

10843

octubre 1971.



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

II da. ETAPA

Propuesta de Servicios Profesionales

Q
R.310
H11
2. etapa
I

INDICE

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION	1
II. METODOLOGIA Y PLAN DE TRABAJO	2
III. DURACION DEL PROYECTO- CRONOGRAMA	9
IV. EQUIPO DE TRABAJO	11
V. HONORARIOS	12
ANEXO I - CURRICULA DE LOS CONSULTORES INTERVINIENTES	

I. INTRODUCCION

La presente propuesta para la realización de la II da. Etapa del Plan Piloto para Implantar en la Administración Pública Provincial de Salta un Sistema Integral de Remuneraciones complementa todo lo actuado en el Expediente Nº 4646 del Consejo Federal de Inversiones. Por lo expuesto esta propuesta sólo incluye información adicional a la consignada en dicho Expediente.



II. METODOLOGIA Y PLAN DE TRABAJO

A continuación se consigna la Metodología y Plan de Trabajo aplicables a la Segunda Etapa del Plan Piloto de referencia.

Fase I

A. Modificaciones a los Manuales presentados en la Primera Etapa

- Manuales de Descripción y Evaluación de Puestos:

Sobre la base de la "Revisión N° 1", aprobada oportunamente, se confeccionarán los manuales definitivos, incluyendo un diccionario de términos.

Asimismo se incluirá, en lo que hace a la descripción de los puestos, la necesidad de consignar los porcentajes de tiempo insumidos en cada actividad, en relación con el total.

El sistema comprenderá, aunque no como factores, dos características observadas en la Provincia y apuntadas oportunamente: "Condiciones desfavorables" y "Exigencias horarias".

- Manual de constitución y actuación de los Comités de Evaluación.

Se presentará el Manual definitivo, modificado según la alternativa N° 2 propuesta, según la cual y dado el volumen de tareas que los comités tendrán que procesar, las evaluaciones preliminares de puestos, las realizarán los analistas y consultores.

Posteriormente se someterán a la aprobación de los comités, conjuntos de puestos adecuadamente "rankeados" y, toda vez que sea necesario y factible, presentados en un organigrama. De este modo los comités podrán limitarse a decidir por excepción y se agilizará notablemente la labor.

- . Manual de Evaluación del Desempeño del Personal.

Se integrarán al mismo los puntos acordados oportunamente:

"Instancias calificadoras" y "caracter objetivo para la evaluación del factor Asistencia y Puntualidad".

Se agregará, asimismo, una explicación complementaria sobre la forma de efectuar el aconsejamiento, separando lo referente al personal con funciones de supervisión del que no las tiene.

Se formarán instructores de aconsejamiento.

B. Supervisión de la tarea de Descripción de Puestos

Nuestros consultores, con colaboración de personal entrenado de la Provincia, revisarán en su totalidad las descripciones de puestos efectuadas.

Asimismo, los consultores procederán a entrenar a los analistas que sea necesario, a fin de completar y revisar las descripciones definitivas de puestos al momento de la presentación del subinforme correspondiente a esta Fase I.

Se efectuará una segunda revisión de las descripciones y evaluaciones de los Puestos Tipo.

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

De común acuerdo con los técnicos de la Provincia y el C.F.I. seleccionaremos una repartición suficientemente representativa que involucre el mayor número de carreras y especialidades a efectos de probar la consistencia de los Manuales elaborados en la Primera Etapa.

D. Prueba Piloto del Sistema de Evaluación de Puestos

Aplicaremos íntegramente los manuales de evaluación de puestos a la Repartición seleccionada, a efectos de probar la consistencia del sistema diseñado.

Dicha prueba piloto incluirá:

1. Capacitación y asesoramiento de los comités "ad-hoc".
2. Evaluación de todas las posiciones de la Repartición.
3. Elaboración de la curva actual y curva propuesta sobre la base de la estructura diseñada en la Primera Etapa, actualizada según las remuneraciones vigentes.
4. Estimación del costo presunto de aplicar el sistema en la Repartición.
5. 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.
6. Conclusiones finales sobre la aplicabilidad del sistema.

