



# Manual de Valoración

## *Municipalidad de Heredia*

Este manual es un instrumento técnico producto del Proyecto de Modernización y Fortalecimiento Administrativo Municipal, elaborado por el Equipo de Mejoramiento Continuo con la asesoría del área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado, Dirección General de Servicio Civil.

Agosto 2017

---

## **JUSTIFICACION**

Valorar un puesto es un proceso que consiste en asignarle la remuneración monetaria de acuerdo con aspectos como son el análisis de los factores del trabajo, entre los que se indican la dificultad, responsabilidad, consecuencia del error y requerimientos técnicos y legales; la variedad de las tareas o actividades que conforman los puestos; muestras salariales de mercado así como distintos elementos de juicio de uso condicionado.

El presente caso, en el que se valora el Manual de Clases de Puestos de la Municipalidad de Heredia, se han conjugado los citados factores con el fin, tanto de asignarle la valoración más equilibrada posible, como también, establecer un mecanismo estratégico que le garantice a la Municipalidad su competitividad en el mercado laboral de la zona, logrando con esto, no solo posibilidades reales para captar y retener en la organización el recurso humano más idóneo sino a la vez, una base importante para estimular una actitud de cooperación del personal, en la búsqueda y consolidación de una cultura de trabajo orientada al mejoramiento continuo.

Debe recordarse que la Municipalidad es una institución pública, no sólo con una gran amplitud de posibilidades de prestación de servicios, según las disposiciones contenidas en el Código Municipal sino que a la vez, se constituye en la organización de base estratégica, para asegurar y consolidar el proceso de descentralización administrativa en el que se encuentra inmerso el Estado Costarricense, lo que se constituye en uno de sus aspectos medulares de modernización.

A lo anterior, debe agregarse que con las modificaciones efectuadas al Código Municipal, Ley N° 7794, específicamente con el establecimiento de la carrera administrativa municipal, se requiere, entre otras acciones fundamentales tendientes a estructurar un proceso científico de Gestión de Recursos Humanos, de la formulación de un sistema clasificado y retributivo de puestos, con amplio sustento técnico, que permita facilitar su aplicación como medio coadyuvante del desarrollo y promoción humano.

Son estos aspectos de fondo, los que permiten materializar la nueva estructura salarial para la Municipalidad de Heredia, como elemento estratégico facilitador de su inversión en recurso humano.

## **METODOLOGIA**

Para los efectos del caso, la metodología seguida en la construcción de la estructura salarial de la Municipalidad de Heredia, se sustentó en los siguientes pasos:

1. Se identificaron puestos tipo, representativos de los diferentes estratos del trabajo, con el fin de obtener puntos de valoración específicos de mercado, que permitan un mejor equilibrio en la escala salarial construida para esta municipalidad.
2. Se seleccionaron veinte instituciones públicas y se procedió a identificar en su estructura salarial los respectivos puestos tipo, esto es aquellos que presentaban características similares en cuanto a dificultad de ejecución, responsabilidad y consecuencias del error, entre otros factores del trabajo, como también su correspondiente base salarial. La selección de instituciones se realizó considerando al sector de Gobierno Central regulado por Dirección General de Servicio Civil, las Instituciones Autónomas reguladas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y, el sector regulado por la Contraloría General de la República. Los resultados se consignan en el Tabla N° 2.
3. Se analizaron las medidas estadísticas usuales en estos casos, sea de posición y de tendencia central, que le permitieran a la municipalidad contar con la información necesaria para decidir sobre el punto de referencia de mercado apropiado para construir su estructura salarial, según las posibilidades de gasto. Los resultados se resumen en el Tabla N° 3.
4. Se realizó el punteo de todas las clases de puestos que conforman el Manual, según la información y parámetros que para estos efectos, provee la Tabla de Factores del Trabajo. El detalle se expone en la Tabla N° 4.
5. Por otra parte, de acuerdo con los lineamientos técnicos y las políticas emitidas para las municipalidades en el Código Municipal, se propone el percentil 45, como medida de posición adecuada para la construcción de su estructura salarial, en tal sentido, se definió la base salarial de la totalidad de las clases de puestos que conforman el presente manual; esto mediante la correlación de la muestra de mercado con los resultados del punteo efectuado a las clases de puesto, utilizando para los efectos del caso, el método de mínimos cuadrados; posteriormente, debido a que el estudio de mercado, que fue la base para la construcción salarial, se realizó con el salario que regía 2009, los salarios definidos mediante los mínimos cuadrados se ajustaron para el segundo semestre del 2011 de acuerdo con los porcentajes de aumento aprobados por el Concejo Municipal y que fueron proporcionados por la institución, dichos datos se consignan en la Tabla N° 1.
6. Se construyó la escala salarial, utilizando el método de progresión geométrica como eje central de cálculo.
7. Debido a las necesidades de ajuste requeridas, según las características particulares de los puestos, en este caso el proceso de valoración que nos ocupa, incluyó de manera adicional criterios técnicos de uso condicionado, con el fin de lograr compatibilidad en los resultados finales de fijación salarial.
8. En lo concerniente a los puestos de confianza definidos en el artículo N° 118 del Código Municipal, se informa que la valoración de éstos, no será superior o inferior a la base salarial definida para las diferentes clases de puesto comprendidas en el respectivo Manual en cuyo caso, la misma se definirá a partir de los requisitos particulares de experiencia y estudios formales, que ostente la persona designada para ocupar uno de estos puestos.

