

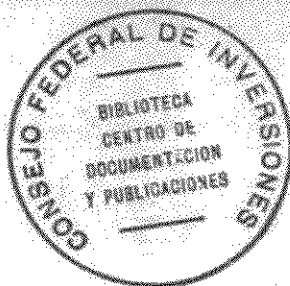
CATALOGADO

HARTENECK, LOPEZ Y CÍA.

CONTADORES PÚBLICOS  
CONSULTORES EN ADMINISTRACIÓN

CORRESPONSABLES DE  
LYBRAND, ROSS BROS & MONTGOMERY

&  
COOPERS & LYBRAND



TELÉFONOS: 31-3621

31-9636

RECONQUISTA 533  
BUENOS AIRES

3 de abril de 1972.

Señor Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Lic. Santiago E.J. Gilotau,  
Alsina 1401  
BUENOS AIRES

De nuestra consideración:

Con relación al proyecto "Plan Piloto para Implantar en la Administración Provincial un Sistema Integral de Remuneraciones", Provincia de Salta, tenemos el agrado de poner a su consideración el Informe de Progreso N° 1, relativo al período iniciado el 24 de febrero de 1972 y terminado el 29 de marzo de 1972.

Debemos destacar que debe considerarse como fecha oficial de comienzo del trabajo el 24 de febrero de 1972 y no el 21 del mismo mes fecha de traslado de nuestros consultores a la Provincia de Salta con el objeto de efectuar los contactos preliminares.

Queremos agradecer a los funcionarios de la Administración Pública de Salta, como así también a los técnicos del Consejo Federal de Inversiones afectados al proyecto, la colaboración que nos han dispensado.

Quedamos a su disposición por cualquier aclaración que pudiera requerirnos.

Con tal motivo, saludamos a Ud. muy atentamente.

HARTENECK, LOPEZ Y CIA.

*Oswaldo Héctor Canova* (Socio)  
Oswaldo Héctor Canova

Adj.

0  
K. 310

H-11

2 etapas

II

## INFORME DE PROGRESO N° 1

### I. ESTADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

#### Trabajo efectuado en el período

##### A. Modificaciones a los manuales presentados en la Primera Etapa

Hemos efectuado los ajustes y modificaciones a los manuales que fueran convenidos oportunamente. Los mismos serán presentados una vez concluida la tarea de dactilografiado y compaginación de los mismos que estimamos nos insumirá aproximadamente dos semanas a partir de la fecha.

##### B. Supervisión de la tarea de descripción de puestos

A la fecha de inicio de nuestra labor los técnicos de la Provincia no habían podido completar las tareas de relevamiento y descripción de puestos. Debe señalarse que en el lapso transcurrido entre la Primera Etapa y la que nos ocupa, fueron retirados de la Dirección de Personal de la Provincia los analistas afectados. Esto motivó una cierta demora en la tarea referida. Actualmente, en paralelo con las actividades de supervisión, procedemos a efectuar el seguimiento de las referidas a relevamiento y descripción.

Sobre la base de la revisión del trabajo efectuado, estimamos que faltan relevar aproximadamente el 30% de los cargos y realizar las descripciones de tareas de aproximadamente el 50%.

De lo dicho se desprende que la tarea de supervisión de las descripciones de puestos a nuestro cargo, solo podrá quedar efectivamente completada cuando se haya concluido con las tareas de clasificación de cargos que está actualmente en proceso.

Según lo expuesto resulta posible que esta circunstancia atrase la conclusión en término de la Primera Fase.

##### C. Selección de una Repartición para efectuar una prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

De común acuerdo con los técnicos del Consejo Federal de Inversiones y de la Provincia, seleccionamos como Repartición piloto para la prue

ba de consistencia de los manuales elaborados a la Dirección de Vialidad de la Provincia. Este organismo nuclea personal técnico, administrativo, de obra y de servicios, por este motivo lo consideramos suficientemente representativo dentro de la Administración Provincial.

Por nota de fecha 10 de marzo, solicitamos al Sr. Ministro de Economía de la Provincia, su autorización para realizar nuestro trabajo en esa Repartición, habiendo obtenido su consentimiento.

#### D. Prueba piloto del sistema de evaluación

Hemos confeccionado las descripciones de tareas de todos los puestos de la Dirección de Vialidad, las que han sido revisadas y conformadas por los Jefes de Departamento correspondientes.

### II. ESTADO GENERAL DEL TRABAJO

Estimamos que a la fecha de este informe, el trabajo en relación con nuestro programa se encuentra "en tiempo". Sin embargo, es necesario destacar que la tarea de recopilación de datos para efectuar las descripciones de puestos, que se halla en marcha, probablemente prolongará el plazo establecido para la finalización de la supervisión de la totalidad de las descripciones.

