



# MINISTERIO DE PLANIFICACION

Y

## POLITICA ECONOMICA

ESTUDIO DE CLASIFICACION, VALORACION  
Y REMUNERACION DE LOS PUESTOS  
TECNICOS PROFESIONALES DEL  
MIPPE



REPUBLICA DE PANAMA

# **MINISTERIO DE PLANIFICACION**

**Y**

# **POLITICA ECONOMICA**



República de Panamá

**Ministerio de Planificación y Política Económica**

Panamá, 5 de agosto de 1980  
DPDI/DRH/341

M E M O R A N D U M

PARA: Lic. Juan E. Rivera  
Director Administrativo

DE: *Ana Brouwer de Du Bois*  
Lic. Ana Brouwer de Du Bois  
Directora de Planificación y  
Desarrollo Institucional

ASUNTO: ESTUDIO DE CLASIFICACION, VALORACION Y  
REMUNERACION DE LOS PUESTOS TECNICOS  
PROFESIONALES DEL MIPPE

\*\*\*\*\*

El 29 de julio de 1980 le enviamos copia del memo DPDI/DRH/308 por medio del cual se remitía el Estudio de Clasificación, Valoración y Remuneración de los Puestos Técnicos-Profesionales de nuestro Ministerio.

Queremos llamar su atención sobre la serie de actividades que señala el Manual Operativo y que son de exclusiva responsabilidad de su Dirección. Entre las diferentes actividades está la de hacer llegar personalmente la parte correspondiente a cada Dirección a su respectivo Director con el propósito de que se sirva revisarlo y presentar sus observaciones dentro de un plazo perentorio. Al mismo tiempo de la entrega del documento se aprovecharía para darle todas las explicaciones relativas a la responsabilidad que cada Director tiene con respecto a este Manual Descriptivo de Puestos.

El Departamento de Recursos Humanos del Sector Público de esta Dirección se encuentra en disposición para brindar asesoramiento a su Dirección en la implantación de este programa.

Atentamente,

YBdeF/rmn

Adjunto: Copia de memorándum DPDI/DRH/308 dirigido al Lic. Gustavo R. González, Ministro

14 de agosto de 1980  
DPDI/DRH/308

MEMORANDUM

**PARA:** Lic. Gustavo González  
Ministro

**DE:** Lic. Ana Brouwer de Du Bois  
Directora de Planificación y  
Desarrollo Institucional

**ASUNTO:** INFORME DE CLASIFICACION DE PUESTOS DE  
NUESTRO MINISTERIO Y RECOMENDACIONES PARA  
UNA POLITICA SALARIAL

\*\*\*\*\*

Formalmente hacemos entrega del Programa de Clasificación de Puestos Técnicos-Profesionales del MIPPE y los resultados del estudio de remuneraciones que se inició en octubre de 1979, como una respuesta a la evolución progresiva de la estructura orgánica de la institución y a la necesidad de obtener información adecuada de los empleados para los niveles de decisión, de manera que se pueda facilitar el proceso gerencial con respecto a la administración de sus recursos humanos, determinar una política salarial justa y equitativa que garantice la captación y estabilidad de personal idóneo en la institución, el mejoramiento de la capacidad operativa y administrativa y la realización personal de los empleados.

Antes de continuar hacemos la observación de que los criterios, metodología y procedimientos que contiene este programa recogen todas las características propias de las clases de puestos de la institución, tanto de los niveles manuales-operativos, como de los técnicos-profesionales y jefaturas, pero por razones prioritarias, en esta parte solamente se presentan los resultados del análisis de los grupos técnicos y jefaturas.

Cont.....

Memo/DPDI/DRE/308  
Pág. No. 2  
14 de agosto de 1980

La Dirección Administrativa completará el análisis de las clases de puestos manuales-operativos, siguiendo la metodología elaborada y formulada en el Manual Operativo y resumida en el diagrama de flujo adjunto.

Para el logro de este trabajo se solicitó información actualizada a cada uno de los funcionarios y en la asignación de puntajes a los puestos se requirió la participación de los Directores para que designaran los funcionarios que debían revisar las tareas y evaluar los puestos de su Dirección. En la lista adjunta se observan los nombres de funcionarios, jefes de departamentos y algunos directores que cooperaron directamente en las diversas fases del programa. Por la participación directa de jefes y empleados, podemos asegurar que los resultados obtenidos del estudio de cada puesto y sobretodo su valoración tienen validez, siempre que se mantengan las características de los puestos, tal como refleja el Manual de Descripción de Clases de Puestos en el anexo No. 4

Este Manual describe las tareas que hace cada puesto de trabajo, cómo lo hace y para qué se hace la tarea, además, señala los requisitos mínimos que requiere cada puesto para su operatividad y los puntajes que dan valor al puesto. Este documento requiere de revisiones periódicas para mantener la información actualizada; tal como se recomienda en los procedimientos que contiene el Manual Operativo.

El anexo No. 1 denominado Manual Operativo explica en forma breve y concreta los objetivos de la clasificación, la metodología aplicada, cómo se confeccionaron los manuales y otros instrumentos a utilizar en la clasificación, el análisis de los salarios y finalmente los procedimientos que deben seguirse para implantar y mantener este programa. Adjunto a este Manual, podrá observarse el Plan de Acción (anexo 1-A), que se elaboró para desarrollar este programa, al cual se dió fiel cumplimiento en todas las fases allí enunciadas.

La técnica de evaluación y valoración utilizada en este estudio de clasificación (Método de Valoración por Puntos), así como las alternativas que sustentan la determinación de los sueldos, nos permitieron hacer un análisis profundo e independiente por clase de puesto, luego, en forma comparativa y finalmente con un criterio global.

El Manual de Evaluación de Tareas, anexo No. 3, es el documento que contiene los elementos técnicos que se utilizaron

Cont...

Memo/DPDI/DRH/308  
Pág. No. 3  
14 de agosto de 1980

---

para valorar los puestos de trabajo de acuerdo a diez (10) factores previamente seleccionados, que recogen las exigencias comunes de todos los puestos del MIPPE y que se dan en diferentes grados de intensidad. Las características o exigencias a que nos referimos son: mentales, esfuerzo físico, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Es importante señalar que este método de valoración por puntos permite analizar los puestos independientemente, por ello se podrá observar que en puestos que guardan cierta similitud en sus tareas y puntajes, prevalecen aún, ciertas características que los hacen diferentes, como es el caso de los directores o de jefes de departamentos.

El estudio de clasificación comprende 225 puestos técnicos-profesionales que fueron analizados y valorados y se obtuvo de los mismos un total de 49 puntajes diferentes que servirán de base para hacer el estudio de remuneraciones, a través de un proceso computarizado, utilizando una función polinomial de segundo (2o.) grado. Creemos oportuno aclarar que se intentó igualmente hacer un ajuste de salarios utilizando una regresión lineal, pero la hipótesis de línea recta resultó inexacta, además, de que el polinomio de 2o. grado permite un mejor incentivo a medida que la persona avanza en su carrera profesional. Los resultados de esta fase se agrupan en el anexo 2, e incluye un cuadro de Alternativas Salariales y un Listado por Puntos que señala los sueldos reales pagados a los puestos evaluados y su frecuencia, el sueldo teórico o base que debe corresponder al puesto y tres alternativas de incrementos salariales sobre la base del sueldo teórico, a razón de B/.200.00, B/.250.00 y B/.300.00. Este listado señala las diferencias reales de cada incremento.

Los resultados del estudio de remuneraciones se podrán observar gráficamente en el diagrama de dispersión adjunto a este informe, que refleja el comportamiento de los puestos técnicos-profesionales en relación a los puntos obtenidos y salarios reales. La línea ajustada de salarios o salarios teóricos, está representada por la letra "Y" y las tres líneas de incrementos salariales señaladas por  $\Delta 1$ ,  $\Delta 2$  y  $\Delta 3$ , los cuales corresponderán a B/.200.00, B/.250.00 y B/.300.00 respectivamente sobre la base de "Y". Vemos pues en esta gráfica, que la línea ajustada de salarios puede determinar los justos valores de los distintos puestos de trabajo y nos evidencia además, los puestos relativamente subpagados y sobrepagados, como consecuencia de la ausencia de criterios e instrumentos científicos en la asignación de las remuneraciones y

Cont....

Memo/DPDI/DRE/308  
Pág. No. 4  
14 de agosto de 1980

a la no existencia de una política salarial que defina el concepto de uniformidad de salarios por trabajo ejecutado.

El ajuste de los puestos subpagados al salario teórico cuesta un total de B/.13,869.96; el incremento  $\Delta 1$  un total de B/.47,020.09, el incremento  $\Delta 2$ , de B/.58,920.09 y el incremento  $\Delta 3$ , B/.71,311.41 (cifras mensuales).

Este estudio de remuneraciones permite planificar la política salarial no solamente de los puestos técnicos-profesionales sino también los puestos operativos administrativos, determinar prioridades, otras curvas de incrementos salariales, así como criterios para su implementación.

CONCLUSIONES

Finalmente, se expone a continuación, las conclusiones más relevantes del estudio de Clasificación de Puestos realizado en nuestra Institución:

- 1- Que la clasificación describe qué hace el trabajador, cómo y para qué lo hace, en forma analítica y objetiva, dejando establecido los requisitos mínimos que una persona tiene que tener para ocupar el puesto y qué otras condiciones debe procurar para ascender a puestos de mayor jerarquía.
- 2- Que la metodología utilizada para clasificar y evaluar los puestos contiene características que se dan en todos los puestos del Ministerio por lo que existe una relación lógica entre ellos y que a su vez esa relación está cuantificada.
- 3- Que este programa tiene elementos importantes para desarrollar una mejor administración de personal, específicamente en las actividades técnicas de :
  - Selección de Personal
  - Capacitación
  - Evaluación de Personal
  - Promoción, motivación, planeamiento de carrera, etc.
- 4- Que es una herramienta fundamental para ordenar todas las desuniformidades existentes en las remuneraciones, o sea, los puestos relativamente subpagados y sobrepagados; de manera que se pueda aplicar el concepto de "a igual trabajo, en igualdad de condiciones, corresponde igual salario".

Cont.....

6

Memo/DPDI/DRH/308  
Pág. No. 5  
14 de agosto de 1980

### RECOMENDACIONES

Con el propósito de que se desarrolle una verdadera política de personal en la institución que coadyuve en la solución de los problemas propios de nuestra organización, se hacen las siguientes recomendaciones:

- 1- Revisar los objetivos de nuestra organización en función a las tareas que ejecuta el personal las cuales están señaladas en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, para evaluar el cumplimiento de los mismos.
- 2- Estructurar programas de capacitación que tengan en cuenta las deficiencias de formación de las personas y tomando en consideración lo que el puesto necesita.
- 3- Desarrollar programas de valoración en general, que al mismo tiempo que garantice la máxima valoración individual, identifique ésta con el máximo incentivo que permitan los intereses de la institución. Específicamente deben revisarse positivamente, aspectos como:
  - La capacidad de asumir responsabilidades delegadas.
  - La personalidad, las cualidades personales y los hábitos del empleado, teniendo en cuenta sus condiciones físicas y las influencias que éstos pueden ejercer sobre su comportamiento.
  - El interés creador en el trabajo
  - La actitud positiva hacia la institución, hacia los jefes, hacia los compañeros, hacia las obligaciones del trabajo.
  - El sentido de responsabilidad sobre el material confiado al trabajo.
  - El sentido de cooperación
  - La cantidad y calidad de su trabajo, etc.
- 4- Utilizar las descripciones de tareas de los puestos para desarrollar programas de selección de personal e inducción que permitan captar y adaptar adecuadamente el hombre al puesto apropiado y en esta forma lograr mayores niveles de eficiencia y productividad.
- 5- En resumen, corregir las anomalías existentes en las remuneraciones según los resultados de este estudio de valoración de puestos. Para desarrollar esta labor es necesario que los niveles directivos establezcan prioridades globales o parciales, o bien por grupos de trabajos o supeditar su operatividad a los resultados positivos que se obtengan de una valoración individual; determinar

Cont.....