**TABLA N° 1  
PORCENTAJES DE AUMENTO APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL**

| Periodo                | Porcentaje (%) |
|------------------------|----------------|
| <b>1 Semestre-2009</b> | 3.00           |
| <b>2 Semestre-2009</b> | 3.00           |
| <b>1 Semestre-2010</b> | 2.80           |
| <b>2 Semestre-2010</b> | 3.14           |
| <b>1 Semestre-2011</b> | 2.33           |
| <b>2 Semestre-2011</b> | 2.78           |
| <b>1 Semestre-2012</b> | 2.75           |
| <b>2 Semestre-2012</b> | 4              |
| <b>1 Semestre-2013</b> | 3              |
| <b>2 Semestre-2013</b> | 3.50           |
| <b>1 Semestre-2014</b> | 2              |
| <b>2 Semestre-2014</b> | 4.14           |
| <b>1 Semestre-2015</b> | 2              |
| <b>2 Semestre-2015</b> | 1              |
| <b>1 Semestre-2016</b> | 1              |
| <b>2 Semestre-2016</b> | 1              |
| <b>1 Semestre-2017</b> | 2              |

*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

|                        |        |
|------------------------|--------|
| <b>2 Semestre-2017</b> | 2      |
| <b>1 Semestre-2018</b> | 1.75   |
| <b>2 Semestre-2018</b> | ¢3.750 |
| <b>1 Semestre-2019</b> | ¢3.750 |

Fuente: Municipalidad de Heredia.



*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA Nº 2  
MUESTRA SALARIAL**

| tipo                                 | Institución 1 | Institución 2 | Institución 3 | Institución 4 | Institución 5 | Institución 6 | Institución 7 | Institución 8 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Trabajador Miscelaneo 1              | 182482        | 254200        | 214486        | 206200        | 208700        |               | 189616        | 264759        |
| Trabajador Miscelaneo Jefe           |               |               | 293020        |               | 257900        |               | 205226        | 288178        |
| Trabajador especializado 2           | 189174        | 305800        | 250025        |               | 244300        | 212095        | 245246        | 277160        |
| Trabajador especializado jefe 2      | 226192        |               |               |               | 253300        |               | 296316        | 324547        |
| Agente de Seguridad y Vigilancia     | 207814        | 269800        | 214836        |               | 225400        | 186546        | 196201        | 264759        |
| Jefe de Seguridad y Vigilancia       | 219803        | 253000        | 293020        |               | 244300        | 278200        | 245246        | 311838        |
| Operador equipo movil 1              | 184021        | 269800        | 250025        | 206200        | 225400        | 198891        | 196201        | 264759        |
| Supervisor Proveduría y Bodegas      | 224237        | 212095        |               |               | 257900        | 212095        | 296316        | 324547        |
| Oficinista 3                         | 204396        | 269800        | 226338        | 210100        | 244300        | 198891        | 236850        | 288178        |
| Secretario                           | 219380        | 302200        | 250025        | 219350        | 253300        | 212095        | 219919        | 288178        |
| Secretario ejecutivo 3               | 236853        | 331400        | 277684        | 260550        | 298000        |               | 273578        | 311838        |
| Contador 1                           | 233181        | 347400        |               |               |               | 226226        | 296316        | 288178        |
| Técnico 3                            | 233181        | 331400        | 293020        |               | 305100        |               | 306864        | 311838        |
| Técnico jefe 2                       | 276002        |               | 351213        |               |               | 278200        |               | 338982        |
| Técnico y Profesional 3              | 292586        |               | 303015        |               | 305100        |               | 370368        |               |
| Profesional de Servicio Civil 2      | 482323        | 503737        | 455089        | 383121        | 560500        | 384600        | 502820        | 580903        |
| Profesional Jefe de Servicio Civil 3 | 702400        | 697159        | 654375        | 634989        | 794100        | 486350        | 642265        | 770304        |
| Gerente de Servicio Civil 1          | 751356        | 991570        | 992410        | 733043        | 918000        | 528750        | 974842        | 835828        |

