Organizacional, Niveles Jerárquicos. Se identificaron puestos asimilados de conformidad a los siguientes detalles:

Director.

Puesto Municipalidad de Zarceró: Director		
Institución		Homologación u Asimilación.
1	Municipalidad de San Ramón	Director Administrativo Financiero
2	Municipalidad de San Carlos	Jefe Municipal 5
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Director
4	Municipalidad de Alajuela	Director Municipal
5	Municipalidad de Grecia	Jefe Municipal 1A

Fuente: Encuesta de Mercado.

Por la naturaleza y el nivel jerárquico de esta clase de puesto es de esperar que al menos se tenga una asimilación en cada una de las empresas encuestadas. En las empresas la asimilación se realiza con puestos que razonablemente guardan una proporción a la magnitud de la gestión de la Municipalidad de Zarceró por lo que no se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarceró.

Auditoria Interna.

Puesto Municipalidad de Zarceró: Auditoria Interna		
Institución		Homologación u Asimilación.
1	Municipalidad de San Ramón	Auditor Interno
2	Municipalidad de San Carlos	Jefe Municipal 5
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Auditor
4	Municipalidad de Alajuela	Director Municipal
5	Municipalidad de Grecia	Jefe Municipal 1A

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Ramón y Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarceró, en las empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Profesional Municipal 4.

Puesto Municipalidad de Zarceró: Auditor Interno		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Encargado de Proceso de Gestión Jurídica
2	Municipalidad de San Carlos	Jefe Municipal 2
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Profesional Municipal 4
4	Municipalidad de Alajuela	Profesional 2C

5	Municipalidad de Grecia	Profesional Municipal 2C
---	-------------------------	--------------------------

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarceró, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Profesional Municipal 3.

Puesto Municipalidad de Zarceró: Profesional Municipal 3		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Profesional Municipal 3
2	Municipalidad de San Carlos	Profesional Municipal 4
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Profesional Municipal 3
4	Municipalidad de Alajuela	Profesional 2B
5	Municipalidad de Grecia	Profesional Municipal 2B

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Ramón y Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarceró, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Profesional Municipal 2.

Puesto Municipalidad de Zarceró: Profesional Municipal 2		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Profesional Municipal 2
2	Municipalidad de San Carlos	Profesional Municipal 2
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Profesional Municipal 2
4	Municipalidad de Alajuela	Profesional 2A
5	Municipalidad de Grecia	Profesional Municipal 2A

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarceró, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Profesional Municipal 1.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Profesional Municipal 1		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Profesional Municipal 1
2	Municipalidad de San Carlos	Profesional Municipal 1
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Profesional Municipal 1
4	Municipalidad de Alajuela	Profesional 1
5	Municipalidad de Grecia	Profesional Municipal 1A

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Técnico Municipal 3.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Técnico Municipal 3		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Técnico Municipal 3
2	Municipalidad de San Carlos	Técnico Municipal 3
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Técnico Municipal 3
4	Municipalidad de Alajuela	Técnico Municipal 2
5	Municipalidad de Grecia	Técnico Municipal 2A

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Técnico Municipal 2B.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Técnico Municipal 2B		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Técnico Municipal 2
2	Municipalidad de San Carlos	Técnico Municipal 2
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Técnico Municipal 2B
4	Municipalidad de Alajuela	Técnico Municipal 1B
5	Municipalidad de Grecia	Técnico Municipal 1B

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Técnico Municipal 1.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Técnico Municipal 2B		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Técnico Municipal 1
2	Municipalidad de San Carlos	Técnico Municipal 1
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Técnico Municipal 1
4	Municipalidad de Alajuela	Técnico Municipal 1A
5	Municipalidad de Grecia	Técnico Municipal 1A

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Administrativo Municipal 2.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Administrativo Municipal 2		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Administrativo Municipal 2
2	Municipalidad de San Carlos	Administrativo Municipal 2
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Administrativo Municipal 2
4	Municipalidad de Alajuela	Administrativo Municipal 1B
5	Municipalidad de Grecia	Administrativo Municipal 1C

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Administrativo Municipal 1.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Administrativo Municipal 2		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Administrativo Municipal 1
2	Municipalidad de San Carlos	Administrativo Municipal 1
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Administrativo Municipal 1
4	Municipalidad de Alajuela	Administrativo Municipal 1A
5	Municipalidad de Grecia	Administrativo Municipal 1A

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Ramón, Municipalidad de San Carlos y en la Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Operativo Municipal 2C.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Operativo Municipal 2C		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Operativo Municipal 3
2	Municipalidad de San Carlos	Operativo Municipal 3
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Operativo Municipal 2C
4	Municipalidad de Alajuela	Operativo Municipal 1D
5	Municipalidad de Grecia	Operativo Municipal 1C

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Isidro se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Operativo Municipal 1B

Puesto Municipalidad de Zarcero: Operativo Municipal 1B		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Operativo Municipal 2
2	Municipalidad de San Carlos	Operativo Municipal 2
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Operativo Municipal 1B
4	Municipalidad de Alajuela	Operativo Municipal 1B
5	Municipalidad de Grecia	Operativo Municipal 1B

Fuente; Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en la Municipalidad de San Isidro, Municipalidad de Alajuela y Municipalidad de Grecia se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Operativo Municipal 1A.