Memo/DPDI/DRH/308  
Pág. No. 2  
14 de agosto de 1980

periodos para la implementación de la política salarial interna, tomando en cuenta la situación financiera de la institución, pero sin dejar de considerar la necesidad de mantener recursos humanos capaces de responder ante el desarrollo institucional y por ende del país.

De ser aceptada esta clasificación la Dirección Administrativa deberá comunicar los resultados del Manual Descriptivo, anexo No. 4, a todas las Direcciones del Ministerio, de manera que se conozca la clasificación preliminar y se les dé un plazo no mayor de 6 semanas, para que los servidores que desempeñan los puestos y supervisores puedan sugerir modificaciones a la clasificación tentativa si no estuvieran de acuerdo, pero no deben modificar los valores numéricos.

Este hecho no implica una reclasificación de puestos, sino una rectificación de la clasificación. Todo el proceso de rectificación debe cubrirse en un lapso no mayor de 6 meses.

Atentamente,

AdeC/rmn

Adjunto: Anexos correspondientes a la  
Clasificación de Puestos del MIPPE

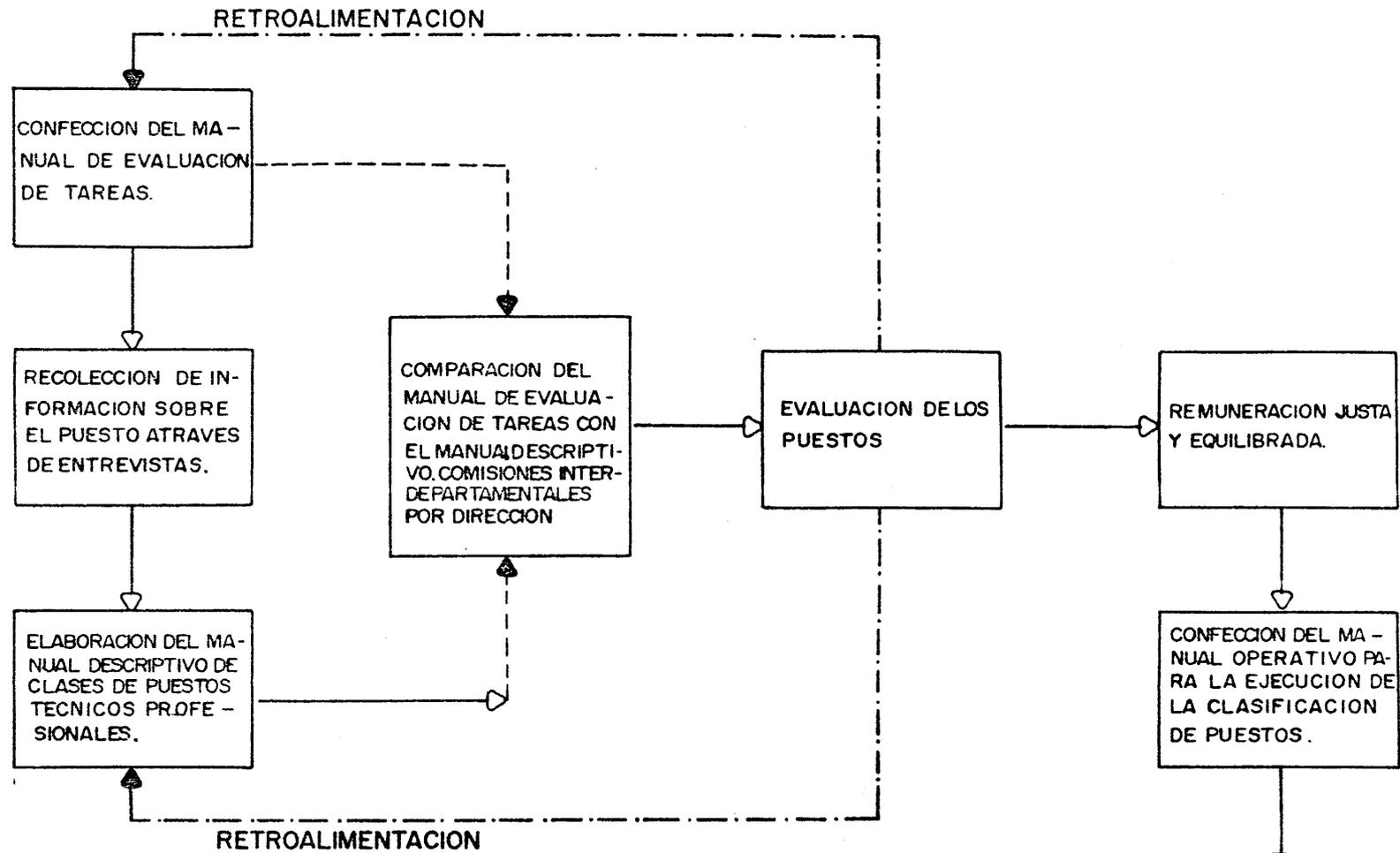
c. c. Lic. Abdiel F. Julio V.,  
Vice Ministro  
Lic. Juan E. Rivera,  
Director Administrativo

# DIAGRAMA DE PROCESO DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS DEL MIPPE

FASES DE:  
SELECCION DE FACTORES  
DEFINICION DE FACTORES  
PONDERACION  
GRADUACION

INSTRUMENTO:  
FORMULARIO  
ANALISIS DE  
PUESTO

ANALISIS Y  
CLASIFICACION  
DE LOS PUESTOS.



- ▶ Movimiento Normal
- -▶ Movimiento Simultaneo
- -▶ Movimiento Alternado

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
 DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

FUNCIONARIOS QUE PARTICIPARON EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE  
 CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EL MIPPE

ENTREVISTADORES:

Funcionarios del MIPPE

Everardo González  
 Marta Robinson

Adela Valero

Rubén Valdés

Flor Cano

Funcionarios de Otras Instituciones (1)

Blanca de Paredes, IPHE  
 Marta de Arrocha, Contraloría  
 General de la República  
 Oderay de Marquínez, Ministe-  
 rio de Hacienda y Tesoro  
 Julio Vidal, Dire. de Aeroná-  
 utica Civil

DESARROLLO DE LA METODOLOGIA:

Arabella de Castellero  
 Xenia Franco  
 Ina Alegría

FASE DE PONDERACION Y GRADUACION:

Todo el Personal del Depto. de Recursos Humanos, todo el personal  
 que participó como entrevistadores.

ANALISIS DE LAS TAREAS:

Funcionarios del MIPPE

Flor Cano  
 Dionisia Veroy  
 Gustavo Alvarado  
 Rubén Valdés

Funcionarios de Otras Insti-  
 tuciones

Blanca de Paredes  
 Marta de Arrocha  
 Oderay de Marquínez  
 Julio Vidal

ASIGNACION DE PUNTOS:

Dirección Regional

Roque Lagrotta  
 Nestor Echevers  
 Humberto Mena  
 Gregorio Quintero  
 Jorge Quiróz  
 Moderadora: Arabella de  
 Castellero

Dirección de Planif. Econ. y  
 Social

Israel Barrera  
 Ricardo De León  
 Elda M. de Ayala  
 Javier Barrios

Moderadora: Arabella de  
 Castellero

## DIRECCION DE PRESUPUESTO:

Oscar Sinclair  
Orlando Caicedo  
Ina Alegría de Palma  
Flor Cano

Moderadora: Arabella de  
Castillero

## DIRECCION SUPERIOR:

Ricardo Quiróz  
Arturo Vallarino  
Dalys de Borace  
Moderadoras: Flor Cano y  
Arabella de Castillero

## DIRECCION ADMINISTRATIVA:

Juan E. Rivera  
Argelis Arosemena  
Roberto Lugo  
David de León  
Nery de Alvarado  
Moderadoras: Flor Cano y  
Arabella de Castillero

## ESTUDIO DE REMUNERACIONES:

Arabella de Castillero  
Reina García

## COMISION BANCARIA:

Mario de Diego  
Nicolás Quintana  
Rubén Darío Valdés  
Moderadora: Arabella de  
Castillero

DIRECCION DE PLANIF. Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL:

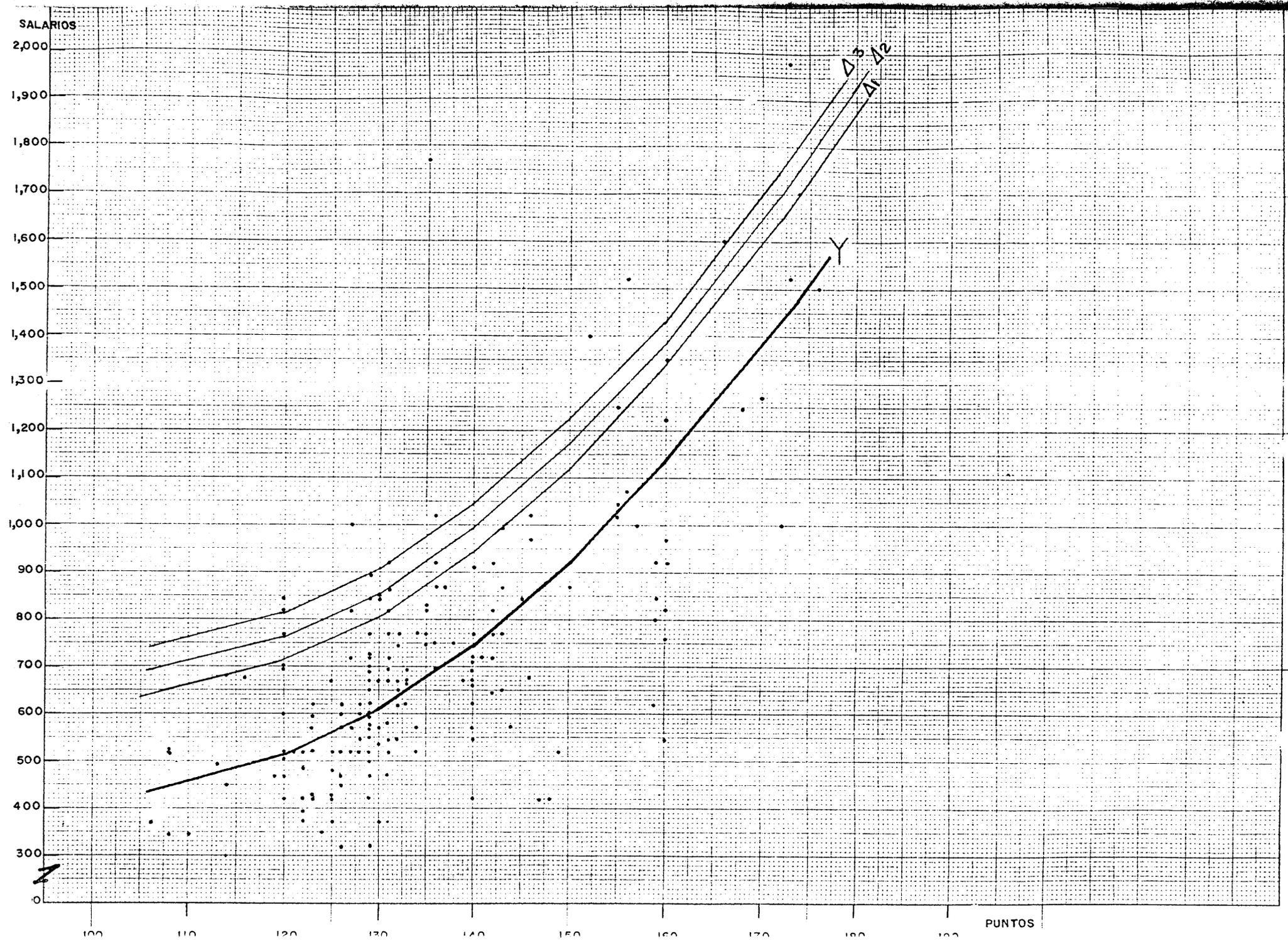
Ana Brouwer de Du Bois  
Eduardo Voitier  
Jilma de Méndez  
David Espino  
Reina García  
Moderadora: Arabella de  
Castillero