Fuente: Encuesta salarial DGSC

*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA Nº 2  
MUESTRA SALARIAL  
(CONTINUACIÓN)**

| tipo                                 | Institución<br>9 | Institución<br>10 | Institución<br>11 | Institución<br>12 | Institución<br>13 |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Trabajador Miselaneo 1               | 268700           | 244447            | 185469            | 193650            | 221200            |
| Trabajador Miselaneo Jefe            | 327600           | 301320            |                   |                   |                   |
| Trabajador especializado 2           | 287800           | 258530            |                   | 216400            | 239000            |
| Trabajador especializado jefe 2      | 347600           | 279654            | 294865            | 226050            | 277000            |
| Agente de Seguridad y Vigilancia     | 274700           | 248700            | 199636            | 206600            | 226200            |
| Jefe de Seguridad y Vigilancia       | 327600           | 301320            | 249406            |                   | 254400            |
| Operador equipo movil 1              | 274700           | 267738            | 208260            |                   | 228200            |
| Supervisor Proveduría y Bodegas      | 327600           |                   | 273676            |                   | 259200            |
| Oficinista 3                         | 287800           | 259613            | 201608            | 211550            | 234800            |
| Secretario                           | 327600           | 264488            | 226492            | 226050            | 247200            |
| Secretario ejecutivo 3               | 347600           | 282371            | 274538            | 241650            | 281400            |
| Contador 1                           |                  | 313246            | 250146            |                   | 252400            |
| Técnico 3                            | 295700           | 313246            | 250146            | 241650            | 252400            |
| Técnico jefe 2                       |                  |                   |                   | 294550            | 274000            |
| Técnico y Profesional 3              | 378400           | 338704            | 273676            |                   | 333200            |
| Profesional de Servicio Civil 2      | 499000           | 545000            | 487081            | 376300            | 494000            |
| Profesional Jefe de Servicio Civil 3 | 646600           | 784200            |                   | 413750            | 555200            |
| Gerente de Servicio Civil 1          | 836600           | 848500            | 589626            |                   | 619400            |

Fuente: Encuesta salarial DGSC

*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA Nº 2  
MUESTRA SALARIAL  
(CONTINUACIÓN)**

| tipo                                 | Institución<br>14 | Institución<br>15 | Institución<br>16 | Institución<br>17 | Institución<br>18 | Institución<br>20 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Trabajador Miselaneo 1               | 237911            | 191750            | 238150            | 226388            | 254810            | 159350            |
| Trabajador Miselaneo Jefe            |                   |                   |                   |                   |                   | 172650            |
| Trabajador especializado 2           | 273681            | 219000            | 252250            | 229717            | 254810            | 174750            |
| Trabajador especializado jefe 2      |                   | 325000            | 271250            | 266713            | 365822            | 215250            |
| Agente de Seguridad y Vigilancia     |                   | 198750            | 238150            | 229717            | 263728            | 170400            |
| Jefe de Seguridad y Vigilancia       |                   |                   |                   | 238791            | 290754            | 185000            |
| Operador equipo movil 1              | 237911            |                   | 244850            | 229717            | 313458            | 171600            |
| Supervisor Proveduría y Bodegas      | 283000            | 325000            |                   | 238791            | 404234            | 181900            |
| Oficinista 3                         |                   | 219000            | 249550            | 238791            | 309653            | 182650            |
| Secretario                           | 244634            |                   |                   |                   | 313458            | 193000            |
| Secretario ejecutivo 3               | 297526            |                   | 265450            |                   |                   | 215450            |
| Contador 1                           |                   |                   |                   | 337748            | 309653            | 248300            |
| Técnico 3                            |                   | 271750            | 265450            | 283867            | 365822            | 193000            |
| Técnico jefe 2                       |                   |                   | 321250            | 337748            | 404234            | 215250            |
| Técnico y Profesional 3              | 297526            |                   | 347350            |                   | 404234            | 270700            |
| Profesional de Servicio Civil 2      | 421100            | 428800            | 489410            | 556769            | 490550            | 424800            |
| Profesional Jefe de Servicio Civil 3 | 518600            | 577800            | 592981            | 637430            |                   | 577800            |
| Gerente de Servicio Civil 1          |                   | 707900            | 650724            | 848421            | 617450            | 707900            |