Esta prueba piloto no incluirá "encuesta de mercado".

Fase II

E. Capacitación y Asesoramiento de los Comités de Evaluación de tareas

Los Comités de Evaluación y los Analistas de Evaluación serán entrenados por los consultores mediante la realización de un curso durante el cual explicarán los alcances de los manuales y la manera de interpretarlos; tarea que se realizará hasta obtener una completa comprensión e identificación de todos los miembros que constituyan los Comités.

Mediante ejercicios prácticos se medirán los resultados del entrenamiento impartido. A tal efecto se utilizarán como

ejemplo los "Puestos Tipo" previamente seleccionados de acuerdo a lo propuesto en el Capítulo I, acápite D. Primera Etapa, y la prueba piloto realizada.

F. Curva de Remuneraciones Actuales

Se determinará mediante cualquiera de los algoritmos conocidos para obtener la función de regresión que mejor ajuste a la nube de puntos.

G. Curva Propuesta de Remuneraciones

Para determinarla, será necesario establecer en primer lugar y de común acuerdo con las autoridades de la Provincia la política general de remuneraciones, que se considera oportuno desarrollar. En segundo término, se establecerá la conveniencia de pagar las posiciones de acuerdo al nivel del mercado local por debajo o por encima del mismo. En los últimos dos casos, se establecerá el porcentaje a aplicar (p.e. 5% encima o por debajo del nivel del mercado.).

Para realizar la investigación del mercado requeriríamos la participación de empresas privadas locales y organismos nacionales, que actúen en la Provincia introduciendo en los casos que correspondiera, un factor de ajuste por duración de la jornada de trabajo.

El tipo de información a obtener es similar a la que se solicitara a los organismos involucrados en el estudio y que ya fue descripta en el capítulo "Acopio de Antecedentes e información necesaria para la tarea".

De esta manera, se manejarán pautas comparables a efectos de componer una adecuada estructura de remuneraciones.

La encuesta de referencia no sólo servirá para obtener información con el fin de evaluar la posición de la Provincia respecto del mercado, sino que al mismo tiempo, nos permitirá contar con un panorama real y actualizado sobre políticas de personal en vigor en la plaza que podrán ser evaluadas con relación a las existentes en los organismos de la Provincia.

Nomenclador de Cargos y Escalafón

Sobre la base de las descripciones de puestos obtenidas y los manuales de evaluación preparados, se procederá a asignar un puntaje a cada posición.

Obtenida la aprobación por parte de los comités o eventualmente, corregidos los puntajes, estaremos en condiciones de elaborar el Nomenclador de Cargos y Escalafón.

Esta tarea es consecuencia de las anteriormente descritas y sólo será necesario codificar cada posición mediante un sistema adecuado que permita ubicar en forma precisa el área a que pertenece cada cargo y su rango dentro del escalafón.

H. Sistema de Promoción de Personal

Se establecerá en base a los planes de "Evaluación de Personal" o "Calificación de Desempeño" que fueron desarrollados con tal fin.

El método diseñado enfatiza la necesidad de documentar el desempeño del personal como base insustituible para promociones, incrementos de remuneraciones, transferencias, etc. y servirá además para el posterior desarrollo del plan de capacitación del personal.

I. Actualización de Evaluaciones

Se establecerá un procedimiento para la revisión periódica de las descripciones de tareas y la actualización de las evaluaciones, especificando períodos convenientes y forma de realización.

J. Implantación

En base al detallado análisis de la documentación presentada por el C.F.I., a la información recogida en la Provincia de Sal-

ta y a nuestra experiencia en este tipo de proyectos, podemos estimar que la cantidad de personal necesaria para implantarlo debe ser de 19 personas aproximadamente.