Puesto Municipalidad de Zarcero: Operativo Municipal 1A		
Institución		Homologación
1	Municipalidad de San Ramón	Operativo Municipal 1
2	Municipalidad de San Carlos	Operativo Municipal 1
3	Municipalidad de San Isidro de Heredia	Operativo Municipal 1A
4	Municipalidad de Alajuela	Operativo Municipal 1A
5	Municipalidad de Grecia	Operativo Municipal 1A

Fuente: Encuesta de Mercado.

Puede apreciarse que para esta clase de puesto, en Municipalidad de San Isidro, Municipalidad de Alajuela y Municipalidad de Grecia se asimiló a una clase con la misma nomenclatura de la Municipalidad de Zarcero, en las otras empresas encuestadas se identifican asimilaciones con aquellas clases de puestos que guardan una razonable proporcionalidad en la magnitud de la gestión.

Conclusión.

En este proceso de asimilación, este consultor, no obstante las limitaciones ya anotadas, ha podido identificar puestos asimilables en todas las cinco empresas que participaron de este estudio. Se detalla a continuación el número de puestos asimilados identificados, para cada una de las catorce clases de puestos de la Municipalidad de Zarceró.

Dirección Ejecutiva: Se logró identificar 2 puestos asimilados.

Auditor Interno: Se logró identificar 2 puestos asimilados. **Profesional**

Municipal 4: Se logró identificar 1 puestos asimilados. **Profesional**

Municipal 3: Se logró identificar 2 puestos asimilados. **Profesional**

Municipal 2: Se logró identificar 3 puestos asimilados. **Profesional**

Municipal 1: Se logró identificar 3 puestos asimilados. **Técnico Municipal**

3: Se logró identificar 3 puestos asimilados.

Técnico Municipal 2B: Se logró identificar 1 puestos asimilados. **Técnico**

Municipal 1: Se logró identificar 3 puestos asimilados. **Administrativo**

Municipal 2: Se logró identificar 3 puestos asimilados. **Administrativo**

Municipal 1: Se logró identificar 3 puestos asimilados. **Operativo Municipal**

2C: Se logró identificar 1 puestos asimilados.

Operativo Municipal 1B: Se logró identificar 3 puestos asimilados.

Operativo Municipal 1A: Se logró identificar 3 puestos asimilados.

Salario Base Consignado.

Uno de los pivotes para poder diseñar una estructura salarial, es que la misma tenga consistencia externa, lo cual consiste en que los puestos objeto de estudio estén relacionados con los salarios del mercado.

Esto se logra aplicando cuatro procedimientos a saber:

- a) Homogenización.
- b) Salarios según Mercado homogenizado.
- c) Identificación de medidas de posición conocidos como percentiles.
- d) Definición de un salario base propuesto, denominado salario percentiles.

La unidad de medida para poder lograr expresar la consistencia externa es comparar los salarios de la Municipalidad de Zarceró, con los del mercado y esto se expresa por medio de los salarios percentilares.

Como se indicó en el aparte de metodología, el primer paso consiste en identificar los puestos de la

Municipalidad de Zarcero y en encontrar los puestos asimilables, tema que se explicó en el título asimilación.

El procedimiento de asimilación nos permite identificar para cada uno de los entes encuestados, uno o varios puestos que en principio están correlacionados, elementos como: naturaleza del trabajo, actividades, requisitos académicos, requisitos legales.

La aplicación de la asimilación, trae consigo datos cuantitativos como son los salarios de los puestos, que en la mayoría de las veces son distintos entre los entes encuestados.

Los salarios de los puestos obligan, necesariamente a aplicar un procedimiento que se denomina homogenización de los datos, en relación con la jornada de trabajo y la modalidad de pago.

La homogenización es un requisito básico, en razón de que en la Municipalidad de Zarceró se trabaja 40 horas en todas las ocupaciones y la modalidad de pago es mensual con adelanto quincenal.

La homogenización consiste en poner en condiciones de igualdad elemento relacionados con elementos como:

- a) Jornada de trabajo.
- b) Modalidad de pago.

La homogenización en la jornada de trabajo, consiste en obtener datos homogéneos en cuanto a la jornada laborales dedicadas al ejercicio de los cargos, se estandarizan las jornadas a 40 horas semanales, para ello se utiliza un factor de conversión variable, en razón de que si nos enfrentamos con entes encuestados que laboran 45 horas el factor de conversión sería de 0.89, si el ente encuestado trabaja 40 horas el factor de conversión sería 1.

