

✓  
09334  
**CATALOGADO**

8333



PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR  
EN LA ADMINISTRACION PROVINCIAL  
UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

- PROVINCIA DE SALTA -

TOMO I

Comités de Evaluación de Puestos

Estructura de Remuneraciones

①  
K. 310  
H11  
V

PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR EN LA ADMINISTRACION  
PROVINCIAL UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

PROVINCIA DE SALTA

I N D I C E

	<u>Página</u>
CAPITULO I : <u>COMITES DE EVALUACION DE PUESTOS</u>	1
1.   Objetivo	2
2.   Detalle de tareas , atribuciones y método operativo	2
3.   Designación e Integración de los Comités	4
4.   Formularios a utilizar para resumir los resultados de las evaluaciones	6
5.   Flow Chart	9
 <u>CAPITULO II :</u> <u>ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES</u>	 10
A. <u>INTRODUCCION</u>	11
1.   Puntaje mínimo y máximo	12
2.   Cantidad de grados o categorías	12
3.   Estructura de los grados o categorías	13
4.   Grado máximo adjudicado a los puestos más jerarquizados	14
 B. <u>ALTERNATIVA Nº 1</u>	
1.   Criterio empleado para desarrollar la Alternativa Nº 1	15

## INDICE

	<u>Página</u>
2. Determinación de los valores medios para cada grado	15
3. Amplitud de los rangos de remuneraciones	17
4. Gráfico de la Estructura de Remuneraciones	19
C. <u>ALTERNATIVA Nº 2</u>	21
1. Criterio empleado para desarrollar la Alternativa Nº 2	21
2. Determinación de los valores medios para cada grado	21
3. Amplitud de los rangos de remuneraciones	23
4. Redondeo de decimales	24
5. Gráfico de la Estructura de Remuneraciones	25
D. <u>VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS DOS ALTERNATIVAS PROPUESTAS</u>	27
Ventajas	27
Inconvenientes	28
E. <u>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</u>	30
<u>ANEXO</u>	31
A. FORMULACION MATEMATICA PARA HALLAR LOS VALORES MEDIOS DE LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES EN LA ALTERNATIVA Nº 1	32
B. CALCULO DEL INCREMENTO QUE SE DEBE APLICAR PARA OBTENER LOS VALORES MEDIOS DE LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES EN LA ALTERNATIVA Nº 2	33

## CAPITULO I

### COMITES DE EVALUACION



## CAPITULO I

### COMITES DE EVALUACION

#### 1. OBJETIVO

Establecer el valor relativo de cada puesto respecto de los demás a efectos de agruparlos en categorías de acuerdo a sus características.

#### 2. DETALLE DE TAREAS, ATRIBUCIONES Y METODO OPERATIVO

- a) Controlar las descripciones de puestos (formulario FR-2 y FR-3) verificando que todas estén incluidas en el listado elaborado por los analistas.
- b) Establecer si las denominaciones de todos los puestos son correctas y consistentes.
- c) Analizar el detalle de tareas incluido en cada una de las descripciones para determinar si existen puestos análogos o similares con distinta denominación.

Devolver a los analistas todas las descripciones que a juicio del comité resulten poco claras o incompletas.

- d) El comité comenzará la tarea de evaluación siguiendo el orden en que los puestos figuren en el listado elaborado por los analistas.
- e) El Secretario del Comité dará lectura a la descripción del puesto a

evaluar. Se analizará cada uno de los factores incluidos en el Manual de Evaluación en relación con los requerimientos del puesto.

- f) Los resultados de las evaluaciones se volcarán en los formularios FR-4 o FR-5 según corresponda a puestos con o sin funciones de supervisión.
- g) Al finalizar cada reunión el Comité realizará una prueba de consistencia de los puestos evaluados ese día. Asimismo, al finalizar su actuación realizarán la prueba final de consistencia de todo el trabajo realizado.

Las pruebas consistirán en efectuar un ranqueo intuitivo de los puestos y comparaciones con los puestos tipo.

- h) El secretario del Comité elevará los resultados del trabajo realizado a la Dirección General de Personal.
- i) Atribuciones exclusivas para el Comité N° 4: Considerando que este Comité será el encargado de la determinación de la consistencia de todas las evaluaciones efectuadas, a través de un exhaustivo análisis, tendrá como atribuciones exclusivas las modificaciones de las evaluaciones que fuesen necesarias y la adecuación de las mismas al conjunto de todo el trabajo.

### 3. DESIGNACION E INTEGRACION DE LOS COMITES

Los integrantes de los Comités serán designados por las autoridades de la Provincia.

La convocatoria de los Comités se realizará a través de la Dirección General de Personal.

Los Secretarios de los Comités podrán invitar a otras personas cuando se juzgue necesario, las que participarán con voz pero sin voto.

Estarán formados de la siguiente manera :

a) Comité Nº 1 : Encargado de evaluar a todos los puestos de Dirección.

Miembros permanentes :

3 Secretarios de Estado - 1 por cada Ministerio

1 Secretario General de la Gobernación

1 Secretario del Comité : Asesor de Administración

u otro funcionario con función parecida.

b) Comité Nº 2 : Encargados de evaluar dentro de cada Ministerio los puestos específicos del mismo.