Hemos tenido en cuenta para estimar las cifras precedentes la cantidad de agentes que se desempeñan en los organismos involucrados en el estudio y el número aproximado de posiciones a describir y evaluar.

La composición del personal debería ser la siguiente:

- 1 (un) Secretario Coordinador
- 1 (un) Secretario Alterno
- 12 (doce) Analistas
- 5 (cinco) Mecnógrafas

El Secretario Coordinador deberá estar afectado en forma full-time a la ejecución del proyecto, y tendrá por función fundamental la de servir de nexo entre los analistas y el personal de consultores, catalizar todas las inquietudes e inconvenientes que se presenten durante el desarrollo del trabajo y transmitirlos a los consultores, asegurar la unidad de criterio de todo el personal interviniente en el proyecto, supervisar conjuntamente con los consultores las distintas etapas de realización, asegurar la continuidad de las tareas y el cumplimiento del programa de trabajos. Adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para, una vez concluida la intervención de los consultores, asegurar una coherente continuidad y mantenimiento de todo lo realizado.

Será, en consecuencia, el hombre de enlace con proyección de futuro que estimamos necesario para lograr una correcta implantación del proyecto.

El cuerpo de analistas y mecanógrafas deberá estar compuesto por personal idóneo.

Las etapas y plazos para la implantación son las previstas en el cronograma que se agrega en el capítulo siguiente, donde

se hace un detalle de todas las tareas a realizar y sus períodos aproximados de comienzo y finalización.

Tales períodos podrán variar en la medida en que las necesidades e inconvenientes que puedan presentarse durante la realización del proyecto, así lo exijan.

El método a utilizar para la implantación, será el de implementar cada una de las etapas a medida que las tareas detalladas en el cronograma se den por finalizadas y se haya obtenido la aprobación de las autoridades de la Provincia. Es decir, que optamos por un método de implantación gradual, que permita poner en vigencia en forma ordenada y siguiendo una secuencia lógica, cada una de las etapas del proyecto.

Se proyectará las modificaciones de las normas legales y reglamentarias necesarias para implementar el sistema.

K. Entrenamiento

A fin de lograr una total compenetración con el sistema por parte del personal involucrado en el manejo del mismo se dictarán cursos de:

- . Descripción y Evaluación de Puestos, para analistas.
- . Evaluación del desempeño, para analistas.
- . Entrenamiento para la formación de instructores de aconsejamiento.