La homogenización en la modalidad de pago, consiste en poner en condiciones homogéneas el monto de cada ente encuestado, en razón de que la Municipalidad de Zarceró como se indicó en la muestra objeto de estudio, existen entes que pagan por semana, bisemanal y la Municipalidad de Zarceró paga por mes, lo que implica que un mismo puesto con monto iguales o distintos sometido a pago semanal recibe 52 semanas al año y un puesto distinto con pago mensual recibe 12 meses, es de recordar que el año calendario tiene 52 semanas y el mes calendario 12 meses, lo que obliga a utilizar factores de ajuste.

El lector podrá encontrar el procedimiento de homogenización aplicado en el anexo 1, en un archivo electrónico que logra integrar y sistematizar toda la información, el archivo se denomina cálculos de salarios de la Municipalidad de Zarceró.

Salarios según Mercado.

El resultado de la aplicación del procedimiento de homogenización y asimilación genera datos vitales, que denominamos salarios según mercado homogenizado.

El salario de mercado homogenizado, es el precio o salario base pagado en condiciones de homogenización con la realidad de la Municipalidad de Zarceró para cada uno de los entes encuestados en su estructura ocupacional, que el caso que nos ocupa son 13 posiciones.

En otras palabras es el salario que paga la empresa objeto de encuesta o salario referenciado, pero ajustado a la realidad de Municipalidad de Zarceró, el ajuste responde a dos indicadores, Ajuste por jornada de trabajo en razón de que alguno entes trabajan 40 o 45 horas y el segundo existen modalidades de pago semanal, o bisemanal, que obligan a realizar ajustes al salario referenciado, a manera de ejemplo:

Tabla No 3 Salarios de Mercado Homogenizados por Ente Encuestado por puesto según jornada de 40 horas y de pago Mensual.

Salarios derivados de la Homologación Resultante por Ente Encuestado para el Periodo de Enero a Junio 2019

Clases Municipalidad Zarcero	Municipalidad San Ramón	Municipalidad San Carlos	Municipalidad San Isidro	Municipalidad Alajuela	Municipalidad Grecia
Auditor	₡733,651	₡1,011,609	₡806,050	₡1,105,650	₡779,576
Profesional Municipal 3	₡733,651	₡709,622	₡642,550	₡901,950	₡731,765
Profesional Municipal 2	₡629,923	₡644,333	₡602,150	₡814,550	₡686,541
Profesional Municipal 1	₡550,314	₡585,307	₡564,350	₡681,750	₡549,741
Técnico Municipal 3	₡449,663	₡554,489	₡503,250	₡638,250	₡515,906
Técnico Municipal 2B	₡419,555	₡537,071	₡457,950	₡576,550	₡427,624
Técnico Municipal 1	₡398,705	₡408,187	₡402,050	₡495,150	₡419,576
Administrativo Municipal 2	₡384,472	₡446,782	₡402,050	₡458,550	₡394,118
Administrativo Municipal 1	₡374,426	₡359,627	₡367,850	₡403,650	₡353,694
Operativo Municipal 2C	₡325,546	₡370,754	₡396,450	₡356,375	₡348,000
Operativo Municipal 1B	₡318,984	₡347,933	₡359,650	₡311,708	₡318,933
Operativo Municipal 1 ^{a*}	*₡309,143	₡326,617	₡326,450	*₡309,143	*₡309,143
Director	₡1,008,116	₡1,011,609	₡806,050	₡1,105,650	₡779,576
Profesional Municipal 4	₡733,681	₡888,964	₡731,250	₡998,950	₡755,153

Fuente; Encuesta de Mercado.

- El consultor ajusto el salario base al mínimo por jornada ordinaria es de *₡309,143.

De la tabla anterior el lector podrá verificar que para una misma posición o cargo, se registran salarios distintos, comportamiento que es lo típico en estas investigaciones.

De la misma forma se evidencia que no todos los puestos tienen el mismo número de observaciones, unos casos se cuenta con variedad de observaciones, denotándose que el número de observaciones no es igual para todas las ocupaciones.

El procesamiento de los datos del mercado, se les aplicara otro procedimiento denominado, el percentil que es una medida de posición estadística, lo que permitirá precisar en un solo monto para cada puesto objeto de estudio.

Propuesta Salarial.

La propuesta salarial para la Municipalidad de Zarcero aplicable para el segundo semestre se hará sobre el siguiente criterio a saber:

- a) Salario Total o Contratación

El salario Base se propone de la propuesta según salario percentiles 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 60, 65, 70 y 75 respectivamente.

El concepto de salario Contratación utilizado es;

..... “ *Salario Base de Contratación es la parte de retribución del trabajador fijada para cada categoría profesional, por unidad de tiempo, por unidad de obra o en función de los ingresos o recaudaciones que se obtengan por la empresa, considerándose como tal, que necesariamente debe ser superior al mínimo de ley.*”

Según la definición mencionada se hará una propuesta por cada puesto y para cada percentil, entendiéndose según medida de posición.