Miembros permanentes :

3 Directores Generales

1 Secretario del Comité : Director General de Personal.

Miembro transitorio :

1 Director General de la Repartición cuyos puestos se evaluarán.

Aclaración: Toda vez que se evalúen puestos correspondientes a Dirección General cuyas máximas autoridades sean miembros permanentes del Comité, ingresará al mismo como Miembro transitorio el Sub-Director o quien pudiese hacer las veces del mismo.

- c) Comité Nº 3: Encargado de evaluar puestos comunes a todos los Ministerios.

Miembros permanentes :

3 Jefes de Departamento uno por cada Ministerio.

1 Jefe de Departamento representante del grupo staff.

1 Secretario del Comité: Director General de Personal.

- d) Comité Nº 4: (Comité Interministerial de Análisis de Consistencia de todo el trabajo).

Encargado de comparar los resultados de las evaluaciones practicadas en los distintos Ministerios para establecer el grado de consistencia de las mismas.

Miembros permanentes :

4 Directores Generales de diferentes ministerios y staff.

1 Secretario del Comité: Director General de Personal.

4. FORMULARIOS A UTILIZAR PARA RESUMIR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Los Comités registrarán los resultados de las evaluaciones en formularios diseñados al efecto. Con ese fin se utilizarán dos tipos de formularios diferentes :

- a) Para personal con funciones de supervisión y/o técnico. (FR-4)
- b) Para personal sin funciones de supervisión. (FR-5)

Se adjuntan modelos de los formularios mencionados .

FORMULARIO FR - 4

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE PUESTOS  
CON FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O TECNICAS

Ministerio/s: .....

Denominación de los puestos	Conocimien - tos	Complejidad y responsabilidad	Errores que pueden come_ terse	Supervisión ejercida	Relaciones in- terpersonales	Ambiente y condiciones de trabajo	Puntos	Categoría

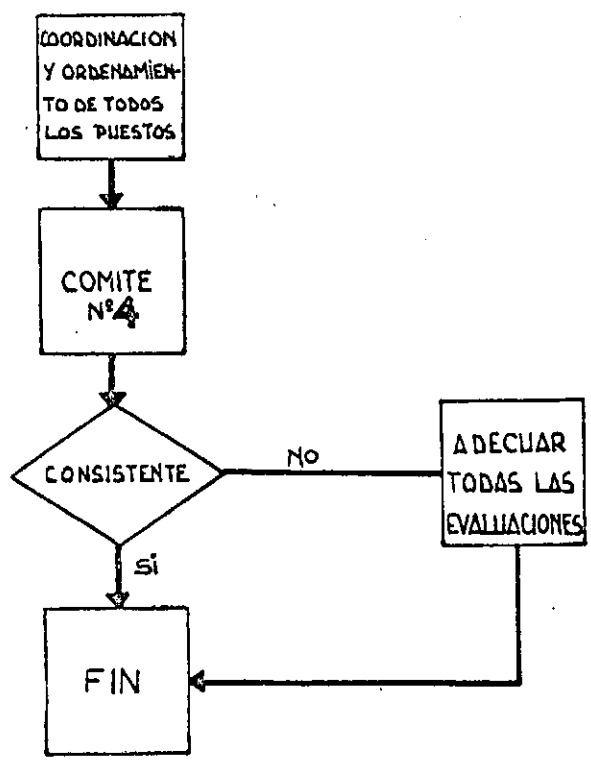
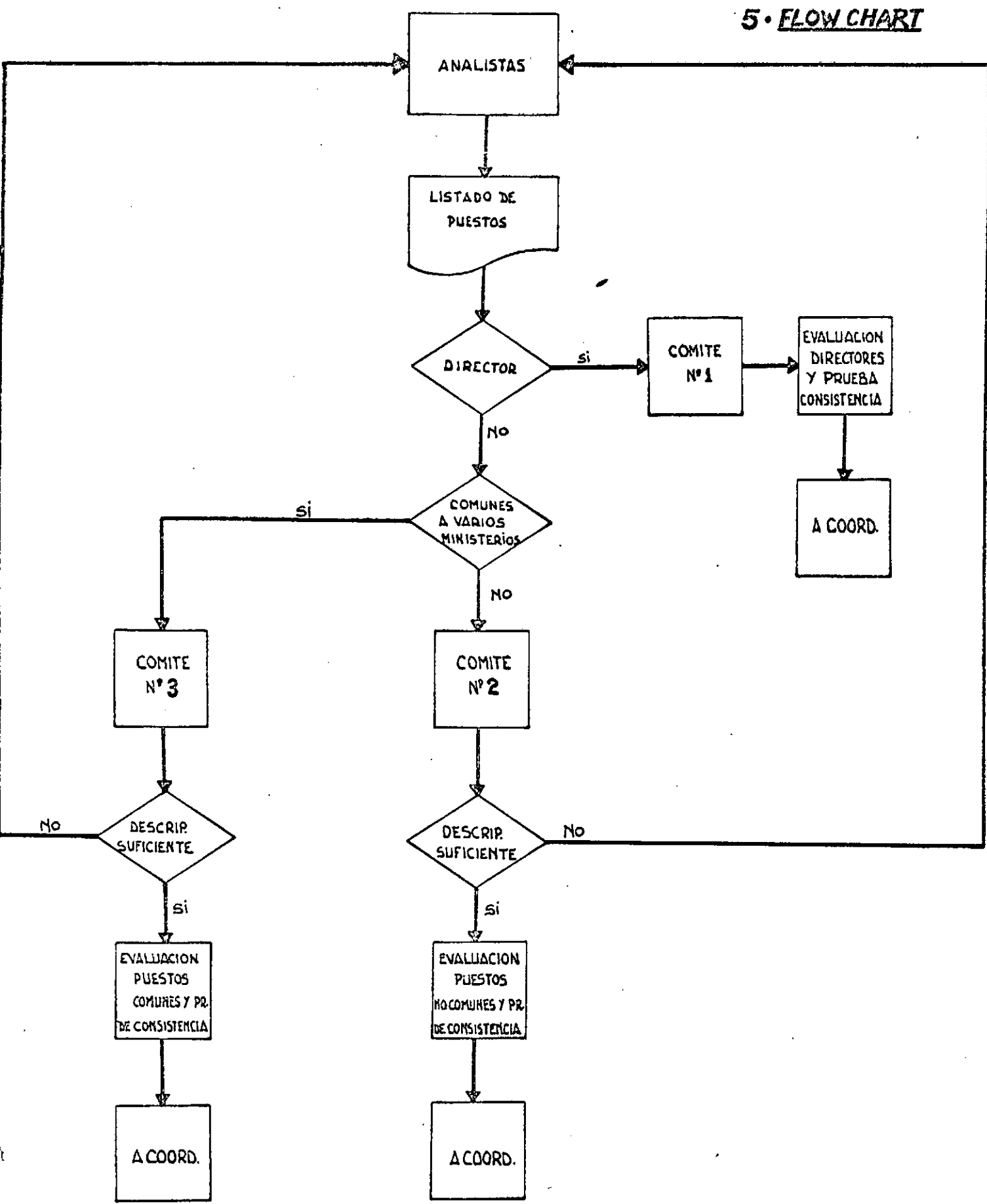
FORMULARIO FR - 5