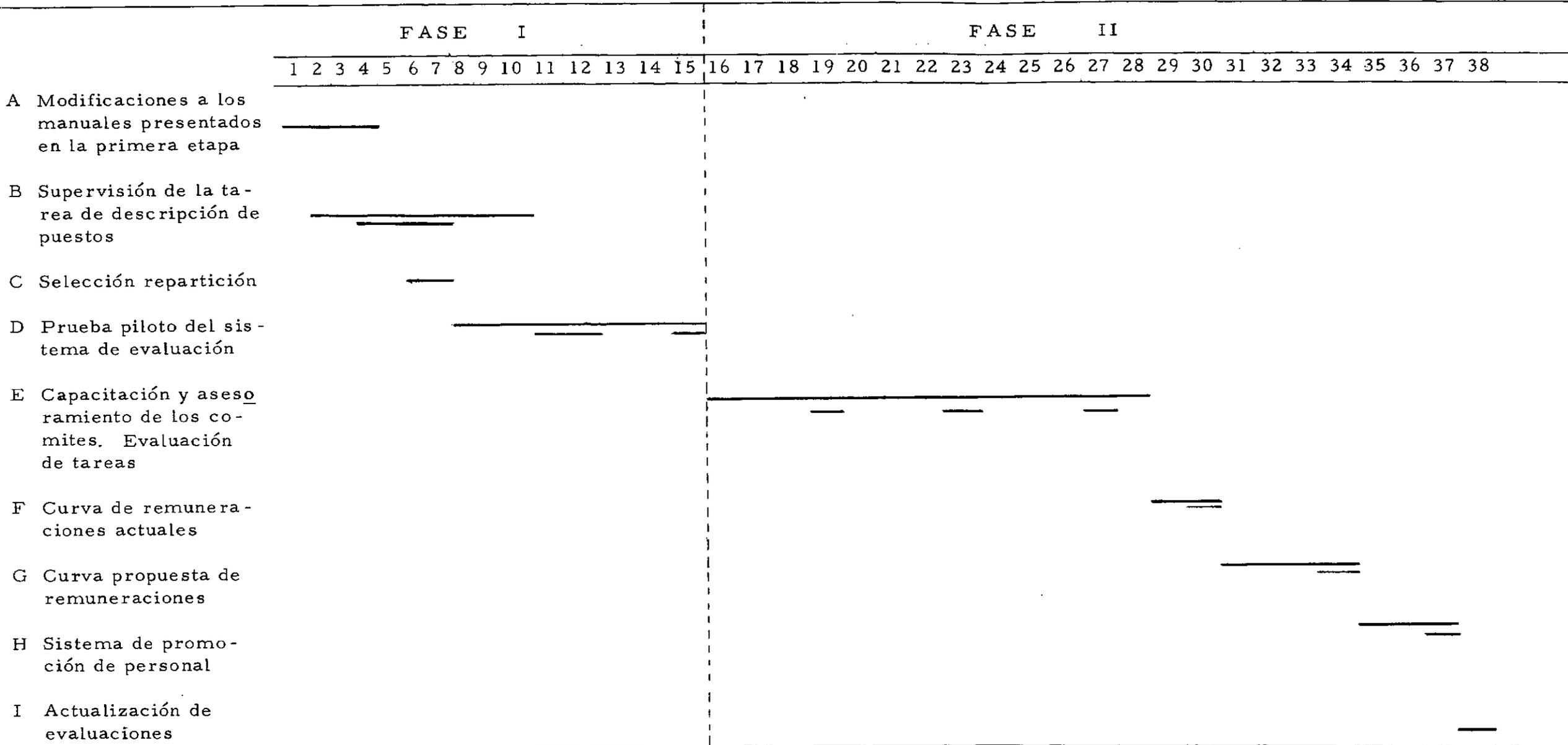


III. DURACION DEL PROYECTO

A continuación se muestra un gráfico de barras -cronograma- en el que se consignan los tiempos de ejecución y secuencia de las actividades del Proyecto.

De acuerdo con dicho cronograma la duración del Proyecto sería de aproximadamente 38 semanas calendario, netas de demoras por aprobación de informes, no concurrencia de factores humanos y materiales y otras. Esto implica que toda demora no imputable a los consultores deberá adicionarse a las 38 semanas expresadas arriba.

CRONOGRAMA DEL PROYECTO *



Los puntos J y K, Implantación y Entrenamiento, respectivamente, se desarrollaran a lo largo de toda la etapa.

* No incluye demoras por aprobación de informes u otros.



IV. EQUIPO DE TRABAJO

Integraremos nuestro Equipo de Consultores del siguiente modo:

- Representante legal: Cont. Guillermo Harteneck
- Gerente del Proyecto: Cont. Norberto R. Agulleiro Moreira
- Consultores: Lic. María R. Levy

Cont. Daniel O. Elicetche

En el Anexo I se muestran las currícula de los técnicos mencionados arriba.

Estimamos insumir en el proyecto aproximadamente 59 semanas/hombre con arreglo al siguiente esquema:

	<u>Semanas/hombre</u>
Consultor-Gerente	13
Consultores	<u>46</u>
Total	<u>59</u>

Asimismo estimamos el tiempo en campaña en aproximadamente 75% del total.

Mantendremos personal radicado permanentemente en la Provincia durante todo el término del desarrollo normal del trabajo.