Fuente: Encuesta salarial DGSC





*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA N° 3  
PARÁMETROS ESTADÍSTICOS DE POSICIÓN Y TENDENCIA CENTRAL, DETERMINADOS A  
PARTIR DE LA ENCUESTA SALARIAL**

| tipo                                 | mínimo | 20     | 45     | 55     | 70     | 80     | máximo | Promedio |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Trabajador Miselaneo 1               | 159350 | 188787 | 211882 | 223535 | 240039 | 254322 | 268700 | 219015   |
| Trabajador Miselaneo Jefe            | 172650 | 192196 | 276067 | 290115 | 298000 | 311832 | 327600 | 263699   |
| Trabajador especializado 2           | 174750 | 214678 | 244395 | 249547 | 257042 | 275073 | 305800 | 242926   |
| Trabajador especializado jefe 2      | 215250 | 226192 | 275563 | 283457 | 310432 | 325000 | 365822 | 283540   |
| Agente de Seguridad y Vigilancia     | 170400 | 197730 | 215892 | 226120 | 244480 | 264140 | 274700 | 224820   |
| Jefe de Seguridad y Vigilancia       | 185000 | 238791 | 252102 | 260350 | 291887 | 301320 | 327600 | 263763   |
| Operador equipo movil 1              | 171600 | 197815 | 228352 | 237092 | 258865 | 268563 | 313458 | 233631   |
| Supervisor Proveduría y Bodegas      | 181900 | 212095 | 258875 | 276007 | 310432 | 325000 | 404234 | 272899   |
| Oficinista 3                         | 182650 | 203838 | 230992 | 237723 | 252569 | 273400 | 309653 | 237437   |
| Secretario                           | 193000 | 219362 | 238284 | 248189 | 263369 | 296591 | 327600 | 250461   |
| Secretario ejecutivo 3               | 215450 | 245430 | 275167 | 280657 | 297621 | 309070 | 347600 | 279726   |
| Contador 1                           | 226226 | 239229 | 266711 | 293061 | 311090 | 327947 | 347400 | 282072   |
| Técnico 3                            | 193000 | 245048 | 279626 | 293958 | 306688 | 312683 | 365822 | 282152   |
| Técnico jefe 2                       | 215250 | 274400 | 293733 | 322075 | 338612 | 348767 | 404234 | 309143   |
| Técnico y Profesional 3              | 270700 | 285022 | 304787 | 334026 | 349652 | 373581 | 404234 | 326238   |
| Profesional de Servicio Civil 2      | 376300 | 421100 | 487081 | 490550 | 502820 | 545000 | 580903 | 477153   |
| Profesional Jefe de Servicio Civil 3 | 413750 | 540560 | 635233 | 641782 | 680045 | 729562 | 794100 | 628606   |
| Gerente de Servicio Civil 1          | 528750 | 618620 | 734874 | 827381 | 848468 | 940737 | 992410 | 773666   |

Fuente: Datos procesados por el Área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado