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE PUESTOS  
SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

Ministerio/s:.....

Denominación de los puestos	Conocimientos	Complejidad y responsabilidad	Supervisión a que está suje to	Relaciones Interpersona les	Esfuerzo Físico Requerido	Condiciones ambientales de trabajo	Puntos	Categoría

5. FLOW CHART





## CAPITULO II

### ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

## CAPITULO II

### ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

#### A. INTRODUCCION

De acuerdo a la información suministrada por la Dirección General de Personal referente a las remuneraciones que actualmente rigen en el ámbito de la Administración Provincial hemos desarrollado una estructura de remuneraciones, que preve para cada grado o categoría de la misma, valores mínimo, medio y máximo y que tiende a ordenar los niveles existentes en base a los resultados que arroja la aplicación del "Plan de Evaluación de Puestos".

Con ese fin, partiendo de fales resultados obtenidos a través de la evaluación de 17 puestos tipo y de 24 puestos pertenecientes a la Dirección General de Inmuebles de la Provincia de Salta, hemos llegado a las siguientes conclusiones :

- a) Los sueldos mínimos asignados a puestos que como resultado de la evaluación quedan encuadrados dentro del grado o categoría 1, son de \$ 160. De acuerdo a la información que oportunamente nos suministró la Administración de Personal no existen remuneraciones inferiores a la suma mencionada.
- b) Los sueldos asignados a los puestos de mayor jerarquía involucrados en la evaluación (Directores Generales) y que como resultado

quedaron encuadrados en el grado o categoría 17 como máximo, son de \$ 1.250. Según la información oportunamente suministrada por la Administración de Personal no existen asignaciones para Directores Generales que superen la cifra mencionada.

1. Puntaje mínimo y máximo

Los Manuales de Evaluación de Puestos que hemos utilizado para medir la importancia relativa de cada posición respecto de las restantes, prevén que el puntaje mínimo que como resultado de la evaluación podrá asignarse a un puesto, alcanza a 43 puntos y el máximo no excederá de 500 puntos.

2. Cantidad de grados o categorías

A fin de establecer la cantidad de grados o categorías en que deberían ser agrupados los distintos puestos, una vez realizadas las evaluaciones de los mismos, se efectuaron pruebas intuitivas consistentes en agrupar dentro del mismo grado a puestos de similar importancia relativa. Como resultado, se arribó a la conclusión de que el número necesario y razonable de grados o categorías no debería ser mayor de 18.

Dejamos constancia de que la cantidad de grados que sugerimos en base a la prueba intuitiva, puede variar, si como resultado de la implementación de la 2ª Etapa del proyecto, se

presenta la necesidad de aumentar o disminuir ese número de grados o categorías.

Como consecuencia de lo expuesto, los grados o categorías han quedado estructurados de la siguiente manera:

3. Estructura de los grados o categorías

Grado	1	Desde	50	puntos	Hasta	75	puntos
"	2	"	76	"	"	100	"
"	3	"	101	"	"	125	"
"	4	"	126	"	"	150	"
"	5	"	151	"	"	175	"
"	6	"	176	"	"	200	"
"	7	"	201	"	"	225	"
"	8	"	226	"	"	250	"
"	9	"	251	"	"	275	"
"	10	"	276	"	"	300	"
"	11	"	301	"	"	325	"
"	12	"	326	"	"	350	"
"	13	"	351	"	"	375	"
"	14	"	376	"	"	400	"
"	15	"	401	"	"	425	"
"	16	"	426	"	"	450	"
"	17	"	451	"	"	475	"
"	18	"	476	"	"	500	"

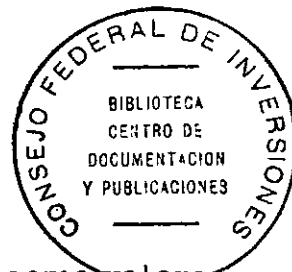
Aclaración: Todo puesto al que como resultado de la aplicación de los manuales de evaluación, se le asigne un puntaje inferior a 50 (p.e. 43 puntos) será incluido en el grado 1.