V. HONORARIOS

Respecto del precio, nos hemos limitado a ajustar por el Índice de Costo de Vida -desestacionalizado- nuestra cotización inserta en el contrato celebrado el 7 de mayo de 1970. Adicionalmente hemos incrementado el precio proporcionalmente al incremento en la duración del Proyecto motivado por un cambio en la metodología según Nota 11.142 del Sr. Secretario General del C.F.I. al Sr. Gobernador de la Provincia de Salta.

El ajuste efectuado es el siguiente:

	\$
Honorarios IIa. Etapa según contrato del 7-5-70 para una duración de 46 semanas/hombre	72.000
Más:	
Actualización por Índice de Costo de Vida a partir de la fecha en que, según contrato, debió comenzarse la IIa. Etapa.	
Ajuste desde 1.12.70 a 30.9.71 : 33,1%	<u>23.832</u>
	95.832
Más:	
Trabajos adicionales motivados por cambios en la metodología acordados entre C.F.I., Provincia y Consultores.	
13 semanas/hombre	<u>27.083</u>
Total honorarios	<u><u>122.915</u></u>

El referido monto de honorarios quedará discriminado por conceptos según el siguiente esquema:

	\$	\$
1. Gastos en Personal		
a) Salarios del personal técnico		
Consultor Gerente	11.400	
Consultores	<u>27.500</u>	<u>38.900</u>
Transporte		38.900

	\$	\$
b) Salarios del personal administrativo	2.900	
c) Cargas sociales	16.700	
d) Premios por trabajos fuera de sede	<u>6.200</u>	64.700
2. Gastos Específicos del Proyecto		
a) Alojamiento y comida del personal	15.500	
b) Pasajes Bs.As. -Salta	<u>6.000</u>	21.500
3. Gastos Generales (10 %)		12.292
4. Imprevistos (5%)		6.146
5. Utilidad (\approx 15%)		<u>18.277</u>
Total		<u><u>122.915</u></u>

Asimismo, el honorario total cotizado se distribuye entre las dos Fases propuestas en la metodología, del siguiente modo:

	\$
Fase I	58.332
Fase II	<u>64.583</u>
Total	<u><u>122.915</u></u>

ANEXO I

CURRICULA DE LOS CONSULTORES INTERVINIENTES

NORBERTO AGULLEIRO MOREIRA

El Contador Agulleiro Moreira se desempeña actualmente como Gerente en el área de Servicios de Consultoría de Empresas de nuestra firma. Domina castellano e inglés.

ANTECEDENTES

Desde 1960 se ha desempeñado en las áreas de sistemas y organización, costos y auditoría. Su experiencia abarca la mediana y gran industria como así también a la administración estatal en la que realizó trabajos en empresas de servicios públicos y proyectos de desarrollo económico.

SERVICIOS PRESTADOS

Auditoría externa con énfasis sobre problemas de control interno y auditoría operativa en medianas y grandes empresas industriales.

Implantación de un sistema de costos predeterminados para una empresa confeccionista de indumentarias, y en la misma empresa, implantación de sistemas de incentivos y premios a la producción. Las recomendaciones propuestas mejoraron la eficiencia de la mano de obra en no menos del 25% y redujeron costos en el 10%.

A cargo del análisis y evaluación de un proyecto de inversión de gran importancia en la industria alimenticia. Las conclusiones del informe dieron al potencial inversor una sólida base para su toma de decisiones.

A cargo de un trabajo de organización y sistemas contables y administrativos en una importante empresa estatal de servicios públicos con un patrimonio neto de \$ 90.000.000,00 relacionada con un proyecto de desarrollo económico con un costo cercano a los u\$s 100.000.000.--

Como analista financiero colaboró con una gran empresa automotriz en la toma de importantes decisiones.

Actuando como gerente de proyecto ejerció responsabilidad técnica global sobre trabajos relacionados con sistemas administrativos y de programación y control de producción aplicables a la prefabricación de viviendas.

A cargo de la organización administrativa de un grupo de empresas dedicadas a la comercialización de automotores.