**TABLA N° 4  
RESULTADOS DEL PUNTEO EFECTUADO A LA TOTALIDAD DE CLASES  
DE PUESTO QUE CONFORMAN EL MANUAL DE CLASES**

| <b>CLASIFICACIÓN</b>         | <b>PUNTAJE</b> |
|------------------------------|----------------|
| Operario Municipal 1-A       | 275            |
| Operario Municipal 1-B       | 325            |
| Operario Municipal 1-C       | 385            |
| Operario Municipal 1-D       | 415            |
| Operario Municipal 1-E       | 425            |
| Operativo Municipal 2 A      | 445            |
| Operativo Municipal 2 B      | 485            |
| Administrativo Municipal 1-A | 385            |
| Administrativo Municipal 1-B | 425            |
| Administrativo Municipal 1-C | 445            |
| Administrativo Municipal 2-A | 455            |
| Administrativo Municipal 2-B | 485            |
| Técnico Municipal 1-A        | 425            |
| Técnico Municipal 1-B        | 485            |
| Técnico Municipal 1-C        | 500            |
| Técnico Municipal 2          | 520            |
| Profesional Municipal 1-A    | 710            |
| Profesional Municipal 1-B    | 750            |
| Profesional Municipal 1-C    | 780            |
| Profesional Municipal 2-A    | 805            |
| Profesional Municipal 2-B    | 845            |
| Profesional Municipal 2-C    | 865            |
| Director Municipal           | 885            |

*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA N° 5  
ESCALA DE SUELDOS  
Actualizada a junio del 2019 según percentil 45 (Con Aumento I Semestre)**

| <b>CATEGORIA</b> | <b>SALARIO BASE</b> |
|------------------|---------------------|
| 1                | ¢344.926            |
| 2                | ¢359.734            |
| 3                | ¢375.215            |
| 4                | ¢391.235            |
| 5                | ¢408.063            |
| 6                | ¢425.698            |
| 7                | ¢444.005            |
| 8                | ¢463.121            |
| 9                | ¢483.044            |
| 10               | ¢503.911            |
| 11               | ¢525.719            |
| 12               | ¢548.336            |
| 13               | ¢572.030            |
| 14               | ¢596.798            |
| 15               | ¢622.646            |
| 16               | ¢649.571            |
| 17               | ¢677.706            |
| 18               | ¢707.053            |
| 19               | ¢737.746            |
| 20               | ¢769.788            |
| 21               | ¢803.171            |
| 22               | ¢838.038            |
| 23               | ¢874.387            |
| 24               | ¢912.347            |
| 25               | ¢952.061            |
| 26               | ¢993.390            |
| 27               | ¢1.036.603          |
| 28               | ¢1.081.699          |
| 29               | ¢1.128.820          |
| 30               | ¢1.177.818          |
| 31               | ¢1.229.109          |
| 32               | ¢1.338.555          |

*Manual de Valoración  
Municipalidad de Heredia*

**TABLA N° 6  
VALORACIÓN CLASES DE PUESTO**

Actualizada a junio 2019 según percentil 45 (Con Aumento I Semestre)

| Categoría |   | Salario base |
|-----------|---|--------------|
| 1         | Operario Municipal 1-A  | 344.926      |
| 2         | Operario Municipal 1-B  | 359.734      |
| 3         | Operario Municipal 1-C<br>Administrativo Municipal 1-A                          | 375.215      |
| 4         | Operario Municipal 1-D  | 391.235      |
| 5         | Operario Municipal 1-E  | 408.063      |
| 6         | Administrativo Municipal 1-B  | 425.698      |
| 7         | Operario Municipal 2-A<br>Administrativo Municipal 1-C<br>Técnico Municipal 1-A | 444.005      |
| 8         | Administrativo Municipal 2-A  | 463.121      |
| 10        | Operario Municipal 2-B<br>Administrativo Municipal 2-B<br>Técnico Municipal 1-B | 503.911      |
| 11        | Técnico Municipal 1-C   | 525.719      |
| 13        | Técnico Municipal 2   | 572.030      |
| 21        | Profesional Municipal 1-A   | 803.171      |
| 22        | Profesional Municipal 1-B   | 838.038      |
| 23        | Profesional Municipal 1-C   | 874.387      |
| 25        | Profesional Municipal 2-A   | 952.061      |
| 26        | Profesional Municipal 2-B   | 993.390      |
| 27        | Profesional Municipal 2-C   | 1.036.603    |
| 31        | Director Municipal  | 1.229.109    |

Fin del documento