4. Grado máximo adjudicado a los puestos más jerarquizados

Los resultados de las evaluaciones practicadas tanto para los "Puestos tipo" como para los puestos pertenecientes a la Dirección General de Inmuebles; indican que difícilmente los puestos de Directores Generales, que son los de mayor jerarquía involucrados en el estudio, puedan alcanzar una evaluación superior a los 475 puntos (grado 17).

En consecuencia, en la práctica no existirían por el momento puestos encuadrados dentro del grado 18, pero podría ocurrir que en el futuro, como consecuencia de un cambio en el contenido de las tareas, necesidades y/o requerimientos del puesto, etc. resulte necesario reevaluar la posición y esta alcance un puntaje superior a 475.

Para esa eventualidad dejamos abierta la posibilidad del grado 18. En consecuencia, tomando como base estas dos remuneraciones tope; \$ 160 para el grado 1 y \$ 1.250 para el grado 17, hemos desarrollado dos estructuras de remuneraciones que representan dos alternativas que sometemos a vuestra consideración.



B. ALTERNATIVA Nº 1

Desarrollo de la estructura de remuneraciones tomando como valores medios de los rangos, los sueldos de \$ 160 para el grado 1 y \$ 1.250 para el grado 17.

1. Criterio empleado para desarrollar la Alternativa Nº 1

El paso siguiente consistió en determinar los valores medios a asignar a cada grado aplicando el criterio de tomar como punto de partida el valor medio elegido para el grado 1, que como ya mencionamos, corresponde al sueldo mínimo vigente a la fecha en la Administración Provincial y que es de \$ 160, y como valor medio del grado 17 la remuneración establecida en la actualidad para los Directores Generales, que es de \$ 1.250; procedimos a establecer los valores medios del resto de los grados desde el 2 al 16 inclusive. Para ello se aplicó el siguiente criterio:

2. Determinación de los valores medios para cada grado

Partiendo del valor medio del grado 1, o sea \$ 160, incrementamos el 10% y obtuvimos el valor medio del grado 2, o sea 176. Para establecer el valor medio del grado 3, le incrementamos al valor medio del grado 2, o sea \$ 176, el 10,5% y llegamos a \$ 194. Para determinar el valor medio del grado 4, incrementamos sobre valor medio del grado 3, o sea \$ 194, el 11% y obtuvimos \$ 216. De esta forma obtuvimos todos los valores medios hasta llegar al grado 17.

Resumiendo, podemos decir que el criterio utilizado para determi  
nar los valores medios de cada grado consiste en establecer un in  
tervalo que partiendo del primer valor medio ( \$ 160), e incremenen  
tándolo en un porcentaje previamente elegico (p.e. 10%), nos per-  
mita obtener el valor medio del grado siguiente. Para obtener los  
valores medios correspondientes al resto de los grados, el porcenen  
taje a aplicar se incrementará en medio punto por grado, (p.e. 10%  
para el grado 2; 10,5 % para el grado 3, 11% para el grado 4; 11,5  
% para el grado 5 y así sucesivamente hasta el grado 17). Las for  
mulas matemáticas que expresan los valores de esta alternativa es  
tán detalladas en el Anexo.

Como resultado de la aplicación de este criterio hemos obtenido  
los siguientes valores medios:

Grado o categoría	Valor medio del grado anterior en \$	% de incremento sobre los valores medios del grado anterior	Suma a incrementar sobre los valores medios del grado anterior en \$	Valor medio resultante para el grado en \$
1				160
2	160	10	16	176
3	176	10,5	18	194
4	194	11	22	216
5	216	11,5	25	241
6	241	12	29	270
7	270	12,5	33	303
8	303	13	40	343
9	343	13,5	46	389
10	389	14	54	443
11	443	14,5	65	508
12	508	15	76	584
13	584	15,5	90	674
14	674	16	114	788
15	788	16,5	123	911
16	911	17	155	1066
17	1066	17,5	187	1253

### 3. Amplitud de los rangos de remuneraciones

Una vez determinados los valores medios se estableció la amplitud de cada uno de los rangos de remuneraciones que forman la estructura. Para ello fue necesario determinar los valores mínimo y máximo



de cada uno . Con ese fin, partiendo del valor medio del grado 1 se estableció el valor máximo de ese grado. Para ello se le incrementó a dicho valor medio el 15 %. El valor mínimo para el mismo grado fue determinado restándole al valor medio el 15%.

Para establecer los valores máximo y mínimo de los grados siguientes se siguió el criterio de incrementar el porcentaje a aplicar en medio punto por grado, (p.e. grado 1: 15%, grado 2: 15,5%, grado 3: 16%, grado 4: 16,5% y así sucesivamente hasta llegar al grado 17 con el 23 %).