Gerente en varios proyectos en los que se evaluaba la factibilidad técnico-económica de implantación de equipos de procesamiento electrónico de datos; dirigió luego los trabajos de análisis de sistemas supervisando la puesta en marcha de los equipos.

Asimismo dirigió, en una importante industria fabricante de aparatos eléctricos, un proyecto de administración de stocks.

Fue responsable de un trabajo de diagnóstico administrativo en un ente previsual de gran envergadura dedicado a la compensación y otorgamiento de Subsidios Familiares.

CARGOS OCUPADOS

- 1960-1965 : Consultor en sistemas. Estudio Agulleiro Moreira.
1965-1967 : Analista de sistemas - Industrias Confeccionistas Changuito S.A. Buenos Aires, Argentina.
1967 : Consultor en nuestra firma.

INSTRUCCION

Contador Público Nacional, graduado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Cursos sobre registro unitario y procesamiento electrónico de datos -IBM, Honeywell-Bull.

Cursos sobre Algebra y Análisis Matemático - Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Curso sobre Tratamiento de Gastos de Fabricación - National Association of Accounts - Buenos Aires, Argentina.

Curso sobre Programación por Camino Crítico - Junta de Investigaciones Científicas y Experimentales de las Fuerzas Armadas (JICEFA).

Curso sobre Análisis de Sistemas - Harteneck, López y Cía. Bs.As. Argentina.

Curso sobre Administración de Inventarios - Harteneck, López y Cía. Bs. As. Argentina.

Curso sobre Administración de Personal - Harteneck, López y Cía. Bs.As. Argentina.

AFILIACION PROFESIONAL

Miembro del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.

El Sr. Agulleiro Moreira es autor de un trabajo sobre confección de estados financieros en moneda extranjera.

En colaboración, ha escrito un trabajo relacionado con aplicaciones matemáticas para la resolución de distribuciones de costos departamentales sobre base no recíproca, y ha dictado cursos y conferencias.

Participó de las 8^º jornadas de Investigación Operativa organizadas por S.A.D.I.O. en diciembre de 1970.

Es docente auxiliar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

MARIA REGINA LEVY

La Srta. Levy se desempeña actualmente como consultora en el área de Servicios de Consultoría de Empresas de nuestra firma. Domina castellano e inglés.

ANTECEDENTES

Se ha desempeñado en una importante Institución bancaria cumpliendo diversas funciones contables y administrativas.

Su experiencia profesional incluye el análisis, diseño y programación de sistemas para su implementación en computadores electrónicos.

En el área de la Investigación Operativa, ha intervenido en trabajos de análisis y control científico de inventarios. Asimismo, ha colaborado en trabajos de descripción de tareas y evaluación de personal en empresas privadas e instituciones oficiales. En el campo de la estadística, ha trabajado en empresas que realizan estudios de Investigación de Mercado.

SERVICIOS PRESTADOS

- Análisis y diseño de sistemas administrativos y programación de los mismos para su procesamiento en un computador de 3ra. generación, en la más importante empresa productora de vidrio plano y fibras de vidrio.
- Estudio e Implementación de un modelo dinámico de gestión de stocks tendiente a optimizar la inversión en repuestos de una importante compañía de aviación argentina.
- Aplicaciones matemáticas para la determinación de curvas de remuneraciones en un estudio de evaluación de personal en una empresa productora de cemento.
- Descripción y evaluación de tareas, para un Plan Integral de Remuneraciones en la Administración de la Provincia de Salta.
- Análisis estadístico de la información proveniente de encuestas masivas, en dos empresas que realizan Investigaciones de Mercado.

CARGOS OCUPADOS

- 1960 : Sección Análisis de I.P.S.A. (Instituto de Psicología Social Aplicada).
- 1961 : Sección Tabulación y Análisis de S.A.Y.E. (Sociedad de Análisis y Encuestas).
- 1961-1968: Banco Español del Río de la Plata Ltda.
- 1968 : Consultora en nuestra firma.