La propuesta salarial debe ser el resultado de una política institucional que responda a criterios técnicos como son: definir el mercado de referencia con el que se quiere comparar, definir la posición de mercado (percentil o medida de posición) , mantener un sistema de clasificación de puestos sustentado en criterios cuantitativos para poder jerarquizar en forma objetiva la estructura ocupacional (utilizar el método de puntos y ajustes matemáticos según modelo salarial vigente; Polinomial, Mínimos Cuadrados, Aritmético), monitorear los sistemas de clasificación de puestos del mercado y respecto al marco normativo.

La consistencia externa es el resultado de identificación de las medidas de posición o conocido como percentiles, se le entregan a la Municipalidad de Zarcero trece alternativas todas según percentiles, resultante según procesamiento del salario homogenizado por ente encuestado.

Los datos son procesados utilizando el algoritmo mencionado bajo el título procesamiento de los datos de este informe, los registros procesados están en el Anexo 1 de este informe. Para los efectos utilizamos la herramienta de cálculo de Excel para simplificar los registros.

La aplicación de la fórmula de percentil, tienen como insumo los salarios bases homogenizados para cada posición objeto de interés (ver anexo 1) según semestre objeto de interés.

Se hace la aclaración que el salario base propuesto percentiles, es válido para el mercado objeto de estudio, de adicionar, eliminar entes encuestados, los datos necesariamente se pueden modificar y son válidos para el periodo objeto de estudio definido.

Tabla No 5
Salario Base Propuesto según Medida de Posición para cada uno de las Clases de la Municipalidad de Zarceró.
Vigente de Enero a Junio 2019.

Medidas de Posición Encontradas según Estudio de Mercado por Clases de Municipalidad Zarceró para el Periodo de Enero a Junio 2019													
Clases Municipalidad Zarceró	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60	65	70	75
Auditor	₺752,021	₺761,206	₺770,391	₺779,576	₺784,871	₺790,166	₺795,461	₺800,755	₺806,050	₺888,274	₺929,385	₺970,497	₺1,011,609
Profesional Municipal 3	₺669,379	₺682,793	₺696,208	₺709,622	₺714,051	₺718,479	₺722,908	₺727,336	₺731,765	₺732,519	₺732,896	₺733,274	₺733,651
Profesional Municipal 2	₺613,259	₺618,814	₺624,369	₺629,923	₺632,805	₺635,687	₺638,569	₺641,451	₺644,333	₺661,216	₺669,658	₺678,100	₺686,541
Profesional Municipal 1	₺549,970	₺550,085	₺550,199	₺550,314	₺553,121	₺555,928	₺558,736	₺561,543	₺564,350	₺572,733	₺576,924	₺581,115	₺585,307
Técnico Municipal 3	₺471,098	₺481,815	₺492,533	₺503,250	₺505,781	₺508,312	₺510,844	₺513,375	₺515,906	₺531,339	₺539,056	₺546,772	₺554,489
Técnico Municipal 2B	₺422,782	₺424,396	₺426,010	₺427,624	₺433,689	₺439,754	₺445,819	₺451,885	₺457,950	₺489,598	₺505,423	₺521,247	₺537,071
Técnico Municipal 1	₺400,043	₺400,712	₺401,381	₺402,050	₺403,277	₺404,505	₺405,732	₺406,959	₺408,187	₺412,743	₺415,021	₺417,299	₺419,576
Administrativo Municipal 2	₺388,330	₺390,260	₺392,189	₺394,118	₺395,704	₺397,291	₺398,877	₺400,464	₺402,050	₺419,943	₺428,889	₺437,836	₺446,782
Administrativo Municipal 1	₺356,067	₺357,254	₺358,440	₺359,627	₺361,271	₺362,916	₺364,561	₺366,205	₺367,850	₺370,480	₺371,795	₺373,111	₺374,426
Operativo Municipal 2C	₺341,528	₺339,019	₺343,509	₺348,000	₺349,675	₺351,350	₺353,025	₺354,700	₺356,375	₺362,127	₺365,003	₺367,878	₺370,754
Operativo Municipal 1B	₺314,598	₺316,043	₺317,488	₺318,933	₺318,944	₺318,954	₺318,964	₺318,974	₺318,984	₺330,564	₺336,354	₺342,144	₺347,933
Operativo Municipal 1A	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺309,143	₺316,066	₺319,527	₺322,989	₺326,450
Director	₺790,166	₺795,461	₺800,755	₺806,050	₺846,463	₺886,876	₺927,290	₺967,703	₺1,008,116	₺1,009,513	₺1,010,212	₺1,010,910	₺1,011,609
Profesional Municipal 4	₺732,222	₺732,709	₺733,195	₺733,681	₺737,975	₺742,270	₺746,564	₺750,859	₺755,153	₺808,678	₺835,440	₺862,202	₺888,964

Fuente: Estudio de Mercado.