Como resultado de la aplicación del criterio expuesto se obtuvieron los siguientes valores :

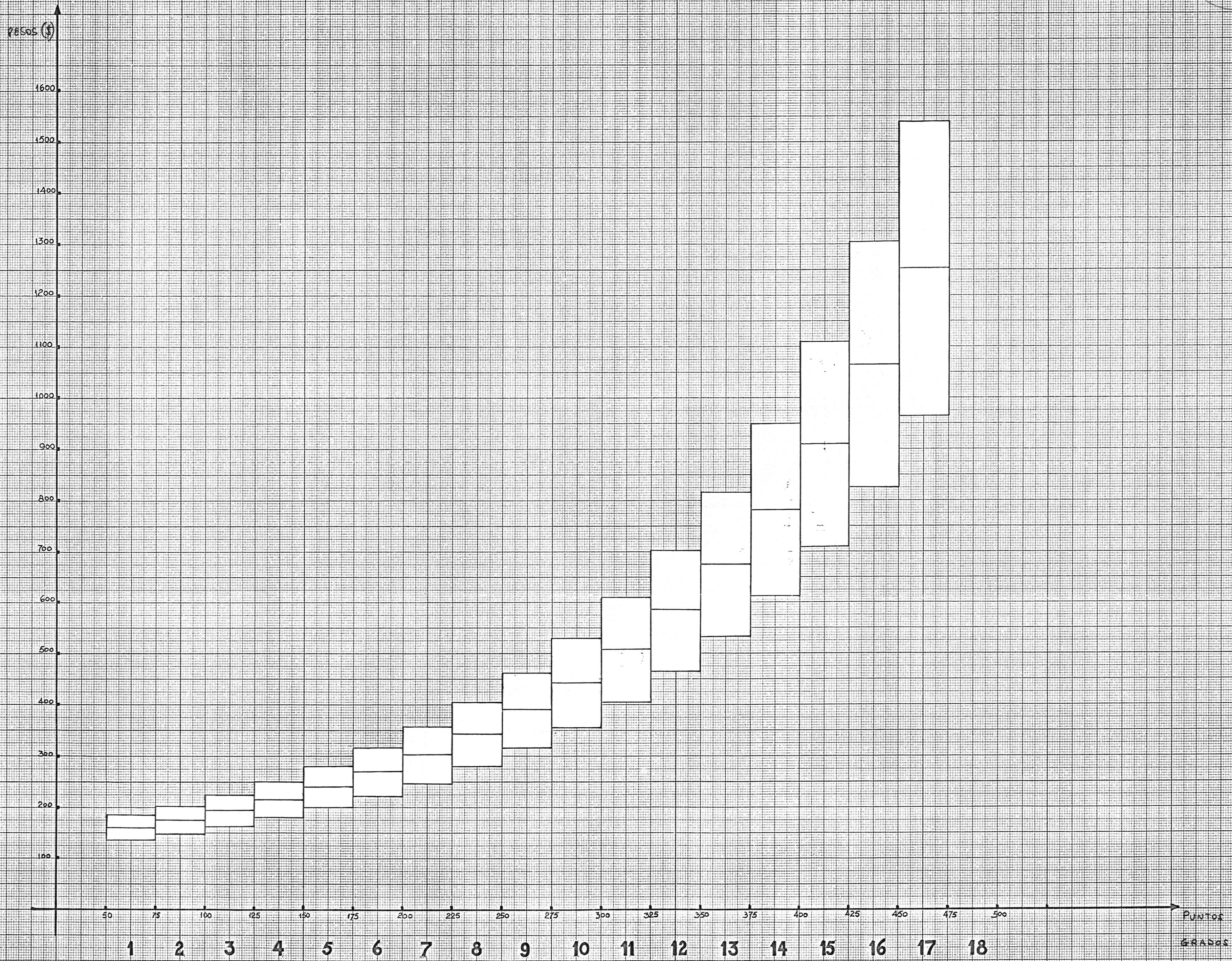
Grados o categorías	Valores máximos	Valores medios	Valores mínimos	% en $\pm$ sobre los valores medios
1	184	160	136	15
2	203	176	148	15,5
3	225	194	162	16
4	251	216	190	16,5
5	281	241	200	17
6	317	270	222	17,5
7	357	303	248	18
8	406	343	279	18,5
9	462	389	315	19

Grados o categorías	Valores máximos	Valores medios	Valores mínimos	% en $\pm$ sobre los valores medios
10	529	443	356	19,5
11	609	508	406	20
12	703	584	464	20,5
13	815	674	532	21
14	950	782	613	21,5
15	1111	911	710	22
16	1305	1066	826	22,5
17	1541	1253	964	23

4. Gráfico de la Estructura de Remuneraciones

Los valores así obtenidos conforman la estructura de remuneraciones que proponemos como Alternativa N° 1. En base a los mismos hemos elaborado el gráfico que acompañamos a continuación y que permite apreciar objetivamente el desarrollo de la estructura mencionada.







C. ALTERNATIVA Nº 2

Desarrollo de la estructura de remuneraciones tomando como valores mínimos de los rangos los sueldos de \$ 160 para el grado 1 y de \$ 1.250 para el grado 17.

1. Criterio empleado para desarrollar la Alternativa Nº 2

Para desarrollar la estructura de remuneraciones que ofrecemos como Alternativa Nº 2 hemos seguido el criterio de considerar como valor mínimo del grado 1 el sueldo mínimo vigente a la fecha en la Administración Provincial, o sea \$ 160. Para el grado 17, el valor mínimo que hemos tenido en cuenta, corresponde aproximadamente a la remuneración asignada a la fecha a los Directores Generales, o sea \$ 1.250.

2. Determinación de los valores medios para cada grado

Hemos determinado que el valor medio para el grado 1 es de \$ 188.