A nuestro pedido, por decreto del Sr. Gobernador de la Provincia, se ha adscripto a la Dirección General de Administración de Personal, a cinco analistas de la Provincia ya entrenados en la materia. Aún no se ha designado el Coordinador del Proyecto.

### III. TRABAJOS A EFECTUAR DURANTE EL PROXIMO PERIODO

Los trabajos a realizar durante el período de referencia serán:

- . Proseguir con la supervisión de las descripciones de puestos.
- . Evaluación preliminar de los cargos de la Dirección de Vialidad.
- . Capacitación de comités de evaluación en Vialidad.
- . Evaluación definitiva de los puestos.

11317

# HARTENECK, LÓPEZ Y Cía.

CONTADORES PÚBLICOS  
CONSULTORES EN ADMINISTRACIÓN

TÉLEFONOS: 40-0522/0583  
0590/9035

MONTEVIDEO 096  
BUENOS AIRES



20 de abril de 1972

Sr. Secretario  
del Consejo Federal de Inversiones  
Lic. Santiago E. J. Gilotaux  
Alcina 1401  
BUENOS AIRES

|               |                  |
|---------------|------------------|
| EXPEDIENTE N° | 4646             |
| Agregado N°   |                  |
| 12705         | 25/4/72<br>FECHA |

De nuestra consideración:

Ref: Informe de Progreso N° 1

Analistas asignados por la Provincia al Proyecto

Tenemos el agrado de dirigirnos a Vd. con relación a la referencia del epígrafe.

Sobre doce analistas que la Provincia de Salta se comprometió asignar al proyecto, a la fecha sólo cinco están desarrollando la tarea de descripción de funciones.

En nuestra opinión dicho número no es suficiente para el término de la descripción de funciones dentro del plazo estipulado para la primer fase, preveyéndose que, de continuar así, las tareas no estarán terminadas sino a mediados de junio de 1972.

A efectos de mitigar la demora, y considerando la dificultad por parte de la Provincia en obtener personal con capacitación adecuada para la función de analistas, en el día de la fecha hemos solicitado ampliar el número en uno o dos analistas adicionales.

Con tal motivo, saludamos a Vd. muy atentamente.

HARTENECK, LOPEZ Y CIA.

*Oswaldo Héctor Canova*  
(Socio)  
Oswaldo Héctor Canova

11317

# HARTENECK, LÓPEZ Y Cía.

CONTADORES PÚBLICOS  
CONSULTORES EN ADMINISTRACIÓN

TÉLEFONOS: 40-0522/0563  
0590/9035

MONTEVIDEO 496  
BUENOS AIRES

26 de abril de 1972

Sr. Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Lic. Santiago E.J. Gilotaux  
Alsina 1401  
BUENOS AIRES

De nuestra consideración:

Ref.: Plan Piloto para Implantar en la Administración Pública  
Provincial de Salta, un Sistema Integral de Remuneracio  
nes

Tenemos el agrado de poner a su consideración el Informe  
de Progreso Nº 2, relativo al período iniciado el 30 de marzo de 1972 y  
concluido el 21 de abril de 1972.

Queremos agradecer al Sr. Coordinador del Proyecto, a  
los Directores y personal técnico de la Dirección General de Adminis-  
tración de Personal y del Servicio de Organización y Métodos de la  
Provincia, como así también a los técnicos del C.F.I., la colaboración  
que nos prestan en la ejecución del trabajo.

Quedamos a su disposición por cualquier aclaración que pudie-  
ra requerirnos.

Con tal motivo, saludamos a Ud. atentamente.

HARTENECK, LOPEZ Y CIA.

  
(Socio)  
Osvaldo Héctor Canova

## INFORME DE PROGRESO Nº 2

### I. Estado de las actividades del Proyecto

#### A. Trabajo acumulado hasta la conclusión del período precedente

##### 1. Modificaciones a los Manuales presentados en la Primera Etapa

Concluído rediseño. En proceso de impresión.

##### 2. Supervisión de la tarea de descripción de puestos

En proceso.

##### 3. Selección de una Repartición para efectuar una prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

Concluído. Seleccionada Dirección de Vialidad de Salta.

##### 4. Prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

En proceso. Completado confección de descripciones.

#### B. Trabajo efectuado en el período

##### 1. Modificaciones a los Manuales presentados en la Primera Etapa

Está en vías de concluirse la impresión de los Manuales de Revisión Nº 2. Los mismos serán entregados al C.F I. y Provincia de Salta en el curso de la primera semana del mes de mayo.

Las modificaciones fundamentales que han sido introducidas son las siguientes:

- . En general se les dió coherencia integrando dentro de los Manuales todo lo consignado en el Informe Complementario.
- . En particular se incluyeron una serie de modificaciones relacionadas con el manejo de las remuneraciones por mérito por el método de ratios.