## COORDINACION:

Arabella de Castillero

Yolanda B. de Franco  
Carlos Belgrave (2)

- 
- 1.- Estos funcionarios formaban parte de un equipo de trabajo, para la ejecución de una labor especial en el Departamento de Recursos Humanos del Sector Público, y debido a sus destacados servicios profesionales, fueron utilizados en el Programa de Clasificación de Puestos del Ministerio de Planificación y Política Económica.
  - 2.- La colaboración del Dr. Carlos Belgrave en el estudio de remuneraciones consistió en la programación de la computadora, cálculo de las funciones a las cuales se ajustaron los salarios y puntos. Además del cálculo de los salarios teóricos e incrementos.



REPUBLICA DE PANAMA  
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

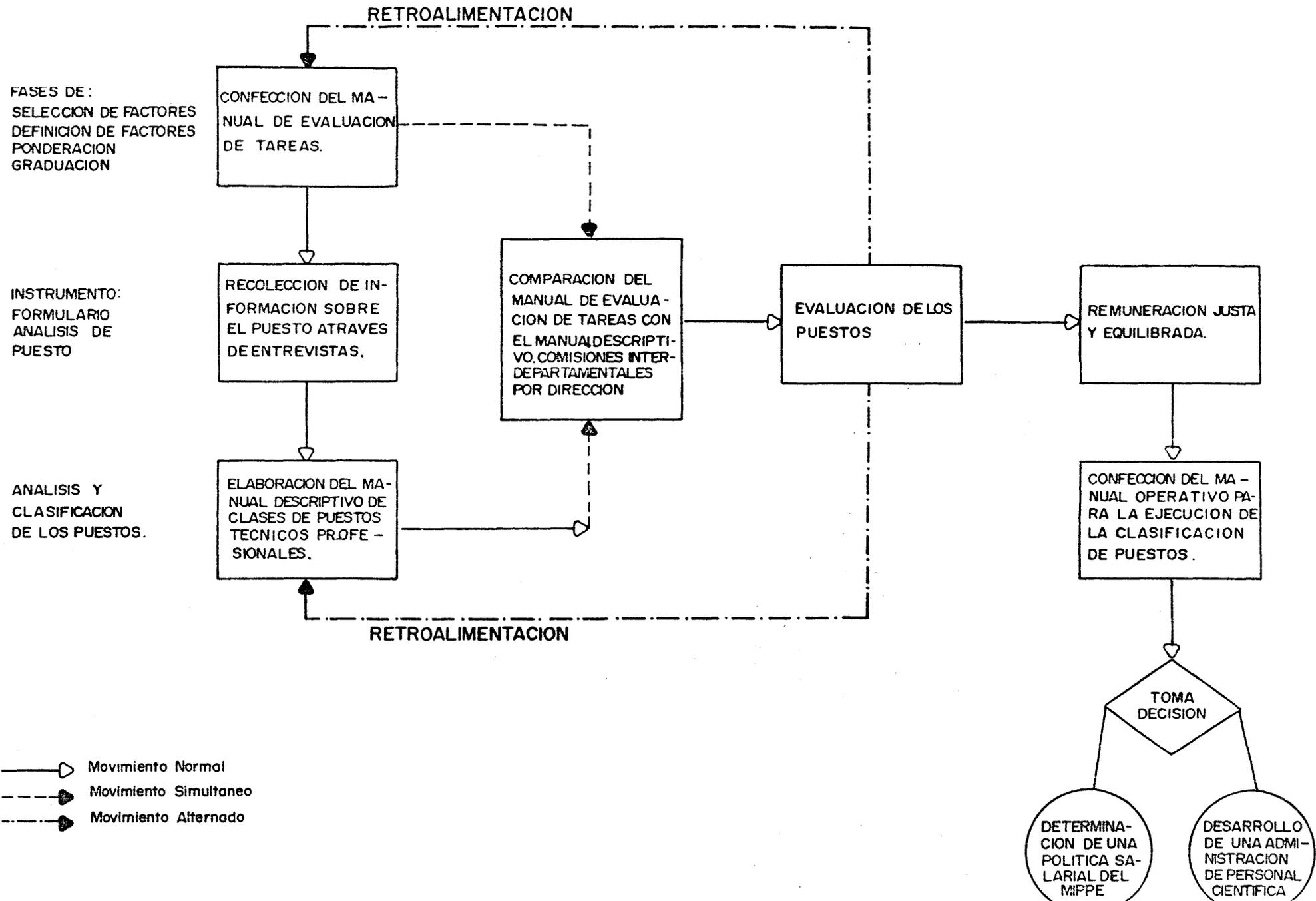
ESTUDIO DE CLASIFICACION, VALORACION Y  
REMUNERACION DE LOS PUESTOS TECNICOS  
PROFESIONALES DEL MIPPE

- Julio 1980 -

CONTENIDO

Manual Operativo Programa de Clasificación de Puestos del Mippe...	Anexo 1
Plan de Trabajo que se ejecutó .....	Anexo 1-A
Alternativas Salariales que se derivan como resultado del estudio de Clasificación de Puestos del Personal Técnico-Profesional del Ministerio de Planificación y Política Económica.....	Anexo, 2
Manual de Evaluación de Tareas para el Ministerio de Planificación y Política Económica.....	Anexo 3
Manual de Descripción de Clases de Puestos. Técnicos-Profesionales del Ministerio de Planificación y Política Económica.....	Anexo 4

## DIAGRAMA DE PROCESO DE LA CLASIFICACION PUESTOS DEL MIPPE



A N E X O 1

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLÍTICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

MANUAL OPERATIVO

PROGRAMA DE CLASIFICACION DE  
PUESTOS DEL MIPPE Y  
PLAN DE TRABAJO QUE SE EJECUTO

MANUAL OPERATIVO  
PROGRAMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL MIPPE

El Programa de Evaluación de Puestos nos permite conocer y definir las distintas funciones a través de un análisis de la realidad actual en una forma objetiva y ordenada, que lleva a estudiar cada puesto de trabajo en función de los demás, para luego ser evaluados con un "patrón" común y que pone en su justo lugar la importancia de cada puesto de trabajo.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivos General:

Desarrollo de una administración de personal científica que contribuya al mejoramiento de los recursos humanos y fortalecer la capacidad productiva de la institución.

Objetivos Específicos:

- 1- Identificar las funciones, deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo y los requisitos necesarios de desempeño para seleccionar el personal adecuado y detectar las necesidades de adiestramiento en la institución.
- 2- Proporcionar un conocimiento sobre la situación de las remuneraciones tanto general como comparativa de los empleados a las autoridades correspondientes, con el fin de que puedan tomar decisiones con respecto a la administración de personal y lograr el mejoramiento de la capacidad operativa y administrativa de la institución, así como la realización personal de los empleados.

- 2 -

- 3- Establecer los valores relativos de los distintos puestos de trabajo a fin de poder asignarles una remuneración acorde con los deberes y responsabilidades asignadas.
- 4- Diseñar una política salarial para los funcionarios del MIPPE que contemple varios elementos como niveles mínimos, reajustes, ascensos por mérito y antigüedad, que garantice la estabilidad de personal idóneo en la institución.

#### METODOLOGIA UTILIZADA

Para llevar a cabo éste programa se utilizó el método de valoración por puntos que consiste en asignar a cada puesto de trabajo cierto número de puntos de manera que se obtenga un valor relativo de todos los puestos. Pero esta valoración se hace por un procedimiento analítico, mediante el cual los diferentes puestos se descomponen en diez (10) factores, que se valoran por separado.

Las fases que se realizaron para la aplicación del método de valoración por puntos se detallan a continuación:

- 1- Pasos para confeccionar el Manual de Evaluación de Tareas para el MIPPE (Anexo No. 3).
  - 1.1 Elección de factores comunes que se dan en todos los puestos los cuales permitieron distinguir los puestos entre sí.

- 3 -

En primera instancia, se analizó y clasificó un número plural de factores comunes a los puestos de la institución, bajo cuatro conceptos básicos, que se enuncian a continuación:

- Lo que el hombre debe aportar al trabajo (conocimientos, experiencias, etc.)
- Lo que el trabajo exige del hombre (esfuerzos físicos, habilidades y cualidades mentales)
- Responsabilidad que implica el trabajo (sobre datos confidenciales o valores, por otras personas, por materiales y equipos, sobre trabajo, por contactos externos) y,
- Las condiciones en que el trabajo se realiza (condiciones ambientales, riesgos profesionales).

En segundo lugar, se analizó y comparó las características de los diversos tipos de puestos con cada uno de los factores en estudio y se determinó si existía algún grado de intensidad. Finalmente los factores que representaban algún grado de intensidad en la mayoría de los puestos de la institución, fueron seleccionados para conformar la lista completa de los factores que caracterizan los distintos puestos del MIPPE.

#### 1.2 Definición de los factores seleccionados

Seleccionados los factores se definieron en forma sencilla y concreta, para que puedan ser fácilmente comprendidos y para tener unidad de criterio en la fase de aplicación.

- 4 -

### 1.3 Ponderación

En esta fase se estimó la importancia que tiene cada factor en el conjunto de los puestos que se analizaron y se asignó un valor en porcentaje a cada uno de los factores, según su importancia.

### 1.4 Graduación

Tomando en consideración, que para cada puesto de trabajo los factores se dan con diferentes grados de intensidad, se asignó y definió dentro de cada factor cierto número de grados o divisiones, con el propósito de determinar la importancia relativa de cada puesto.

Para hacer más fácil la valoración, cada factor se dividió en 3, 4 ó 5 grados y a cada uno de los grados definidos se le asignó un número de puntos crecientes desde el más bajo al más elevado. El último grado tendrá la máxima cantidad de puntos prevista para el factor, mientras que el primero tiene un valor mínimo fijo.

Toda esta metodología permitió asignar a cada factor del puesto considerado el puntaje correspondiente y finalmente obtener el valor total de cada puesto. (ver anexo No.4, Listado de Factores, segunda hoja de cada descripción).

- 2- Pasos para confeccionar el Manual Descriptivo de las Funcciones del Personal Técnico-Profesional del MIPPE (anexo 4)

## 2.1 Recolección de la Información Básica

A través de entrevistas con cada funcionario el analista recogió la siguiente información, a través del formulario de "Análisis de Puesto" (adjunto al final de este Manual).