Características del Mercado.

La caracterización del mercado se compone de dos elementos:

- a) Beneficios e Incentivos Económicos.
- b) Beneficios no Económicos y Sociales y su vínculo con la remuneración Individual.

Beneficios e incentivos.

Se entenderá por beneficio e incentivos los pluses salariales que reciben las personas, como contraprestación de una obligación, o cumplimiento de requisitos que en su gran mayoría están vinculados con el salario base del puesto.

El lector deber tener claro que los pluses que se mencionan responden a reglamentos o normas independientes de la asignación del salario contratación.

En razón de que el mercado evaluado se compone de empresas del sector público y privado, evidenciándose diferencias notorias en el componente de beneficios, donde la empresas privadas entendamos en su mayoría las cooperativas, no aplican beneficios e incentivos, mientras el sector público su característica es la existencia del concepto de pluses salariales.

Pluses salariales de las empresas públicas encuestadas.

Empresas con modalidad salario base más pluses.					
Pluses salariales	Municipalidad de San Ramón	Municipalidad de San Carlos	Municipalidad de San Isidro	Municipalidad de Alajuela	Municipalidad de Grecia
Anualidad	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Prohibición	55%	55%	55%	55%	55%
Modalidad de Pago	Mensual.	Mensual.	Mensual.	Mensual	Mensual
Jornada Laboral.	45	45	40	40	42.5

En el cuadro anterior se observa que en las primeras cuatro filas se evidencian aquellos pluses salariales vigentes en la Municipalidad de Zarcero.

En los siguientes párrafos el lector encontrara las particularidades y la manera en que se aplican aquellos pluses salariales que están presentes en las empresas públicas encuestadas.

La Prohibición se paga un 55% en la Municipalidad de Zarcero, se paga el mismo porcentaje que en las otras Instituciones.

La jornada laboral es de 40 horas en la Municipalidad de Zarcero, la Municipalidad de San Isidro y Municipalidad de Alajuela comparten una misma jornada laboral de 40 horas, mientras que la Municipalidad de San Ramón y Municipalidad de San Carlos tienen una jornada laboral de 45 horas y en la Municipalidad de Grecia tienen una jornada de 42.5 horas. En cuanto a la modalidad de pago la homogenización se hace a pago mensual. Dicho procedimiento de homogenización se explicara más adelante en este informe.

Costos de Aplicación.

Para que la Administración Superior de la Municipalidad pueda guiarse en la implantación de la medida de posición de mercado que considere oportuna y racional según la disponibilidad, se detalla el costo por percentil.

El costo proyectado se asume que su implantación sería para Enero 2020, lo que se asume que se debe tomar en cuenta que el estudio de mercado proyecta salarios para el primer semestre del 2019.

Salario Propuesto según Mercado según Percentiles para los Puestos Evaluados en Municipalidad de Zarcero									
Percentil	Número de Plazas	Salario Propuesto	Salario Vigente	Diferencia A Pagar por Salario Base Mensual	Diferencia a Pagar Mensual Antigüedad 2020	Costo Mensual por Puesto + Base y Antigüedad no Incluye Prohibición ni Dedicación Exclusiva ni Extras.	Carga Patronal	Total Mensual	Costo Anual Adicional (Sin Incluir Aumento de Costo Vida Julio a Diciembre 2019 + Costo Vida Enero 2020)
Percentil 10	69	€7,110,608	€7,002,348	€1,445,648	€33,480	€1,479,128	€665,608	€2,144,736	€25,736,831
Percentil 15	69	€7,159,709	€7,002,348	€1,561,415	€36,435	€1,597,849	€719,032	€2,316,881	€27,802,577
Percentil 20	69	€7,215,810	€7,002,348	€1,747,181	€41,447	€1,788,628	€804,883	€2,593,511	€31,122,132
Percentil 25	69	€7,271,912	€7,002,348	€1,932,948	€46,459	€1,979,407	€890,733	€2,870,141	€34,441,686
Percentil 30	69	€7,346,772	€7,002,348	€2,205,570	€52,809	€2,258,379	€1,016,270	€3,274,649	€39,295,792
Percentil 35	69	€7,421,632	€7,002,348	€2,478,192	€59,159	€2,537,350	€1,141,808	€3,679,158	€44,149,897
Percentil 40	69	€7,496,492	€7,002,348	€2,750,813	€65,509	€2,816,322	€1,267,345	€4,083,667	€49,004,003
Percentil 45	69	€7,571,352	€7,002,348	€3,023,435	€71,858	€3,095,294	€1,392,882	€4,488,176	€53,858,108
Percentil 50	69	€7,646,212	€7,002,348	€3,296,057	€78,208	€3,374,265	€1,518,419	€4,892,684	€58,712,214
Percentil 60	69	€7,905,793	€7,002,348	€4,126,495	€100,815	€4,227,310	€1,902,290	€6,129,600	€73,555,198
Percentil 65	69	€8,035,583	€7,002,348	€4,541,715	€112,118	€4,653,833	€2,094,225	€6,748,058	€80,976,691
Percentil 70	69	€8,165,373	€7,002,348	€4,956,934	€123,422	€5,080,355	€2,286,160	€7,366,515	€88,398,183
Percentil 75	69	€8,295,163	€7,002,348	€5,372,153	€134,725	€5,506,878	€2,478,095	€7,984,973	€95,819,676

- Los datos fueron suministrados por el área de recursos humanos y no incorpora los dos puestos de Alcaldía.