2. Supervisión de las tareas de descripción de puestos

Según previéramos en el Informe de Progreso Nº 1, las tareas de relevamiento y descripción de puestos registran un atraso en relación con las fechas en que debieran concluirse para lograr el cumplimiento en término de esta fase del trabajo.

Según nuestras estimaciones la tarea que resta hasta concluir el relevamiento y descripción definitiva de puestos demandará aproximadamente 180 a 200 días/hombre.

De esto se desprende que con la dotación actual -5 analistas- y asumiendo que no se presentarían problemas de asignación de recursos humanos la tarea no podrá concluirse antes de la segunda quincena de junio del corriente.

Según lo expuesto sería necesario reforzar la dotación de analistas para evitar mayores atrasos en la conclusión del trabajo.

3. Prueba piloto del sistema de evaluación de puestos

- Revisión de las 95 (noventa y cinco) descripciones de puestos con el Secretario General de la D.V.S.
- Evaluación preliminar de los puestos, tarea efectuada por los consultores.
- Confección de listados de puestos y organigramas correspondientes.

II. Estado General del trabajo

En general el trabajo se desarrolla dentro de las pautas programadas. Existen atrasos en lo relacionado con el punto I.B.2 precedente.

Debemos enfatizar que sólo a la conclusión total de la tarea de descripción de puestos estaremos en condiciones de dar el conforme final a esta tarea; por ello prevemos que, en tanto no cambian las condiciones, la fecha de finalización de la Fase I de la presente Etapa II se demorará.

Con fecha 21 del corriente solicitamos al Sr. Coordinador del Proyecto, por nota un refuerzo en el equipo de analistas de la Administración Pública Provincial, de 1 o 2 personas más, sin cuya intervención se registrarían atrasos. A la fecha, tenemos el compromiso verbal de resolver este problema que se ha planteado.

Informamos que, a la fecha de este informe, los tiempos insumidos han sido los siguientes:

|             | Tiempo en semanas/hombre |             |              |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------|
|             | <u>Campaña</u>           | <u>Sede</u> | <u>Total</u> |
| Gerente     | 2                        | 1           | 3            |
| Consultores | <u>8</u>                 | <u>1</u>    | <u>9</u>     |
| Total       | <u>10</u>                | <u>2</u>    | <u>12</u>    |

### III. Trabajos a efectuar durante el próximo período

Los trabajos a realizar durante el período de referencia serán:

- . Proseguir con la supervisión de las descripciones de puestos.
- . Proseguir con la ejecución de la prueba piloto del Sistema de Evaluación de puestos en particular:
  - . Capacitación del Comité de Evaluación
  - . Evaluación de todos los puestos, en comité.
  - . Elaboración de la curva de remuneraciones actual de la D.V.S.
  - . Rediseño de la estructura propuesta en el Primera Etapa, actualizada con las remuneraciones vigentes.
  - . Estimación del costo presunto de aplicar el sistema en la D.V.S.



11317

# HARTENECK, LÓPEZ Y CIA.

CONTADORES PÚBLICOS  
CONSULTORES EN ADMINISTRACIÓN

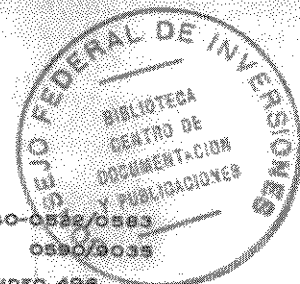
CORRESPONSABLES DE  
LYBRAND, ROSS BROS. & MONTGOMERY  
Y COOPERS & LYBRAND

TELÉFONOS: 40-0522/0583

0580/9035

MONTEVIDEO 496

BUENOS AIRES



29 de mayo de 1972.

Señor  
Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Lic. Santiago R.J. Gilotau  
Avenida 1401  
BUENOS AIRES

De nuestra consideración:

Ref: Plan Piloto para implantar en la Administración  
Pública Provincial de Salta, un Sistema Integral  
de Remuneraciones

Tenemos el agrado de poner a su consideración el Informe de Pro-  
greso N° 3, relativo al período iniciado el 24 de abril y concluido el 24 de  
mayo de 1972.

Agradecemos al Sr. Coordinador del Proyecto y al personal técnico  
de la Dirección General de Administración de Personal y del Servicio de Or-  
ganización y Métodos, por la colaboración que nos prestan en la ejecución del  
trabajo.

Quedamos a su disposición por cualquier aclaración que pueda requie-  
rirnos.

Con tal motivo, saludamos a Ud. muy atentamente.

HARTENECK, LÓPEZ Y CIA.

*Oswaldo Héctor Canova*  
(Socio)  
Oswaldo Héctor Canova

Aaj.

## INFORME DE PROGRESO N° 1

### I. ESTADO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

#### A. Trabajo Acumulado hasta la conclusión del período precedente

##### 1. Modificaciones a los manuales presentados en la Primera Etapa.

Concluido - Presentados con fecha 3 de mayo de 1972.