- Datos sobre la ubicación del puesto dentro de la estructura orgánica del MIPPE
- Información sobre las tareas específicas del puesto; siguiendo la siguiente modalidad de: qué hace el empleado, cómo lo hace, y por qué lo hace.
- Datos específicos (15 preguntas) que ayudaron a ampliar la información anterior y a identificar las exigencias normales de cada puesto.

## 2.2 Análisis y Clasificación de los Puestos

La información recogida de los puestos se ordenó por Dirección y luego se agruparon los puestos por funciones, deberes y responsabilidad similares. Clasificados los puestos por características similares se redactó el Resumen General, que comprende la naturaleza de las funciones del puesto y la Descripción de las Tareas siguiendo el orden de: qué hace, cómo lo hace y para qué se hace cada tarea. Finalmente se adjuntó a cada descripción una hoja con 10 factores seleccionados con un breve resumen de características propias y reales de cada clase de puestos.

- 6 -

3- Fase de asignación de Puntos a las clases de Puestos Técnicos-Profesionales

Con el propósito de evaluar los puestos se solicitó la participación a cada Dirección para que designaran una Comisión de Trabajo, que revisara y evaluara las clases de puestos correspondientes a su Dirección. A continuación los pasos que se cumplieron:

- 3.1 Se revisó el contenido de la Descripción de Tareas de cada clase de puesto para corregir, ampliar o modificar las tareas.
- 3.2 El valor total de cada clase de puesto se obtuvo comparando la definición de los factores que establece el Manual de Evaluación de Tareas con la descripción de los factores que contiene cada clase de puesto, para determinar el nivel de complejidad o grado de cada factor y luego, se le asignó el puntaje por factor independientemente del valor o complejidad de otros factores y de otros puestos; así como de las cualidades personales de los empleados.
- 3.3 Finalmente se hizo un estudio comparativo de los valores asignados a cada clase de puesto por Dirección con el fin de detectar posibles errores en los puntajes y efectuar los ajustes necesarios. Esta revisión

- 7 -

en la cual se comparó los resultados de todas las clases de puestos permitió reconsiderar algunos elementos, que probablemente no se tuvieron presentes al momento de evaluar el puesto.

4- Pasos para efectuar el estudio de remuneraciones de las clases de puestos técnicos-profesionales del MIPPE.

4.1 Se programó la computadora con todos los puntos y salarios correspondientes a cada puesto para calcular las funciones a los cuales se ajustan los salarios y puntajes, tales como: función lineal, polinomial, exponencial y logarítmico.

4.2 Los cálculos de los salarios se hizo en base a una función polinomial de 2do. grado como representativo de los salarios y puntos y según esta función se estableció el salario teórico a efecto de determinar los justos valores de los puestos de trabajo.

4.3 En base a la línea de tendencia que señala los salarios teóricos se determinaron tres líneas de ajustes o incrementos salariales manteniendo una función polinomial de segundo orden con el fin de que la autoridad nominadora, pueda escoger la línea de ajuste que más le convenga a la institución. (Ver diagrama de dispersión).

#### RESPONSABILIDAD CON EL PROGRAMA DE CLASIFICACION

El Departamento de Personal de la Dirección Administrativa del MIPPE, será responsable por la clasificación, reclasificación, creación de nuevos puestos o cualquiera otra acción

que se relacione con este programa, previo estudio de los deberes, funciones y responsabilidades del puesto y consultas a las autoridades correspondientes de la Unidad.

#### INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA CLASIFICACION

##### Formulario de Análisis de Puesto

El formulario de Análisis de Puesto sirve para recolectar información sobre las tareas normales que desempeña el empleado en un momento dado, además, contiene:

- Datos sobre la ubicación del puesto en la Institución.
- Descripción de tareas; las cuales deben especificar: qué hace, cómo lo hace y para qué hace la tarea
- Conocimientos, habilidad, esfuerzo físico, responsabilidad, condiciones de trabajo y riesgos que requiere el puesto de trabajo (adjunto al final de este Manual)

##### MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS

Es un documento que servirá de referencia para la clasificación. El mismo recoge de todos los puestos de la institución sus características básicas, nivel o grado de complejidad y valor de dichos factores; así como los criterios para asignar a cada puesto de trabajo el valor respectivo.

Igualmente estos factores contienen elementos que diferencian los niveles de dificultad y responsabilidad entre las clases de puestos. (Ver anexo No. 3)

El Departamento de Personal podrá modificar este Manual, si surgen nuevos criterios o guías que sean necesarias incluir

MANUAL DE DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS TECNICOS-PROFESIONALES DEL MIPPE

Es un compendio de todas las descripciones de las clases de puestos técnicos-profesionales que existen en la Institución (ver anexo No. 4) las cuales llevarán un orden por Dirección y cuyo contenido es el siguiente:

1- Título del Puesto o Nomenclatura

Es el nombre que se le da a la clase de puesto para identificarla

OBSERVACION: Este título solamente debe utilizarse para identificar el puesto internamente y hacer estudio de remuneraciones, ya que debe prevalecer la nomenclatura establecida por Decreto Ejecutivo para asuntos oficiales; por esta razón no incluye este trabajo códigos ocupacionales.

2- Resumen General

En esta parte se describe brevemente la naturaleza del trabajo correspondiente a cada clase de puesto.

3- Descripción de Tareas

Parte donde se detalla cada una de las tareas que se realiza en el puesto indicando el orden de importancia de las tareas permanentes y finalmente las tareas eventuales.

4- Listado de Factores

En esta parte se describe específicamente en cada factor las características propias del puesto detectadas

- 10 -

en la investigación de campo, la cual permite asignar el grado y puntaje del puesto al compararlo con los factores que contiene el Manual de Evaluación de Tareas. Finalmente debe indicarse la fecha en que se evalúa el puesto y el total de los puntos.

#### LISTADO DE ALTERNATIVAS SALARIALES

Es un documento que contiene el resultado del estudio de remuneraciones de las clases de puestos técnicos-profesionales del MIPPE, el cual responde a una función polinomial de segundo grado (ver anexo No.2 y diagrama de dispersión). A continuación se explica el contenido del listado:

##### Columna 1. PUNTOS

Representa todos los puntos asignados en la evaluación de las tareas a cada uno de los puestos considerados y su frecuencia.

Puntaje Máximo 176

Puntaje Mínimo 106

##### Observación:

Los valores 69 y 90 fueron eliminados porque son casos extremos, los mismos serán considerados en el estudio de remuneraciones de los puestos administrativos o de apoyo, ya que por la naturaleza de sus funciones se ajustan mejor a estos grupos.

Columna 2. SALARIO REAL

Esta columna refleja la situación actual de los salarios. Por lo que se detallan, todos los sueldos pagados que actualmente devengan los funcionarios técnicos-profesionales considerados en este estudio e incluye gastos de representación.

Columna 3. SALARIO TEORICO

Refleja el salario que corresponde a cada puesto de trabajo de acuerdo al puntaje asignado; el mismo se calculó según la función polinomial de segundo orden, a efecto de establecer los valores justos de los distintos puestos de trabajo en base a criterios técnicos.

Columna 4. INCREMENTO TEORICO DE B/.200.00

Se determinó un ajuste salarial teórico de B/.200.00, el cual se calculó en base al salario teórico (columna 3). O sea, que no se tomó en cuenta el salario real que devenga actualmente un empleado Ejemplo:

Si analizamos el punto 173 que inicia el listado, observamos que este punto tiene un valor real de B/ 1,520.- y un valor teórico de B/.1,477.36. En este caso el valor teórico es menor que el valor real. Si le agregamos un incremento teórico de B/.200.00 (columna 4) observarán que su ajuste es a B/.1,677.36; cifra resultante de la sumatoria de la columna tres (3) + B/.200.-.

- 12 -

En la columna cinco (5) podrá observarse el incremento real que es de B/.157,36 y no la cantidad fijada de B/.200.00.

Columna 5. INCREMENTO REAL

Es la diferencia que existe entre la columna cuatro (4) menos la columna dos (2), o sea, el incremento teórico de B/.200.00 más el salario teórico, menos el salario real.

El total de esta columna representa un costo real de B/.46,259.34.

Columna 6. INCREMENTO TEORICO DE B/.250.00

Igual que la columna 4, la columna seis (6) representa un ajuste salarial de B/.250.00, por encima del salario teórico.

Columna 7. INCREMENTO REAL

Esta columna señala las diferencia entre la columna seis (6) menos la columna dos (2), o sea, el resultado del incremento teórico de B/.250.00 menos el salario real.

Valor total de la Columna: B/.58,059.34

Columna 8. INCREMENTO TEORICO DE B/.300.00

Indica un ajuste salarial de B/.300.00 tomando de base el salario teórico. Igual que la columna cuatro (4) y seis (6).

Columna 9. INCREMENTO REAL

Detalla la diferencia entre la columna ocho (8) menos la columna dos(2) o sea el resultado del Incremento Teórico de B/.300.00 menos Salario Real.

Valor Total de la Columna B/.70,350.66

ASPECTOS BASICOS

Es necesario explicar a los analistas y funcionarios que valorarán los puestos, que las técnicas que se utilicen en la Administración de Personal unas son aplicables directamente al hombre como son: el reclutamiento y selección de personal, evaluación de actuación, planeamiento de carrera, adiestramiento e inducción; mientras que otras como el análisis, clasificación y evaluación de puestos se aplican al puesto indistintamente de la persona que lo ocupa; para que cuando analicen o valoren un puesto no tomen en cuenta las calificaciones personales de los empleados, tales como: años de servicio, experiencia, productividad, lealtad, etc.

Es importante subrayar que la clasificación no debe usarse para resolver problemas de mejoras salariales. Cuando la clasificación genera un cambio se debe a que las funciones de un puesto de trabajo han variado sustancialmente.

Para uniformar criterios se considerará un ajuste de salarios,

- 14 -

cuando se mejora el salario de un puesto para asignarle el sueldo base que le corresponde de acuerdo a los deberes, funciones y responsabilidades. Por otra parte, se considerará un aumento de salario cuando se mejore el salario de una persona de acuerdo a sus méritos o según la política salarial del Ministerio.

Una vez aceptada la Clasificación inicial de puestos deberá comunicarse los resultados a todas las Unidades Ejecutoras del Ministerio y se concederá un plazo de seis (6) meses para que los servidores que desempeñen los puestos puedan apelar la clasificación tentativa si no estuvieran de acuerdo. Este hecho no implica una reclasificación de puesto, sino una rectificación de la clasificación.

#### PROCEDIMIENTOS

El Departamento de Personal del MIPPE, como responsable exclusivo del programa de clasificación atenderá la solicitud de un cambio que se produzca en un puesto de trabajo. La reclasificación de puestos se hará por escrito:

- Por solicitud del funcionario interesado con la autorización del Jefe del Departamento;
- Por solicitud del Jefe del Departamento al considerar que es necesario una revisión de las funciones asignadas a determinados puestos.

- 15 -

- Por el Departamento de Personal quien revisará periódicamente los puestos con el propósito de detectar posibles modificaciones y mantener en esta forma la clasificación actualizada. (ver auditorías de puestos)

Recibida la solicitud, el analista deberá comprobar en su investigación las funciones que en ese momento realiza el puesto para lo cual utilizará el formulario de Análisis de Puestos y determinará la relación del mismo con la actividad de la unidad organizativa.

Igualmente deberá revisar la definición de los factores del puesto para constatar si han sufrido alteraciones.