Los supuestos técnicos para la proyección anterior fueron los siguientes.

- Se compara el salario base actual pagado vigente de Enero a Junio 2019 por clase de puesto con el salario base propuesto de Enero a Junio 2019, según percentil el cual arroja una diferencia entre salario base pagado con el propuesto (Columna Diferencia a Pagar por Salario Base).
- La diferencia resultante se multiplica por el porcentaje de anualidad según categoría, entendiéndose que con la reforma tributaria reciente, el cálculo de las anualidades acumuladas no se ven afectadas por el aumento salarial, en razón de que el monto de anualidad se convierte a un monto absoluto, con el objeto de que los ajustes futuros no afecten el reconocimiento acumulado. (Columna Diferencia a Pagar por Antigüedad).

- c) La suma de las dos diferencias Salarios Base más Antigüedad es el costo mensual propuesto sin incluir Pluses de Prohibición o Dedicación Exclusiva ni Extras.
- d) La carga patronal se asume un 45% sobre el salario total a pagar.
- e) El salario Total Mensual se le adiciona la carga patronal.
- f) El Costo Anual es la proyección derivada del aumento de salario por efecto del estudio de mercado, se advierte que no contempla el aumento de costo vida del segundo semestre del 2019 y del Primer semestre del 2020.

En el anexo de costos se detalla los cálculos por percentil.

Conclusiones.

Se presentan Tres tipos de conclusiones las de carácter: Estratégico, General y las específicas.

La generales buscan que el lector tenga una visión integral y sistémica de los principales hallazgos de la investigación, la específica busca precisar o posicionarse en elementos técnicos objeto de estudio.

Estratégica;

- A) Que la Clase de puesto de Auditor se cambie la clasificación del Grupo Gerencial a Puestos de Jefatura con el Nombre de Auditor o Auditora.
- B) Que se inicie lo antes posible un estudio de clasificación de Puestos para ajustar las inconsistencias, que se evidenciaron.

Generales.

- A) Los beneficios económicos que reconoce la Municipalidad de Zarceró en términos generales son los mismos que reconoce los encuestados.
- B) Se evidencia al menos tres clases de puestos con acciones de mejora por no pagarse el salario mínimo de ley por jornada ordinaria propia de la Municipalidad de Zarceró.

Específicos.

- C) Los salarios del mercado homogenizados que paga cada uno de los entes encuestados y las medidas de posición resultantes, es la que se detalla:

Salario Base Propuesto según Estudio de Mercado por Clases de Municipalidad Zarcero para el Periodo de Enero a Junio 2019

Clases Municipalidad Zarcero	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60	65	70	75
Auditor	₡752,021	₡761,206	₡770,391	₡779,576	₡784,871	₡790,166	₡795,461	₡800,755	₡806,050	₡888,274	₡929,385	₡970,497	₡1,011,609
Director	₡790,166	₡795,461	₡800,755	₡806,050	₡846,463	₡886,876	₡927,290	₡967,703	₡1,008,116	₡1,009,513	₡1,010,212	₡1,010,910	₡1,011,609
Profesional Municipal 4	₡732,222	₡732,709	₡733,195	₡733,681	₡737,975	₡742,270	₡746,564	₡750,859	₡755,153	₡808,678	₡835,440	₡862,202	₡888,964
Profesional Municipal 3	₡669,379	₡682,793	₡696,208	₡709,622	₡714,051	₡718,479	₡722,908	₡727,336	₡731,765	₡732,519	₡732,896	₡733,274	₡733,651
Profesional Municipal 2	₡613,259	₡618,814	₡624,369	₡629,923	₡632,805	₡635,687	₡638,569	₡641,451	₡644,333	₡661,216	₡669,658	₡678,100	₡686,541
Profesional Municipal 1	₡549,970	₡550,085	₡550,199	₡550,314	₡553,121	₡555,928	₡558,736	₡561,543	₡564,350	₡572,733	₡576,924	₡581,115	₡585,307
Técnico Municipal 3	₡471,098	₡481,815	₡492,533	₡503,250	₡505,781	₡508,312	₡510,844	₡513,375	₡515,906	₡531,339	₡539,056	₡546,772	₡554,489
Técnico Municipal 2B	₡422,782	₡424,396	₡426,010	₡427,624	₡433,689	₡439,754	₡445,819	₡451,885	₡457,950	₡489,598	₡505,423	₡521,247	₡537,071
Técnico Municipal 1	₡400,043	₡400,712	₡401,381	₡402,050	₡403,277	₡404,505	₡405,732	₡406,959	₡408,187	₡412,743	₡415,021	₡417,299	₡419,576
Administrativo Municipal 2	₡388,330	₡390,260	₡392,189	₡394,118	₡395,704	₡397,291	₡398,877	₡400,464	₡402,050	₡419,943	₡428,889	₡437,836	₡446,782
Administrativo Municipal 1	₡356,067	₡357,254	₡358,440	₡359,627	₡361,271	₡362,916	₡364,561	₡366,205	₡367,850	₡370,480	₡371,795	₡373,111	₡374,426
Operativo Municipal 2C	₡341,528	₡339,019	₡343,509	₡348,000	₡349,675	₡351,350	₡353,025	₡354,700	₡356,375	₡362,127	₡365,003	₡367,878	₡370,754
Operativo Municipal 1B	₡314,598	₡316,043	₡317,488	₡318,933	₡318,944	₡318,954	₡318,964	₡318,974	₡318,984	₡330,564	₡336,354	₡342,144	₡347,933
Operativo Municipal 1A	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡309,143	₡316,066	₡319,527	₡322,989	₡326,450