Partiendo de dicho valor, hemos obtenido los valores medios de todos los grados siguientes (2 al 17 inclusive). Con ese fin se establecieron los intervalos entre un grado y el siguiente en base a un porcentaje elegido previamente, que se incrementa en 0,60% por grado, (p.e. para el grado 2 se incrementó el 10% sobre el valor medio del grado 1; para el grado 3 se incrementó el 10,60% sobre el valor medio del grado 2; para el grado 4 se incrementó el 11,20% sobre el valor medio del grado 3, y así sucesivamente hasta el grado 17 inclusive).

El valor del incremento mencionado se obtuvo mediante el desarrollo matemático que se agrega en el Anexo.

Como resultado de la aplicación del mencionado criterio surgen los siguientes valores medios para cada rango de remuneraciones.

Grado o categoría	Valor medio del grado anterior en \$	% de incremento sobre los valores medios del grado anterior	Suma a incrementar sobre los valores medios del grado anterior en \$	Valor medio resultante para el grado en \$
1				188
2	188	10	19	207
3	207	10,60	22	229
4	229	11,20	26	255
5	254	11,80	30	285
6	283	12,40	35	320
7	317	13	42	362
8	357	13,60	49	411
9	403	14,20	58	469
10	457	14,80	69	538
11	521	15,40	83	621
12	597	16	99	720
13	687	16,60	120	840
14	793	17,20	144	984
15	919	17,80	175	1159
16	1071	18,40	213	1372
17	1253	19	260	1632

3. Amplitud de los rangos de remuneraciones

Una vez establecidos los valores medios, se determinó la amplitud de cada uno de los rangos de remuneraciones que forman la estructura. Con ese fin, fue necesario obtener los valores mínimo y máximo de cada uno de los grados mencionados. Para ello, partiendo del valor medio del grado 1 se estableció el valor máximo correspondiente a ese grado. Esto se consiguió incrementando al valor medio el 15%.

Para obtener el valor mínimo correspondiente al mismo grado, se restó al valor medio el 15% .

Los valores máximo y mínimo de los grados siguientes (2 al 17 inclusive), se establecieron siguiendo el criterio de incrementar el porcentaje a aplicar en medio punto por grado, (p.e. grado 1, 15%; grado 2, 15,5%; y así sucesivamente hasta llegar al grado 17 con 23%).

Como consecuencia de la aplicación del criterio expuesto se obtuvieron los siguientes valores :

Grados o categorías	Valores máximos	Valores medios	Valores mínimos	% en $\pm$ sobre los valores medios
1	216	188	160	15
2	239	207	175	15,5
3	266	229	192	16
4	297	254	213	16,5
5	333	283	237	17
6	376	317	264	17,5
7	427	357	297	18
8	487	403	335	18,5
9	558	457	380	19
10	642	521	434	19,5
11	745	597	497	20
12	867	687	573	20,5
13	1016	793	664	21
14	1195	919	773	21,5
15	1414	1071	904	22
16	1680	1253	1064	22,5
17	2007	1472	1257	23

#### 4. Redondeo de decimales

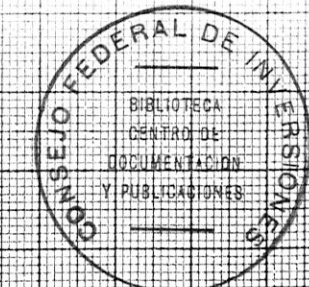
Se puede observar que el valor mínimo para el grado 17 se ha determinado en \$ 1.257 en lugar de \$ 1.250. Como ya dijimos, esta úl-

tima cifra corresponde a las remuneraciones de los Directores Generales. La diferencia entre el punto mínimo resultante y el sueldo actual de los Directores Generales es de \$ 7. Ello se debe a que los porcentajes que hemos utilizado para determinar los máximos y mínimos de cada rango fueron redondeados ex-profeso para evitar la utilización de fracciones decimales que en la práctica complicarían innecesariamente la aplicación de la estructura que proponemos. De todas maneras, los resultados obtenidos obedecen al criterio de ubicar en el mínimo o cerca del mínimo de los rangos 1 y 17 a las remuneraciones que corresponden respectivamente a los puestos de menor y mayor jerarquía existentes en la Administración Provincial, a la fecha.

5. Gráfico de la Estructura de Remuneraciones

Los valores obtenidos conforman la estructura de remuneraciones que proponemos como Alternativa Nº 2. En base a los mismos hemos elaborado el gráfico que acompañamos a continuación y que permite apreciar objetivamente el desarrollo de la estructura de referencia.