De constatarse que procede la reclasificación por cambios permanentes en los deberes, funciones y responsabilidades del puesto se procederá a elaborar la nueva descripción de tareas e incluir en la hoja de "listado de factores" los cambios ocurridos antes de proceder a reevaluar el puesto.

Para reevaluar el puesto participaran 2 funcionarios del Departamento de Personal (uno como moderador y otro con derecho a participación en la asignación de puntaje), el Jefe del Departamento y el Jefe de la Sección (de existir esta posición) o algún otro funcionario designado que conozca bien el puesto. Este grupo de trabajo será responsable de revisar, corregir o modificar las tareas y finalmente asignará el puntaje equivalente utilizando el Manual de Evaluación de Tareas (véase la parte de Metodología Utilizada).

- 16 -

Los resultados de la reclasificación se comunicarán al servidor justificando técnicamente el cambio solicitado. De igual manera, de no proceder la reclasificación deberá comunicarse los motivos al servidor.

#### CAMBIOS PRODUCIDOS POR REORGANIZACION

Cuando se realice una reorganización a nivel de departamento o dirección y que a la vez produce cambios sustanciales en los deberes, funciones y responsabilidades de los puestos, el Jefe de la Unidad deberá comunicar esta situación al Departamento de Personal, para que los analistas procedan a hacer una clasificación de los puestos para la cual utilizará el formulario de análisis de puestos.

#### CREACION DE NUEVOS CARGOS

De solicitar una Unidad Ejecutora nuevos puestos de trabajo, el analista de clasificación deberá hacer una investigación preliminar con el propósito de identificar las tareas del puesto propuesto y detectar si son idénticos o similares a los de un puesto establecido.

El informe del analista, deberá contener la justificación del nuevo puesto, la relación que existe entre los requisitos del puesto y la actividad de la organización y si con la creación del nuevo puesto, los deberes y responsabilidades de los demás puesto no se han diluido, a efecto de aumentar el número de empleados.

- 17 -

Después de seis meses de ocupado un puesto nuevo, se procederá a clasificar formalmente el puesto, por lo cual se entrevistará al empleado utilizando el formato de ANALISIS DE PUESTOS, de manera que se pueda obtener una información concreta y exacta de las tareas del nuevo puesto.

Si el caso se tratara de un puesto idéntico o similar a los de un puesto establecido no será necesario clasificar el puesto.

#### AUDITORIAS DE PUESTOS

El Departamento de Personal implantará auditorías o revisiones periódicas de los puestos por lo menos una vez cada dos (2) años.

Para ello se elaborará un cronograma de trabajo donde se especificará las fechas en que se revisarán las descripciones de los puestos por Unidad Ejecutora.

La revisión de los puestos se les solicitará a los supervisores inmediatos respectivos, a través de los canales regulares de comunicación y dando tiempo suficiente para que se realice esta operación.

Una vez reciba el supervisor las descripciones de funciones correspondientes a los puestos de su Unidad procederá a estudiarlas y de existir alteraciones en las funciones, deberes y/o responsabilidades del puesto deberá reflejar por

- 18 -

escrito los cambios producidos antes de devolverlas corregidas al analista quién a su vez revisará y analizará las modificaciones a los puestos y de considerar los cambios aceptables los incluirá en la nueva descripción siguiendo el método utilizado.

#### PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR APELACIONES

Un empleado tiene derecho a presentar una apelación de la clasificación establecida para que se haga una revisión de su puesto al considerar que la misma no se ajusta a las funciones que desempeña y la presentará:

- Al Director Administrativo, en primer instancia, y al;
- Ministro del MIPPE, en segunda instancia.

En primer lugar el empleado debe discutir su inconformidad con su superior inmediato, quién podrá asesorarse con el Departamento de Personal si lo considera necesario.

De no considerarse el empleado satisfecho con las explicaciones recibidas podrá presentar su apelación por escrito al Director Administrativo, a través, del Jefe inmediato siguiendo los canales regulares de comunicación.

La solicitud de apelación debe estar acompañada por una descripción de funciones elaborada, por el empleado y revisada por el Jefe del Departamento.

Finalizado el estudio de la solicitud en un lapso de 20 días laborables el Director Administrativo comunicará por escrito

- 19 -

al empleado la decisión tomada. De no estar conforme el empleado con la respuesta del Director Administrativo, podrá apelar en segunda instancia ante el Ministro; siguiendo el procedimiento utilizado en primera instancia.

REPUBLICA DE PANAMA  
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

FECHA: \_\_\_\_\_

FORMULARIO DE ANALISIS DE PUESTOS

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL FUNCIONARIO: DIRECCION:

\_\_\_\_\_  
TITULO DE LA OCUPACION: DEPARTAMENTO:

\_\_\_\_\_  
SUELDO: LUGAR SECCION:

\_\_\_\_\_  
DESCRIPCION DE TAREAS

\_\_\_\_\_  
TAREAS NORMALES QUE DESEMPEÑA:

- 1- DE QUIEN DEPENDE DIRECTAMENTE? (detallar cargo y nombre)

---
- 2- A QUIEN SUPERVISA? (detallar cargo y nombre)

---
- 3- PARA SER CONSTESTADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO:  
CUALES SON LOS REQUISITOS DE INSTRUCCION NECESARIOS PARA  
DESEMPEÑAR EL CARGO? (enumerar los requisitos del cargo  
y no los que posee la persona)

---
- 4- CUAL ES EL GRADO DE INSTRUCCION FORMAL QUE POSEE?

---
- 5- QUE OTROS CONOCIMIENTOS POSEE? (cursos especiales y otros)

---
- 6- CUAL ES EL TIEMPO PROMEDIO NECESARIO PARA EJECUTAR CORREC-  
TAMENTE SU TRABAJO? (indique el tiempo que requiere para  
conocer bien su trabajo, su ámbito de acción y personas).

---
- 7- POR QUIEN Y COMO ES CONTROLADO EL RESULTADO DE SU TRABAJO

---
- 8- DEBE COORDINAR EL TRABAJO CON EL DE OTRAS PERSONAS O INS-  
TITUCIONES? (cómo y con quién).

---
- 9- QUE INFORMACION RECIBE PARA CUMPLIR LA TAREA? (detallar  
documentos, informes, etc., así como las personas de quien  
los recibe).

---
- 10- CUAL ES EL RESULTADO DE SU TRABAJO? (detallar los documen-  
tos, informes, etc., y las personas a quien la envía)

---
- 11- MANEJA VALORES (dinero en efectivo, letras, vales, etc.)  
Y/O DATOS CONFIDENCIALES O SENSITIVOS? (indicar la impor-  
tancia de los valores y/o datos sensitivos o confidencia-  
les y cuáles serían las consecuencias de un manejo inadé-  
cuado).

---

- 2 -

12- MANTIENE CONTACTOS CON PERSONAS DE SU INSTITUCION O AJENAS A ELLA? (clientes, instituciones, u otros). Indicar tipo de contactos (entrevista, notas, teléfono) y frecuencia de los mismos.

---

13- DE QUE RECURSOS DISPONE PARA REALIZAR SU TRABAJO? (detallar equipos, máquinas, materiales, herramientas etc.)

---

14- CUALES SON LAS EXIGENCIAS FISICAS PARA REALIZAR EL TRABAJO? (indicar posición del cuerpo, tipo de trabajo y frecuencia de exposición).

---

15- EXISTEN RIESGOS INHERENTES A LA FUNCION? (accidentes y/o enfermedades). (indicar cuáles son y cuáles serían las consecuencias).

---

16- INDICAR LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

---

OBSERVACIONES:

SUPERVISADA POR:

ANALISTA:

A N E X O 1A

DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

PLAN DE ACCION

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CLASIFICACION DE OCUPACIONES EN EL  
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

SINTESIS DEL PROBLEMA:

La evolución progresiva de la estructura orgánica del MIPPE y el incremento de su personal dieron margen a ejecutar un Programa de Clasificación de Ocupaciones que proporcionará información adecuada de sus empleados a los niveles de decisión, con el propósito de facilitar el proceso gerencial, desarrollando actividades inherentes a una Administración de Personal científica.

La situación actual interna de la Administración de Recursos Humanos se caracteriza en general por la existencia de prácticas, que aparentemente han venido cumpliendo sus funciones básicas, según los requerimientos de los servicios y el estado de desarrollo institucional del Ministerio.

Esas prácticas existentes requieren actualizarse sobre la base de una concepción más técnica y moderna, de manera que se comporten como un proceso inter-relacionado dentro de un enfoque sistémico, para implementar con eficiencia los diversos programas de personal.

- 2 -

OBJETIVO GENERAL:

La necesidad de adecuar la actual estructura y funcionamiento del área de Recursos Humanos, de manera que pueda proporcionar un soporte más eficiente y eficaz, no solamente a las acciones y programas técnicos de personal que se vienen realizando, sino también a los nuevos que se vayan a desarrollar .

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1- Determinar las funciones que realiza cada servidor público del Ministerio para identificar las tareas específicas que se cumplen en cada unidad operativa del Ministerio.
- 2- Definir las exigencias normales de cada puesto de trabajo según las características mentales del esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo que se dan en diferentes grado de intensidad.
- 3- Elaboración del Manual de Ocupaciones y demás instrumentos necesarios para su implementación, mediante la aplicación del método de valorización por puntos.
- 4- Establecer valores porcentuales a cada uno de los puestos considerados de acuerdo al Manual de Clasificación y mediante la aplicación de método de valorización por puntos.
- 5- Determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones para utilizarlo como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios en la Institución.

ASPECTOS BASICOS:

Para el cumplimiento de estos objetivos se requiere la colaboración inmediata de los diferentes directivos, así como del personal bajo su mando, de manera que se obtenga información necesaria para analizar las tareas que se dan en cada puesto y en esta forma garantizar la efectividad del problema.

ESTRATEGIAS TECNICAS:

Las fases que se desarrollarán para obtener resultados concretos mediante la aplicación del método de valorización por puestos, se enuncian a continuación:

Bajo la Coordinación del Depto. de Recursos Humanos del Sector Público.

- 1- Recopilación de la información básica
  - 1.1 Capacitar al personal que participará en la recolección de datos.
  - 1.2 Los analistas entrevistarán a todos los funcionarios personalmente, para recoger la información necesaria.
  - 1.3 Análisis de la información recogida.
- 2- Pasos para confeccionar el Manual de Clasificación de Ocupaciones.
  - 2.1 Selección de los factores comunes que se dan en todas las ocupaciones

- 4 -

2.2 Definición de los factores seleccionados

2.3 Graduación

2.4 Ponderación

2.5 Asignación de Puntos

3- Elaboración de otros instrumentos necesarios para la aplicación del Sistema (manuales, procedimientos, alternativas salariales, diagramas, etc.)

4- Preparación de Resultados

Bajo la Responsabilidad del Departamento de Personal del MIPPE

1- Implantación del Manual de Clasificación de Ocupaciones y de los instrumentos necesarios para el desarrollo del sistema.

2- Seguimiento y mantenimiento del sistema.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS:

Como Estrategias Operativas deben tomarse en cuenta:

1- La secuencia que debe seguirse para el desarrollo de los trabajos, teniendo en cuenta que hay algunos trabajos que pueden ejecutarse simultaneamente y algunos que requieren la realización previa de ciertas fases del programa.

2- La estructura de personal del Ministerio refleja actualmente un total de 474 funcionarios y 23 de ellos laboran en el interior de la República.

- 5 -

Para entrevistar personalmente a todo el personal contamos con 9 analistas cuyos nombres se enuncian en lista de participantes y que se encargarán de recoger las tareas que realiza cada funcionario

Se ha determinado que en un período de 14 días laborales se efectuará esta actividad, a razón de 5 entrevistas mínimas al día, por analista.