Fuente Estudio de Mercado.

Recomendaciones.

- a) Ubicar la Clase de Auditor en el Grupo de Jefatura de Nivel General y Utilizar el Cargo de Auditor o Auditora.
- b) Desarrollar una Política Salarial de tal forma se regule por los siguiente elementos:
 1. La Municipalidad de Zarceró establecerá, bajo la administración de la Unidad de Recursos Humanos, una política interna de salarios que cubre a su personal en general.
 2. El modelo de remuneración de la Municipalidad de Zarceró, será el de salario Base más Pluses, lo que implica que se le asignara un rango específico por clase de puesto y esta remuneración debe ser superior al salario mínimo, definido por el Ministerio de Trabajo, según lo que corresponda para cada ocupación.
 3. La remuneración de la organización deberá responder a criterios de eficiencia, oportunidad, capacidad presupuestaria y financiera de la Municipalidad de Zarceró, orientada a un equilibrio entre los ingresos y los pagos correspondientes por concepto de salario y cargas patronales, de tal forma que la actividad sustantiva de la organización no se vea comprometida. Lo que implica que la posición de mercado será la que el Concejo Municipal defina en concurso con la propuesta que defina la Alcaldía Municipal.
 4. Todas las personas que ocupan puestos en la Municipalidad de Zarceró, deberán ser sujeto de una evaluación del desempeño y su remuneración, dependerá de los resultados de la misma, según lo dictan las normas y procedimiento del sistema de evaluación del desempeño que se aplique en la Municipalidad de Zarceró. Esta disposición será obligatoria partir de Enero del 2020.
 5. La medida de posición del mercado que aplicara, la Municipalidad de Zarceró será la que defina la Alcaldía.

En el entendido que todos los ocupantes de la estructura ocupacional actual, seguirán devengando el aumento de costo de vida dictado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, indistintamente de la posición del mercado que ocupa el salario a la fecha de promulgación de esta política.

Los puestos que a la fecha devenguen un salario de contratación inferior al percentil a ser definido por la Alcaldía se les ajustara el aumento por ajuste de mercado y el aumento de costo de vida.
6. La escala salarial no tendrá carácter confidencial, y será publicitada en la página Web como corresponde a un gobierno Municipal de puerta abiertas.
7. La Municipalidad de Zarceró deberá mantener un manual de puestos actualizado donde se describen los deberes, responsabilidades y se registre con claridad los siguientes elementos:
 - a) Naturaleza del trabajo.
 - b) Deberes y Responsabilidades.
 - c) Dificultada.
 - d) Supervisión Ejercida, Supervisión Recibida.
 - e) Responsabilidades por Funciones, Relaciones de Trabajo, por Valores, equipo y Materiales.
 - f) Condiciones de Trabajo (Accidentes y Enfermedad, Condiciones Ambientales, Esfuerzo Mental, Esfuerzo Físico).
 - g) Consecuencia del Error.
 - h) Requisitos y Experiencia.
 - i) Número de Puntos de cada clase de puesto

La estructura Ocupacional debe jerarquizarse por medio de un método cuantitativo correlacionado con los factores de clasificación.