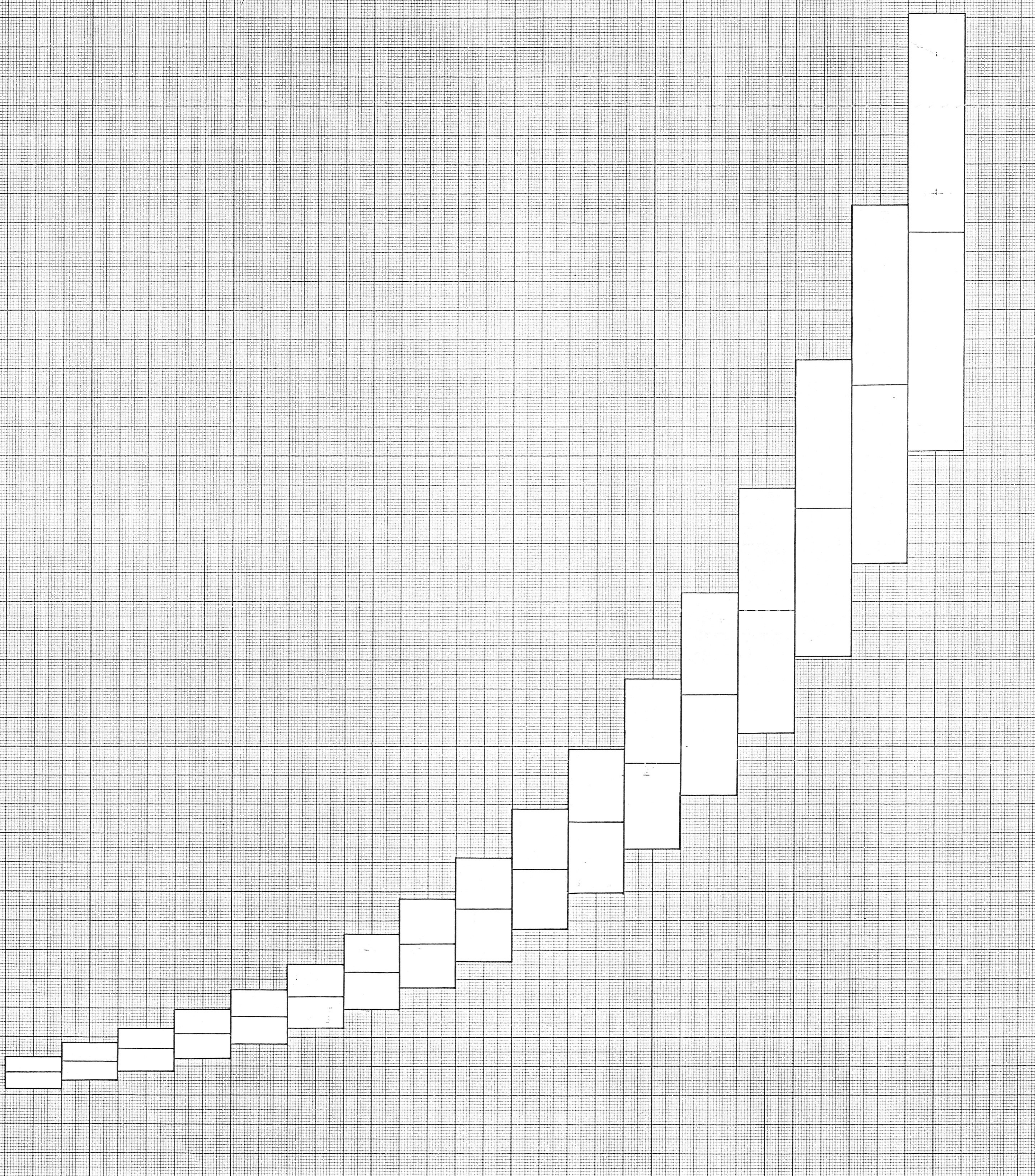
pesos (\$)

2000  
1900  
1800  
1700  
1600  
1500  
1400  
1300  
1200  
1100  
1000  
900  
800  
700  
600  
500  
400  
300  
200  
100

50 75 100 125 150 175 200 225 250 275 300 325 350 375 400 425 450 475 500

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

PUNTOS  
GRADOS





D. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS

ALTERNATIVA Nº 1	ALTERNATIVA Nº 2
VENTAJAS	
<p>- Permite el ordenamiento de las remuneraciones vigentes en la Administración Provincial, en una estructura donde la "jerarquización" de las posiciones altas no es muy marcada.</p>	<p>- Permite el ordenamiento de las remuneraciones vigentes en la Administración Provincial en una estructura donde la incentivación por mayores responsabilidades en las posiciones altas es superior que en la Alternativa Nº 1.</p>
<p>- La amplitud de los rangos permite un margen razonable de movimientos dentro de cada uno de ellos.</p>	<p>- La amplitud de los rangos permite un margen de movimiento dentro de cada uno de ellos algo superior al de la Alternativa Nº 1.</p>
<p>- Ofrece un incentivo interesante que puede incitar al personal a capacitarse para optar a posiciones ubicadas en rangos superiores. Dicho incentivo se acentúa en los rangos más altos de la estructura.</p>	<p>- El incentivo que ofrece es algo superior al de la Alternativa Nº 1.</p> <p>- Los valores mínimos de los rangos han sido estructurados en base a los sueldos mínimos vigentes en la Administración Provincial para los puestos de menor y mayor jerarquía existentes. Ello ofrece la ventaja de que cada rango puede ser utilizado en toda su amplitud para todo el</p>

ALTERNATIVA Nº 1

ALTERNATIVA Nº 2

VENTAJAS

personal que ya se desempeña en la Administración Provincial. Al mismo tiempo no se modifican en nada las asignaciones para el personal ingresante en lo referente a los puestos de menor y mayor jerarquía respectivamente, involucrados en el estudio.