- 3- El desarrollo de todas las actividades estará bajo la responsabilidad de un grupo normativo con dedicación exclusiva, compuesto por personal técnico de la Dirección Administrativa y coordinado por personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (Depto. de Recursos Humanos Sector Público).
- 4- Para iniciar este programa se requiere la reproducción de 500 formularios de Descripción de Tareas y Personal de Secretaría, con su respectivo equipo de trabajo y principalmente celebrar reuniones con los directores del Ministerio para que conozcan el programa y le den todo el apoyo que se requiera.
- 5- Las fases de implantación y seguimiento será responsabilidad del Departamento de Personal de la Dirección Administrativa.

A N E X O 2

A N E X O 2

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

ALTERNATIVAS SALARIALES DEL PERSONAL  
TECNICO PROFESIONAL, QUE SE DERIVAN  
COMO RESULTADO DEL ESTUDIO DE  
CLASIFICACION DE PUESTOS  
DEL MIPPE

- Julio 1980 -

ALTERNATIVAS SALARIALES DEL PERSONAL TECNICO PROFESIONAL  
QUE SE DERIVAN COMO RESULTADO DEL ESTUDIO DE CLASIFICACION  
DE PUESTOS DEL MIPPE

PUNTOS	Salario Teórico	1era. Etapa Δ B/.200.-	2do. Etapa Δ B/.250.-	3era. Etapa Δ B/.300.-	Numeros de Puestos
106	443.94	643.94	693.94	743.94	1
108	448.91	648.91	698.91	748.91	4
110	455.47	655.47	705.47	755.47	1
113	468.30	668.30	718.30	738.30	1
114	473.37	673.37	723.37	773.37	3
116	484.71	684.71	734.71	784.71	1
119	504.71	704.71	754.71	804.71	1
120	512.17	712.17	762.17	812.17	10
121	520.03	720.03	770.03	820.03	2
122	528.29	728.29	778.29	828.29	8
123	536.94	736.94	786.94	836.94	5
124	546.-	746.-	796.-	846.-	1
125	554.45	755.45	805.45	855.45	7
126	565.30	765.30	815.30	865.30	9
127	575.55	775.55	825.55	875.55	7
128	586.20	786.20	836.20	886.20	6
129	597.24	797.24	847.24	897.24	34
130	608.68	808.68	858.68	908.68	11
131	620.52	820.52	870.52	920.52	20
132	632.76	832.76	882.76	932.76	6
133	645.40	845.40	895.40	945.40	4
134	658.44	858.44	908.44	958.44	3
135	671.87	871.87	921.87	971.87	5
136	685.70	885.70	935.70	985.70	6
137	699.93	899.93	949.93	999.93	1
138	714.56	914.56	964.56	1,014.56	1
139	729.59	929.59	979.59	1,029.59	2
140	745.01	945.01	995.01	1,045.01	17

PUNTOS	Salario Teórico	1era. Etapa Δ B/.200.-	2da. Etapa Δ B/.250.-	3era. Etapa Δ B/.300.-	Numeros de Puestos
141	760.83	960.83	1,010.83	1,060.33	1
142	777.05	977.05	1,027.05	1,077.05	5
143	793.67	993.67	1,043.67	1,093.67	4
144	810.69	1,010.69	1,060.69	1,110.69	1
145	828.10	1,028.10	1,078.10	1,128.10	1
146	845.92	1,045.92	1,095.92	1,145.92	3
147	864.13	1,064.13	1,114.13	1,164.13	1
148	882.74	1,082.74	1,132.74	1,182.74	1
149	901.74	1,101.74	1,151.74	1,201.74	1
150	921.15	1,121.15	1,171.15	1,221.15	1
152	961.15	1,161.15	1,211.15	1,261.15	1
155	1,024.15	1,224.15	1,274.15	1,324.15	5
156	1,045.94	1,245.94	1,295.94	1,345.94	2
157	1,068.13	1,268.13	1,318.13	1,368.13	1
159	1,113.71	1,313.71	1,363.71	1,413.71	4
160	1,137.10	1,337.10	1,387.10	1,437.10	7
166	1,285.78	1,485.78	1,535.78	1,585.78	1
168	1,338.53	1,538.53	1,588.53	1,638.53	1
170	1,392.86	1,592.86	1,642.86	1,692.86	1
172	1,448.79	1,648.79	1,698.79	1,748.79	1
173	1,477.36	1,677.36	1,727.36	1,777.36	2
174	1,506.32	1,706.32	1,756.32	1,806.32	2
176	1,565.43	1,765.43	1,815.43	1,865.43	1

ESTUDIO DE REMUNERACIONES  
CUADRO DE ALTERNATIVAS SALARIALES

MINISTERIO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL

PUN TOS (1)	SALARIO REAL (2)	INCREMENTO		INCREMENTO		INCREMENTO		INCREMENTO REAL (9)=(8- (3))
		SALARIO TEORICO (3)	DE B. 200 (4)=(3- 200)	TEORICO REAL (5)=(4-2)	DE B. 250 (6)=(3+ 250)	INCREMENTO REAL (7)=(6-2)	DE B. 300 (8)=(3+ 300)	
173	1,520.00	1,477.36	1,677.36	157.36	1,777.36	207.36	1,777.36	257.36
135	770.00	671.87	871.87	101.87	971.87	151.87	971.87	201.87
155	1,020.00	1,024.15	1,224.15	204.15	1,274.15	254.15	1,324.15	304.15
155	1,020.00	1,024.15	1,224.15	204.15	1,274.15	254.15	1,324.15	304.15
155	1,030.00	1,024.15	1,224.15	194.15	1,274.15	244.15	1,324.15	294.15
155	1,045.00	1,024.15	1,224.15	179.15	1,274.15	229.15	1,324.15	279.15
152	1,400.00	961.15	1,161.15	-238.85	1,211.15	-188.85	1,261.15	-138.85
135	745.00	671.87	871.87	126.87	921.87	176.87	971.87	226.87
137	670.00	699.93	899.93	29.93	949.93	79.93	999.93	129.93
130	845.00	608.68	808.68	-86.32	858.68	13.68	908.68	63.68
131	720.00	620.52	820.52	100.52	870.52	150.52	920.52	200.52
132	545.00	632.76	832.76	287.76	882.76	337.76	932.76	387.76
132	745.00	632.76	832.76	87.76	882.76	137.76	932.76	187.76
125	530.00	555.45	755.45	235.45	805.45	285.45	855.45	335.45
125	370.00	555.45	755.45	385.45	805.45	435.45	855.45	485.45
125	480.00	555.45	755.45	275.45	805.45	325.45	855.45	375.45
125	530.00	555.45	755.45	235.45	805.45	285.45	855.45	335.45
125	420.00	555.45	755.45	335.45	805.45	385.45	855.45	435.45
125	425.00	555.45	755.45	330.45	805.45	380.45	855.45	430.45
125	670.00	555.45	755.45	85.45	805.45	135.45	855.45	185.45
130	370.00	608.68	808.68	438.68	858.68	488.68	908.68	538.68
130	605.00	608.68	808.68	203.68	858.68	253.68	908.68	303.68

142	726.83	777.05	977.05	257.05	1,037.05	307.05	1,077.05	357.05
142	826.83	777.05	977.05	157.05	1,037.05	207.05	1,077.05	257.05
131	526.52	620.52	820.52	300.52	870.52	350.52	920.52	400.52
131	545.00	620.52	820.52	275.52	870.52	325.52	920.52	375.52
131	695.00	620.52	820.52	125.52	870.52	175.52	920.52	225.52
131	526.00	620.52	820.52	300.52	870.52	350.52	920.52	400.52
131	526.00	620.52	820.52	300.52	870.52	350.52	920.52	400.52
131	745.00	620.52	820.52	75.52	870.52	125.52	920.52	175.52
131	370.00	620.52	820.52	456.52	870.52	500.52	920.52	550.52
131	370.00	620.52	820.52	456.52	870.52	500.52	920.52	550.52
174	1,700.00	1,506.32	1,706.32	6.32	1,756.32	56.32	1,806.32	106.32
168	1,245.00	1,338.53	1,538.53	293.53	1,538.53	343.53	1,638.53	393.53
156	1,076.00	1,045.94	1,245.94	175.94	1,295.94	225.94	1,345.94	275.94
156	1,526.00	1,045.94	1,245.94	-274.06	1,295.94	-224.06	1,345.94	-174.06
146	970.00	845.92	1,045.92	75.92	1,095.92	125.92	1,145.92	175.92
139	670.00	729.59	929.59	259.59	979.59	309.59	1,029.59	359.59
135	826.00	671.87	871.87	51.87	921.87	101.87	971.87	151.87
135	826.00	671.87	871.87	51.87	921.87	101.87	971.87	151.87
135	1,070.00	671.87	871.87	-198.13	921.87	-148.13	971.87	-98.13
129	770.00	597.24	797.24	27.24	847.24	77.24	897.24	127.24
129	700.00	597.24	797.24	97.24	847.24	147.24	897.24	197.24
129	550.00	597.24	797.24	247.24	847.24	297.24	897.24	347.24
129	600.00	597.24	797.24	197.24	847.24	247.24	897.24	297.24
129	570.00	597.24	797.24	227.24	847.24	277.24	897.24	327.24
129	532.00	597.24	797.24	265.24	847.24	315.24	897.24	365.24
129	620.00	597.24	797.24	177.24	847.24	227.24	897.24	277.24
129	650.00	597.24	797.24	147.24	847.24	197.24	897.24	247.24
129	520.00	597.24	797.24	277.24	847.24	327.24	897.24	377.24
129	575.00	597.24	797.24	222.24	847.24	272.24	897.24	322.24
129	470.00	597.24	797.24	327.24	847.24	377.24	897.24	427.24
129	550.00	597.24	797.24	247.24	847.24	297.24	897.24	347.24
129	700.00	597.24	797.24	97.24	847.24	147.24	897.24	197.24
129	595.00	597.24	797.24	202.24	847.24	252.24	897.24	302.24
129	470.00	597.24	797.24	327.24	847.24	377.24	897.24	427.24
129	520.00	597.24	797.24	277.24	847.24	327.24	897.24	377.24
129	720.00	597.24	797.24	77.24	847.24	127.24	897.24	177.24
129	690.00	597.24	797.24	107.24	847.24	157.24	897.24	207.24
129	895.00	597.24	797.24	-97.76	847.24	-47.76	897.24	2.24
129	600.00	597.24	797.24	197.24	847.24	247.24	897.24	297.24
129	570.00	597.24	797.24	227.24	847.24	277.24	897.24	327.24
126	600.00	565.30	765.30	165.30	815.30	215.30	865.30	265.30
126	570.00	565.30	765.30	195.30	815.30	245.30	865.30	295.30
126	570.00	565.30	765.30	195.30	815.30	245.30	865.30	295.30
69	370.00	639.24	839.24	469.24	839.24	519.24	939.24	569.24
136	870.00	685.70	885.70	15.70	935.70	65.70	985.70	115.70
136	920.00	685.70	885.70	-34.30	935.70	15.70	985.70	65.70
136	920.00	685.70	885.70	-34.30	935.70	15.70	985.70	65.70
136	750.00	685.70	885.70	135.70	935.70	185.70	985.70	235.70
136	1,020.00	685.70	885.70	-134.30	935.70	-84.30	985.70	-34.30
173	1,980.00	1,477.36	1,677.36	-302.64	1,727.36	-252.64	1,777.36	-202.64
148	420.00	882.74	1,082.74	662.74	1,132.74	712.74	1,182.74	762.74
160	1,350.00	1,137.10	1,337.10	-12.90	1,387.10	37.10	1,437.10	87.10
136	695.00	685.70	885.70	190.70	935.70	240.70	985.70	290.70
143	995.00	793.67	993.67	-1.33	1,043.67	48.67	1,093.67	98.67
129	670.00	597.24	797.24	127.24	847.24	177.24	897.24	227.24
129	320.00	597.24	797.24	477.24	847.24	527.24	897.24	577.24
129	720.00	597.24	797.24	77.24	847.24	127.24	897.24	177.24
129	845.00	597.24	797.24	-47.76	847.24	2.24	897.24	52.24
129	570.00	597.24	797.24	227.24	847.24	277.24	897.24	327.24
139	770.00	729.59	929.59	159.59	979.59	209.59	1,029.59	259.59
127	570.00	575.55	775.55	205.55	825.55	255.55	875.55	305.55
127	570.00	575.55	775.55	205.55	825.55	255.55	875.55	305.55
127	720.00	575.55	775.55	55.55	825.55	105.55	875.55	155.55
159	845.00	1,113.71	1,313.71	468.71	1,363.71	518.71	1,413.71	568.71
131	726.00	620.52	820.52	100.52	870.52	150.52	920.52	200.52