8. En razón de que existen puestos de naturaleza pública, de acuerdo con los criterios de la Procuraduría General de la Republica, les corresponde devengar el plus de Prohibición como son la Auditoria, Proveedor Institucional entre otros, el salario base se le adicionara el reconocimiento de la Prohibición, en los casos donde corresponda y por medio de una acción de personal hacer ver la restricción correspondiente para el ejercicio profesional liberal, a personas que ostentan dichos nombramientos y tomar las previsiones en el proceso de reclutamiento y selección cuando corresponda.
9. La Municipalidad de Zarceró pagará salarios mensuales de forma quincenal los días 14 y 28 de cada mes, o el día hábil inmediato anterior si aquél coincide con un día feriado, sábado o domingo. Dicho pago se realiza mediante depósito en cuenta de ahorros electrónica de cada trabajador en la entidad bancaria autorizada por la Municipalidades de Zarceró, siempre y cuando no vaya en detrimento del colaborador.
10. La Alcaldía, tomara las previsiones presupuestarias y administrativas para que en forma previa se puedan tomar las acciones correspondientes para operacionalizar esta política, lo que implica; Buscar el contenido presupuestario para la primer aplicación de esta política a partir de Enero 2020.
11. La jornada extraordinaria se tendrá como válida, en la medida que exista una aprobación previa de la Alcaldía.

**OMAR JESUS BERMUDEZ
HIDALGO (FIRMA)**

Firmado digitalmente por OMAR
JESUS BERMUDEZ HIDALGO (FIRMA)
Fecha: 2019.08.22 15:52:44 -06'00'

Lic. Omar Bermúdez Hidalgo.
Consultor.

Anexo Electrónico No 1. Base de Datos Integral y Comprensiva.

Anexo Electrónico No 2. Informe Ejecutivo para las Empresas Participantes.

Anexo Electrónico No 3. Índice Salarial Propuesto.

Anexo Electrónico No 4. Costo de Implantación.

2- El Concejo Municipal acuerda aprobar que se ejecute el estudio:” análisis de las condiciones del mercado salarial municipal propuesto por la Municipalidad de Zarcero” a partir de enero del 2020 cuando rija el presupuesto para ese período. Aprobado por unanimidad, en forma definitiva, con dispensa de la Comisión de Gobierno y Administración. 5 votos de los Regidores, Jonathan Solís Solís, Virginia Muñoz Villegas, Jorge Paniagua Rodríguez Luz Eida Rodríguez Paniagua, Gerardo Paniagua Rodríguez.

Presidente Municipal: nos avocamos a dar en conocimiento el análisis de propuesta de percentil más idóneo financieramente para la Municipalidad de Zarcero, los damos en conocimiento posteriormente analizaremos la propuesta para el cambio de percentil dentro del mes calendario que nos toca.

Presidente Municipal: Se entra en conocimiento del tema de antejardín para el Hogar de Ancianos según oficio MZ AM 763 2019 del 28 de agosto del 2019 emitido ante este Concejo por el Alcalde Municipal Don Ronald Araya Solís, procede a dar lectura. Traslada el oficio MZ DGU 092 2019, procede a dar lectura al documento.

Se puede ver el croquis de la zona urbanizada para 1981 según el Catastro Nacional, el cual corresponde a todo el centro de Zarcero, el Hogar de Ancianos fue constituido en 1979 antes de la reforma de ley de 1981, el Concejo Municipal puede mediante el reglamento de construcciones, en su artículo 4.9 del antejardín obligatorio de zonas urbanas. Procede a dar lectura

En días anteriores el Concejo Municipal recibe del Hogar de Ancianos un documento en donde nos indica la solicitud de la exoneración del antejardín precisamente por el tema de que actualmente donde se encuentra lo previsto por la construcción de la batería de baños, al final queda a nuestro criterio de eximir del antejardín al Hogar de Ancianos para que procedan con el proyecto de construcción, tenemos como fundamentado el artículo 4.9 del reglamento de construcciones el cual nos da la facultad a nosotros como Concejo Municipal, de poder conocer y resolver la apelación presentado por el interesado en su momento, con fundamento en el artículo mencionado 4.9 del antejardín obligatorio de zonas urbanas del reglamento someto a votación a fin de que sea exonerado el Hogar de Ancianos con el requisito del antejardín según lo establece el reglamento de construcciones, el Instituto de Vivienda y Urbanismo para que procedan con lo que corresponda sujetos a la ley.

ARTICULO III: EXONERACION ANTEJARDIN

1-El Concejo Municipal acuerda aprobar la exoneración del antejardín al Hogar de Ancianos en la construcción de la batería de baños fundamentados en el artículo 4.9 del reglamento de construcciones. Aprobado por unanimidad, en forma definitiva, con dispensa

de la Comisión de Gobierno y Administración. Notifíquese.5 votos de los Regidores, Jonathan Solís Solís, Virginia Muñoz Villegas, Jorge Paniagua Rodríguez, Luz Eida Rodríguez Paniagua, Gerardo Paniagua Rodríguez.

Al ser las dieciocho horas con cincuenta y cinco minutos concluye la sesión.

VIRGINIA MUÑOZ VILLEGAS
PRESIDENTE EN EJERCICIO

DENNIA DEL PILAR ROJAS JIMENEZ
SECRETARIA DEL CONCEJO MUNICIPAL