##### 2. Supervisión de la tarea de descripción de puestos

En proceso.

##### 3. Selección de una Repartición para efectuar una prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

Concluido. Seleccionada Dirección de Vialidad de Salta.

##### 4. Prueba Piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

En proceso.

Concluidas las siguientes tareas:

- . Relevamiento de todos los puestos de D.V.S.
- .. Descripción de puestos.
- . Revisión de las descripciones de puestos
- . Evaluación preliminar de los puestos
- . Confeción de listados de puestos y organigramas correspondientes.

#### B. Trabajo efectuado en el período

##### 1. Supervisión de la tarea de descripción de puestos

Se ha concluido la tarea de relevamiento de puestos de todas las dependencias de la Administración Pública Provincial.

Está en proceso la tarea de descripción definitiva de todos los puestos. Estimamos que la misma demandará hasta su conclusión 120 a 150 días/hombre aproximadamente.

## **2. Prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos**

Una vez completadas y revisadas las descripciones de puestos de la Dirección de Vialidad de Salta, procedimos a encarar la tarea de evaluación de los mismos.

Para ello se reunió un comité que luego de introducido en el problema, por nuestros consultores, comenzó a operar. Dicho comité se integró con los funcionarios de la Dirección de Vialidad de Salta que se mencionan a continuación:

**Sr. Jorge H. Mac Guli - Secretario General de la Dirección de Vialidad de Salta y Coordinador del Proyecto.**

**Ing. Beni de Frans Blaser - Jefe del Departamento de Planificación y Control.**

**C.P.N. Pedro Arnau - Jefe Departamento Contable.**

Asimismo, y en calidad de veedores y orientadores del Comité, participaron la Sra. Carmen M. de Carbonell por la Dirección General de Administración de Personal y la Lic. María Regina Levy. Participó también de algunas de las reuniones del referido comité, el Gerente del Proyecto, C.P.N. Norberto Aguilero Moreira.

Debemos enfatizar la gran importancia que hemos asignado a todas las actividades relacionadas con la prueba piloto que nos ocupa y, de modo particular, al trabajo desarrollado en el seno del referido comité.

Las tareas desarrolladas en este período en la Dirección de Vialidad fueron:

### **Capacitación del comité de evaluación**

Se explicó detalladamente los alcances del sistema diseñado y la operatoria del mismo para su implementación.

### Evaluación de Puestos

Se están evaluando los puestos relevados en la Dirección de Vialidad de Salta. Los resultados obtenidos hasta la presentación de este informe, resultan aparentemente consistentes.

El informe sobre la prueba piloto contendrá nuestra opinión sobre el particular.

### 3. Rediseño de la estructura de remuneraciones propuesta en la Primera Etapa

En base a la información recogida sobre los salarios vigentes en la Administración Pública Provincial, se ha rediseñado la estructura de remuneraciones que propusieramos en la Primera Etapa del Proyecto.

## II. ESTADO GENERAL DEL TRABAJO

En general el trabajo se desarrolla dentro de las pautas programadas, salvo en lo relacionado con la actividad de descripción de puestos. Al respecto y a fin de minimizar el atraso, que estimamos se producirá, se ha conseguido que el equipo de analistas que actúa en el proyecto se desempeñe en horario extraordinario, acelerando de esta manera la tarea. Asimismo, a través de la Asesoría de Desarrollo, se ha solicitado la integración -en horario extraordinario- de tres analistas de Organización y Métodos.

Informamos que a la fecha, los tiempos insumidos en el proyecto son:

|             | <u>Tiempo<br/>Campaña</u> | <u>Semana/Hombre<br/>Sede</u> | <u>Total</u> |
|-------------|---------------------------|-------------------------------|--------------|
| Gerente     | 3                         | 2                             | 5            |
| Consultores | <u>12</u>                 | <u>1</u>                      | <u>13</u>    |
| Total       | 15                        | 3                             | 18           |



### **III TRABAJO A EFECTUAR DURANTE EL PROXIMO PERIODO**

Los trabajos a realizar durante el período de referencia serán:

- A. Proseguir con la supervisión de las descripciones de puestos.
- B. Proseguir con la ejecución de la prueba piloto del Sistema de Evaluación de Puestos, en particular:
  - . Completar la evaluación de los puestos.
  - . Confeccionar la curva de remuneraciones de la División de Vialidad de Salta.
  - . Efectuar la estimación del costo presunto de aplicar el sistema en la División de Vialidad de Salta.
- C. Estimación, en la medida en que se disponga de información adecuada, del impacto financiero consecuente de la aplicación del sistema a todo el ámbito de la Administración Provincial.
- D. Conclusiones finales sobre la aplicabilidad del sistema.