147	420.00	864.13	1,064.13	644.13	1,114.13	694.13	1,164.13	744.13
124	350.00	546.00	746.00	396.00	796.00	446.00	846.00	496.00
110	345.00	455.47	655.47	310.47	705.47	360.47	755.47	410.47
106	370.00	443.94	643.94	273.94	693.94	323.94	743.94	373.94
114	450.00	473.37	673.37	223.37	723.37	273.37	773.37	323.37
114	300.00	473.37	673.37	373.37	723.37	423.37	773.37	473.37
114	680.00	473.37	673.37	-6.63	723.37	43.37	773.37	93.37
176	1,500.00	1,565.43	1,765.43	265.43	1,815.43	315.43	1,865.43	365.43
138	750.00	714.56	914.56	164.56	964.56	214.56	1,014.56	264.56
121	520.00	520.03	720.03	200.03	770.03	250.03	820.03	300.03
160	545.00	1,137.10	1,337.10	792.10	1,387.10	842.10	1,437.10	892.10
160	920.00	1,137.10	1,337.10	417.10	1,387.10	467.10	1,437.10	517.10
160	770.00	1,137.10	1,337.10	567.10	1,387.10	617.10	1,437.10	667.10
160	820.00	1,137.10	1,337.10	517.10	1,387.10	567.10	1,437.10	617.10
140	690.00	745.01	945.01	255.01	995.01	305.01	1,045.01	355.01
140	660.00	745.01	945.01	285.01	995.01	335.01	1,045.01	385.01
140	620.00	745.01	945.01	325.01	995.01	375.01	1,045.01	425.01
140	570.00	745.01	945.01	375.01	995.01	425.01	1,045.01	475.01
140	670.00	745.01	945.01	275.01	995.01	325.01	1,045.01	375.01
140	420.00	745.01	945.01	525.01	995.01	575.01	1,045.01	625.01
140	545.00	745.01	945.01	400.01	995.01	450.01	1,045.01	500.01
140	710.00	745.01	945.01	235.01	995.01	285.01	1,045.01	335.01
140	720.00	745.01	945.01	225.01	995.01	275.01	1,045.01	325.01
140	520.00	745.01	945.01	425.01	995.01	475.01	1,045.01	525.01
140	470.00	745.01	945.01	475.01	995.01	525.01	1,045.01	575.01
140	470.00	745.01	945.01	475.01	995.01	525.01	1,045.01	575.01
140	570.00	745.01	945.01	375.01	995.01	425.01	1,045.01	475.01
140	620.00	745.01	945.01	325.01	995.01	375.01	1,045.01	425.01
159	620.00	1,113.71	1,313.71	693.71	1,363.71	743.71	1,413.71	793.71
140	720.00	745.01	945.01	225.01	995.01	275.01	1,045.01	325.01
140	905.00	745.01	945.01	40.01	995.01	90.01	1,045.01	140.01
141	720.00	760.83	960.83	240.83	1,010.83	290.83	1,060.83	340.83
140	1,026.00	845.92	1,045.92	19.92	1,095.92	69.92	1,145.92	119.92
133	670.00	645.40	845.40	175.40	895.40	225.40	945.40	275.40
133	620.00	645.40	845.40	225.40	895.40	275.40	945.40	325.40
133	695.00	645.40	845.40	150.40	895.40	200.40	945.40	250.40
129	420.00	597.24	797.24	377.24	847.24	427.24	897.24	477.24
129	725.00	597.24	797.24	72.24	847.24	122.24	897.24	172.24
120	820.00	512.17	712.17	-107.83	762.17	-57.83	812.17	-7.83
116	675.00	484.71	684.71	9.71	734.71	59.71	784.71	109.71
90	370.00	461.51	661.51	291.51	711.51	341.51	761.51	391.51
160	970.00	1,137.10	1,337.10	367.10	1,387.10	417.10	1,437.10	467.10
142	770.00	777.05	977.05	207.05	1,027.05	257.05	1,077.05	307.05
142	645.00	777.05	977.05	332.05	1,027.05	382.05	1,077.05	432.05
133	665.00	645.40	845.40	180.40	895.40	230.40	945.40	280.40
128	545.00	586.20	786.20	341.20	836.20	291.20	886.20	341.20
128	620.00	586.20	786.20	166.20	836.20	216.20	886.20	266.20
128	500.00	586.20	786.20	186.20	836.20	236.20	886.20	286.20
128	520.00	586.20	786.20	266.20	836.20	316.20	886.20	366.20
108	345.00	448.91	648.91	303.91	698.91	353.91	748.91	403.91
108	520.00	448.91	648.91	128.91	698.91	178.91	748.91	228.91
108	525.00	448.91	648.91	123.91	698.91	173.91	748.91	223.91
108	520.00	448.91	648.91	128.91	698.91	178.91	748.91	228.91
150	870.00	921.15	1,121.15	251.15	1,171.15	301.15	1,221.15	351.15
122	395.00	528.29	728.29	333.29	778.29	383.29	828.29	433.29
122	375.00	528.29	728.29	353.29	778.29	403.29	828.29	453.29
126	650.00	565.30	765.30	115.30	815.30	165.30	865.30	215.30
129	470.00	597.24	797.24	327.24	847.24	377.24	897.24	427.24
129	570.00	597.24	797.24	227.24	847.24	277.24	897.24	327.24
129	420.00	597.24	797.24	377.24	847.24	427.24	897.24	477.24
129	770.00	597.24	797.24	27.24	847.24	77.24	897.24	127.24
160	920.00	1,137.10	1,337.10	417.10	1,387.10	467.10	1,437.10	517.10
143	870.00	793.67	993.67	123.67	1,043.67	173.67	1,093.67	223.67
143	770.00	793.67	993.67	223.67	1,043.67	273.67	1,093.67	323.67
143	650.00	793.67	993.67	343.67	1,043.67	393.67	1,093.67	443.67

130	570.00	608.68	808.68	238.68	858.68	288.68	908.68	338.68
130	620.00	608.68	808.68	188.68	858.68	238.68	908.68	288.68
130	620.00	608.68	808.68	188.68	858.68	238.68	908.68	288.68
122	520.00	528.29	728.29	208.29	778.29	258.29	828.29	308.29
122	485.00	528.29	728.29	243.29	778.29	293.29	828.29	343.29
122	420.00	528.29	728.29	308.29	778.29	358.29	828.29	408.29
122	485.00	528.29	728.29	243.29	778.29	293.29	828.29	343.29
122	420.00	528.29	728.29	308.29	778.29	358.29	828.29	408.29
130	570.00	608.68	808.68	238.68	858.68	288.68	908.68	338.68
130	670.00	608.68	808.68	138.68	858.68	188.68	908.68	238.68
130	670.00	608.68	808.68	138.68	858.68	188.68	908.68	238.68
123	595.00	536.94	736.94	141.94	786.94	191.94	836.94	241.94
123	420.00	536.94	736.94	316.94	786.94	366.94	836.94	416.94
123	570.00	536.94	736.94	166.94	786.94	216.94	836.94	266.94
123	520.00	536.94	736.94	216.94	786.94	266.94	836.94	316.94
123	420.00	536.94	736.94	316.94	786.94	366.94	836.94	416.94
128	620.00	586.20	786.20	166.20	836.20	216.20	886.20	266.20
128	520.00	586.20	786.20	266.20	836.20	316.20	886.20	366.20
132	650.00	632.76	832.76	182.76	882.76	232.76	932.76	282.76
132	650.00	632.76	832.76	182.76	882.76	232.76	932.76	282.76
132	670.00	632.76	832.76	162.76	882.76	212.76	932.76	262.76
113	495.00	468.30	668.30	173.30	718.30	223.30	768.30	273.30
130	535.00	608.68	808.68	273.68	858.68	323.68	908.68	373.68
130	535.00	608.68	808.68	273.68	858.68	323.68	908.68	373.68
159	800.00	1,113.71	1,313.71	513.71	1,363.71	563.71	1,413.71	613.71
131	580.00	620.52	820.52	240.52	870.52	290.52	920.52	340.52
131	470.00	620.52	820.52	350.52	870.52	400.52	920.52	450.52
120	470.00	512.17	712.17	242.17	762.17	292.17	812.17	342.17
166	1,600.00	1,285.78	1,485.78	-114.22	1,535.78	-64.22	1,585.78	-14.22
142	920.00	777.05	977.05	57.05	1,027.05	107.05	1,077.05	157.05
126	620.00	565.30	765.30	145.30	815.30	195.30	865.30	245.30
126	620.00	565.30	765.30	145.30	815.30	195.30	865.30	245.30
126	620.00	565.30	765.30	145.30	815.30	195.30	865.30	245.30
126	320.00	565.30	765.30	445.30	815.30	495.30	865.30	545.30
126	470.00	565.30	765.30	295.30	815.30	345.30	865.30	395.30
126	455.00	565.30	765.30	310.30	815.30	360.30	865.30	410.30
122	770.00	528.29	728.29	-41.71	778.29	8.29	828.29	58.29
157	1,000.00	1,068.13	1,268.13	268.13	1,318.13	318.13	1,368.13	368.13
174	3,020.00	1,506.32	1,706.32					
	-1313.68235461							
	1,756.32							
	-1263.68235461							
	1,806.32							
	-1213.68235461							
170	1,270.00	1,392.86	1,592.86	322.86	1,642.86	372.86	1,692.86	422.86
159	920.00	1,113.71	1,313.71	393.71	1,363.71	443.71	1,413.71	493.71
145	845.00	828.10	1,028.10	183.10	1,078.10	233.10	1,128.10	283.10
134	770.00	658.44	858.44	88.44	908.44	138.44	958.44	188.44
134	570.00	658.44	858.44	288.44	908.44	338.44	958.44	388.44
134	520.00	658.44	858.44	338.44	908.44	388.44	958.44	438.44
130	850.00	608.68	808.68	-41.32	858.68	8.68	908.68	58.68
120	695.00	512.17	712.17	17.17	762.17	67.17	812.17	117.17
120	700.00	512.17	712.17	12.17	762.17	62.17	812.17	112.17
120	520.00	512.17	712.17	192.17	762.17	242.17	812.17	292.17
120	570.00	512.17	712.17	142.17	762.17	192.17	812.17	242.17
120	845.00	512.17	712.17	-132.83	762.17	-82.83	812.17	-32.83
120	505.00	512.17	712.17	207.17	762.17	257.17	812.17	307.17
120	695.00	512.17	712.17	17.17	762.17	67.17	812.17	117.17
120	420.00	512.17	712.17	292.17	762.17	342.17	812.17	392.17
120	600.00	512.17	712.17	112.17	762.17	162.17	812.17	212.17
172	1,000.00	1,448.79	1,648.79	648.79	1,698.79	698.79	1,748.79	748.79
146	680.00	845.92	1,045.92	365.92	1,095.92	415.92	1,145.92	465.92
149	520.00	901.74	1,101.74	581.74	1,151.74	631.74	1,201.74	681.74
144	570.00	810.69	1,010.69	440.69	1,060.69	490.69	1,110.69	540.69