INCONVENIENTES

- Al tomar como valores medios, para desarrollar la estructura de remuneraciones, los sueldos actualmente en vigencia para los puestos de menor y mayor importancia existentes a la fecha en la Administración Provincial, se presentan dos posibilidades:

En primer término la amplitud de los rangos para el personal que ya se desempeña en la Administración Provincial se reduce

- Estos pueden surgir de los resultados que arroje la ejecución de la 2ª Etapa del proyecto. Podría ocurrir que en razón del puntaje asignado a través de la evaluación de puestos y de las remuneraciones actualmente vigentes para esos puestos; quedarán ubicados por debajo de los mínimos que para cada cargo preve la estructura de remuneraciones, un elevado número de cargos. En tal caso, dichos puestos deberían ser llevados por lo menos al mínimo de sus rangos respectivos.

INCONVENIENTES.

al 50% ya que si sus remuneraciones actuales están ubicados en el valor medio de cada rango, solo podrán ser incrementados hasta alcanzar al valor máximo y por lo tanto se limitará a la mitad la amplitud de cada rango.

- Si se adopta la política de asignar al personal ingresante a la Administración Provincial, el sueldo correspondiente al valor mínimo del rango en que esté encuadrado el puesto a cubrir, lo que se estará haciendo en la práctica es asignar remuneraciones menores a las que actualmente rigen para el ingreso, al personal que se incorpore a la Administración Provincial.

En la práctica, esto significaría realizar ajustes de remuneraciones con las consiguientes consecuencias económicas.

E. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Teniendo especialmente en cuenta las ventajas e inconvenientes que ofrecen las dos alternativas propuestas; la realidad actual de la Provincia en materia de remuneraciones y los resultados de la Escuela Piloto de Evaluación de Puestos realizada en la Dirección General de Inmuebles, estimamos que la Alternativa Nº 2 se acomoda mejor a las necesidades de la Administración Provincial. Sin embargo, sugerimos que no se tome una decisión definitiva al respecto hasta tanto no se posean los resultados que arrojará la ejecución de la 2a. Etapa del proyecto.

Nuestra sugerencia se basa en que resultaría apresurado adoptar la estructura de remuneraciones definitiva antes de contar con toda la información necesaria y suficiente que permita medir objetivamente las ventajas e inconvenientes que puede traer aparejada la implementación de la mencionada estructura de remuneraciones.

Dicha información surgirá de los resultados que arroje la ejecución de la 2a. Etapa del proyecto. Recién entonces debería adoptarse la estructura de remuneraciones definitiva.

ANEXO

A - Formulación matemática para hallar los valores medios de la Estructura de Remuneraciones en la Alternativa N° 1.

$$\text{Sea } m_0 = 160$$

$$m_1 = m_0 + c_0$$

$$m_{i+1} = m_i + c_i$$

$$m_{16} = m_{15} + c_{15} \quad 1.250$$

$$\text{Donde } c_i = (10 + i0,5) m_i : 100$$

$$\text{Con } i = 1 \dots 15$$

Sea " $m_0$ " el punto medio del grado 1, " $m_1$ ", el punto medio del grado 2, en general " $m_i$ " el punto medio del grado " $i + 1$ ". Para generar estos valores, partiendo de  $m_0 = 160$ , se siguió el criterio formulado más arriba, o sea incrementar el valor del inmediato anterior en " $c_i$ ", teniendo este coeficiente un valor distinto en cada caso, que representa un porcentaje del valor medio anterior.

B - Cálculo del incremento que se debe aplicar para obtener los valores medios de la Estructura de Remuneraciones en la Alternativa N° 2

Sea "m" el valor medio de la remuneración correspondiente al grado "i", entonces el valor correspondiente al primer grado es " $m_1$ " y el correspondiente al último es " $m_{17}$ ". Teniendo en cuenta que conocemos los valores mínimos de las remuneraciones correspondientes al primero y último grado y considerando que el valor mínimo del primer grado es igual al valor medio del mismo menos el 15%, se tiene que:

$$m_1 = \frac{\text{valor mínimo}}{0.85} = \frac{160}{0.85}$$

Dado que los valores mínimos de los grados siguientes resultan de restarles a sus valores medios un porcentaje que se va incrementando en 0,5%, el valor mínimo del último grado será igual a su valor medio menos el 23% del mismo. Por lo tanto:

$$m_{17} = \frac{\text{valor mínimo}}{0.77} = \frac{1.250}{0.77}$$

El valor medio de las categorías siguientes debe obtenerse a partir de " $m_1$ ", incrementándose hasta llegar a  $m_{17}$ .

Así el valor de " $m_2$ " estará dado por

$$m_2 = m_1 (1 + 0.1) = m_1 \times 1.1$$



igualmente:

$$m_3 = m_2 (1 + 0.1 + C)$$

$$m_4 = m_3 (1 + 0.1 + 2C)$$

$$m_{17} = m_{16} (1 + 0.1 + 15 C)$$

Efectuando sucesivos reemplazos de " $m_{16}$ ", " $m_{15}$ ", etc. la última expresión puede desarrollarse en función de  $C$ , llegándose a la siguiente ecuación:

$$m_{17} = m_1 \times 1.1 \times f(C)$$

Es decir:

$$\frac{m_{17}}{m_1 \times 1.1} = f(C) = (1.1 + C) (1.1 + 2C) (1.1 + 3C) \dots (1.1 + 15C)$$

$f(C)$  es una ecuación de grado exponencial 15. Resolviendo la misma por un método numérico aproximado llegamos a que:

$$C = 0.005927$$

Para evitar el inconveniente que significa la utilización de esta cifra para efectuar los cálculos se adoptó  $C = 0.0060$  que es el incremento que se debe aplicar para obtener los valores medios " $n_i$ " buscados.