INSTRUCCION

Licenciada en Computación Científica, graduada en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Cursos varios de Sistemas y Programación dictados por Bull General Electric y National Cash Register.

Curso sobre Análisis de Sistemas -Harteneck, López y Cía. Buenos Aires-Argentina.

Curso sobre Administración de Inventarios - Harteneck, López y Cía. Buenos Aires - Argentina.

Curso sobre Administración de Personal -Harteneck, López y Cía. Buenos Aires-Argentina.

DANIEL O. ELICETCHE

El Sr. Elicetche se desempeña actualmente como consultor en el área de Servicios de Consultoría de Empresas de nuestra firma. Domina castellano e inglés.

ANTECEDENTES

Desde el año 1966 se ha desempeñado cumpliendo diversas funciones, en las áreas de contabilidad, auditoría y sistemas.

Su experiencia abarca el diseño y puesta en marcha de sistemas administrativos en empresas comerciales e industriales de gran envergadura, estudios de racionalización y reorganización, estudio crítico y diseño de sistemas de información para la Dirección, confección de normas y manuales de procedimientos, diseño de formularios, empleo de sistemas de registro directo, unitario y electrónico, utilización de métodos de programación por camino crítico.

Ha desarrollado entre otras, las siguientes tareas:

Organización del sistema contable de una empresa metalúrgica liviana a través de la utilización de máquinas de registro directo.

Diseño e implementación del sistema administrativo-contable de una empresa de pavimentación. Reorganización del departamento de Personal y diseño e implementación del sistema de costos de la misma empresa.

Tareas realizadas en una gran industria química, las que abarcaron:

- Diseño e implementación del sistema de movimiento de fondos.
- Diseño e implementación del sistema de liquidación de sueldos y jornales por medio de un computador.
- Sistema de cuentas corrientes y deuda documentada utilizando un computador como medio de registración.
- Sistema de ventas de artículos químicos, establecimiento de circuitos de ventas y calendario de visitas a clientes con el objeto de optimizar el tiempo empleado por los vendedores, mejorando la atención de los clientes.
- Diseño del "lay-out" de oficinas y redistribución de recursos humanos y materiales.

Participó en la reorganización administrativo-contable de la empresa de telecomunicaciones de Bolivia, estando a su cargo el diseño e implementación de los sistemas de contabilidad, costos y presupuestos.

Elaboró un proyecto de factibilidad económico-financiero para la principal empresa de hotelería boliviana.

Organización administrativa y contable integral de COMDESA (Paraguay).

Evaluación económica-financiera y de los sistemas administrativos de la empresa aérea de Bolivia.

En la rama de auditoría se desempeñó como auditor externo en empresas de distinto ramo:

- Una de las empresas frigoríficas más importantes de la Argentina.
- Empresas metalúrgicas fabricantes de partes para la industria automotriz.
- Empresas fabricantes de construcciones metálicas.
- Cajas de subsidios familiares.

CARGOS OCUPADOS

1969-1967: Sub-jefe del departamento de Contabilidad, de Pistones Sylicun S. A.

1967-1968: Auditor externo en Drysdale, Reig & Bértora.

1968-1969: Analista de sistemas de la Organización Bunge y Born Ltd. S. A., Compañía Química.

1968- Consultor en nuestra firma.

INSTRUCCION

Contador Público Nacional graduado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Cursa actualmente el último año de la carrera de Licenciado en Econo-

mía Política en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Curso de sistemas y procedimientos, dictado por Urwick-Orr and Partners de Londres.

Diversos cursos sobre procesamiento electrónico.

Curso de auditoría dictado por Ernst & Ernst, de Estados Unidos de América.

Cursos de análisis de Sistemas, Administración de Personal, Administración científica de inventarios de Coopers & Lybrand.

AFILIACION PROFESIONAL

- Miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires.
- Miembro del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Buenos Aires.