131	820.00	620.52	820.52	0.52	870.52	50.52	920.52	100.52
131	920.00	620.52	820.52	-99.48	870.52	-49.48	920.52	0.52
131	520.00	620.52	820.52	300.52	870.52	350.52	920.52	400.52
132	620.00	632.76	832.76	212.76	881.76	262.76	932.76	312.76
160	1,220.00	1,137.10	1,337.10	117.10	1,387.10	157.10	1,437.10	217.10
140	670.00	745.01	945.01	275.01	995.01	325.01	1,045.01	375.01
119	470.00	504.71	704.71	234.71	751.71	284.71	804.71	334.71
131	670.00	620.52	820.52	150.52	870.52	200.52	920.52	250.52
131	770.00	620.52	820.52	50.52	870.52	100.52	920.52	150.52
131	665.00	620.52	820.52	-44.48	870.52	5.52	920.52	55.52
131	770.00	620.52	820.52	50.52	870.52	100.52	920.52	150.52
131	770.00	620.52	820.52	50.52	870.52	100.52	920.52	150.52
155	1,250.00	1,024.15	1,224.15	-225.85	1,274.15	24.15	1,324.15	74.15
127	820.00	575.55	775.55	-44.45	825.55	5.55	875.55	55.55
127	520.00	575.55	775.55	255.55	825.55	305.55	875.55	355.55

TOTALES POR COLUMNA

Ajuste \*

TOTAL DE LA COLUMNA (2)=	B/.168,793.00	168,053.-
TOTAL DE LA COLUMNA (3)=	B/.168,213.00	167,112.34
TOTAL DE LA COLUMNA (4)=	B/.215,813.00	214,312.34
TOTAL DE LA COLUMNA (5)=	B/.47,020.00	46,259.34
TOTAL DE LA COLUMNA (6)=	B/.214,272.35	212,671.60
TOTAL DE LA COLUMNA (7)=	B/.58,920.00	58,059.34
TOTAL DE LA COLUMNA (8)=	B/.243,984.41	242,283.66
TOTAL DE LA COLUMNA (9)=	B/.71,311.41	70,350.66

NOTA: LOS SUELDOS MENSUALES TEORICOS SON EL RESULTADO DE UNA FUNCION POLINOMIAL DE SEGUNDO GRADO

\*Punto  
69-90 CASOS EXTREMOS ELIMINADOS (Razón por la que se ajustó los totales de las columnas del 2 al 9).

TOTAL DEL AJUSTE AL SUELDO TEORICO  
(CORRESPONDIENTES A III PUESTOS SUBPAGADOS B/.13,869.96)

A N E X O 3

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS PARA EL  
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

-junio 1980 -

#### OBSERVACION

Este manual es aplicable solamente a los puestos del MIPPE, por consiguiente no debe utilizarse para evaluar puestos de otra Institución, ya que los factores seleccionados y sus definiciones reúnen características propias de esta organización.

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
Instrucciones para Uso del Manual de Evaluación de Tareas .....	1
<u>FACTORES:</u>	
Instrucción .....	2
Adaptabilidad.....	3
Iniciativa y Criterio.....	4
Exigencia Física.....	5
Responsabilidades sobre Trabajo.....	6
Responsabilidad por Contactos Externos.....	7
Responsabilidad sobre datos Confidenciales o valores.....	8
Responsabilidad por Otras Personas o por el trabajo de Otros.....	9
Responsabilidad sobre Materiales, Maquinas, y equipos.....	10
Condiciones de trabajo.....	11

## INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS

La evaluación de puestos requiere de un análisis de las distintas exigencias de los puestos de trabajo, para ello se ha confeccionado el presente manual que incluye diez (10) factores seleccionados para valorar los puestos de esta institución cuyo objeto es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones.

A continuación se dan algunas instrucciones sobre el uso de este manual:

Es importante que tenga presente al momento de valorar un puesto, todos los elementos que comprende la definición principal de cada factor.

La definición que señala cada grado o nivel sirve de guía para determinar el nivel de complejidad de cada puesto y comprende los diversos tipos de funciones que se dan en el Ministerio, tales como: de oficina, operativo, técnico o de jefatura.

En el grado 1 de cada factor se expresan las exigencias mínimas que pueden existir en un puesto de trabajo, al cual le corresponde un puntaje mínimo único del valor total de cada factor.

Del grado 2 en adelante, los requisitos se expresan con mayor intensidad y tienen una amplitud de puntos que va desde el máximo del grado anterior más uno, hasta el máximo que le corresponde. Por ejemplo, al grado 3 del factor de instrucción le corresponde de 15 a 24 puesto que cubra en parte los requisitos del grado que lo comprende. De esta manera quedan determinados distancias que guardan una relación justa en cada grado.

En resumen, tenga presente cuando evalúe un puesto, seleccionar primero el grado que más le ajuste al puesto y luego asigne el puntaje a cada factor, la suma de los puntos asignados por factor, nos dará el puntaje total del puesto evaluado.

ESTABLECIMIENTO DE LOS GRADOS Y DE LOS VALORES EN PUNTOS

FACTORES	VALOR RELATIVO	G R A D O S				
		1	2	3	4	5
HABILIDAD:	43%					
1. Instrucción	23	4	5-14	15-24	25-35	36-46
2. Adaptabilidad	6	2	3- 7	8-12	-	-
3. Iniciativa y Criterio	14	3	4- 9	10-15	16-21	22-28
ESFUERZO:	5%					
4. Esfuerzo Físico	5	1	4- 5	6-10	-	-
RESPONSABILIDAD:	48%					
5. Sobre Trabajo	14	3	4-11	12-19	20-28	-
6. Por Contactos Externos	10	1	2-11	12-20	-	-
7- Sobre Datos confidenciales o valores	10	1	2-10	11-20	-	-
8. Por otras personas o por el trabajo de otros	9	1	5- 6	7-12	13-18	-
9. Sobre materiales, Máq. y Eq.	5	1	5- 6	7-10	-	-
CONDICIONES DE TRABAJO:	4%					
10. Condiciones de trabajo y riesgos inherentes	4	1	2- 4	5- 8	-	-

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos del Sector Público

Panamá, 24 de junio de 1980

INTRUCCION 23%

Este factor mide el grado de instrucción formal y los conocimientos necesarios para la comprensión y ejecución de las tareas correspondientes a la ocupación.

		<u>PUNTOS</u>
GRADO 1	Leer y comprender instrucciones sencillas, empleo de aritmética elemental. Equivalente a la educación primaria. Manejo de máquinas sencillas de mandos fáciles.	4
GRADO 2	Educación equivalente a una instrucción parcial de secundaria o una capacitación vocacional. Conocimiento elementales de los trámites administrativos, maneja máquina para ejecución de trabajo sencillo repetitivo; normal conocimiento del idioma Español, conocimiento del orden de entender, decimales y aritmética, que incluya comprensión de dibujos, <u>diagramas</u> y gráficas simples.	14
GRADO 3	Instrucción equivalente a educación secundaria completa y/o capacitación especializada a 3 años. Incluye además el empleo de principios y métodos básicos administrativos; taquigrafía, idiomas y/o manejo de máquina de registro directo. Efectúa trabajos de acabado que exigen la utilización apropiada de equipo materiales, máquinas o métodos convenientes.	24
GRADO 4	Educación equivalente a una formación universitaria, requiere conocimientos técnicos y/o administrativos amplios para resolver problemas de complejidad. Realiza trabajos de planeación, contabilidad, finanzas, organización o cualquier otra especialidad tales como: ingeniería, arquitectura, economista, administrador, abogado, etc.	35
GRADO 5	Educación equivalente a una formación profesional altamente calificada a nivel universitario o más. Organiza y dirige el trabajo de funcionarios calificados de naturaleza compleja y <u>variada</u> , realiza trabajo de planeación y organización.	46

ADAPTABILIDAD 6%

Este factor aprecia el tiempo ordinariamente necesario para aprender a realizar el trabajo de manera satisfactoria, tanto en cantidad como en calidad.

		<u>PUNTOS</u>
GRADO 1	Hasta 3 meses.	2
GRADO 2	De 3 meses a 6 meses	7
GRADO 3	De 6 meses a 1 año.	12

Explicación sobre el Concepto de Experiencia en este Factor

En el factor de adaptabilidad está implícito el elemento experiencia en el sentido de que a mayor experiencia que pueda tener una persona menor será el tiempo que se requiere, para realizar el trabajo específico y lograr un rendimiento normal.

Con el propósito de ampliar el concepto de experiencia dentro del factor adaptabilidad se expone a continuación un cuadro como guía general para determinar la experiencia mínima que pudiera requerirse a una persona para ocupar un puesto de trabajo.

Niveles	Técnico	Supervisores Área Técnica	Personal de Apoyo Admvo. o Manual	Supervisores Área Apoyo, Admvo. y Manual
Básico	Mínimo 1 año de experiencia	Mínimo 3 años de exp. progresiva.	- ° -	18 meses mínimos de experiencia.
Intermedio	Mínimo 2 años de experiencia	Mínimo 4 años de exp. progresiva	18 meses mínimos de experiencia	2 años mínimos de experiencia progresiva.
Avanzado	Mínimo 3 años de exp. progresiva	Mínimo 5 años de exp. progresiva	2 años mínimos de experiencia	3 años de experiencia progresiva

NOTA: Si se trata de puestos cuya actividad que realiza comprende un ciclo de trabajo, puede pedirse la experiencia correspondiente a nivel intermedio.

INICIATIVA Y CRITERIO 14%

Este factor considera la habilidad requerida por el puesto de trabajo con actuación independiente, para anticipar y hacer frente a condiciones en que hay que decidir y para completar con éxito el trabajo, apreciando las dificultades que existe en el mismo y la creatividad.

ESTA LIMITADO POR LAS INSTRUCCIONES Y EL GRADO DE SUPERVISION RECIBIDA.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 Trabajo con supervisión inmediata o instrucciones completamente detalladas, diversas tareas repetitivas, rutinarias o sencillas, que requieren pocas decisiones y solamente un mínimo de iniciativa. No se permite al empleado cambios en el método de trabajo, refiriéndose los problemas a su supervisor.	3
GRADO 2 Trabajo dirigido y siguiendo métodos y procedimientos preestablecidos para realizar un trabajo de carácter semi-repetitivo; exigiendo a veces el uso de alguna iniciativa y criterio en la resolución de asuntos de poca importancia. Refiriendo todos los problemas que no están cubiertos por los procedimientos al supervisor.	9
GRADO 3 Trabajo bajo guías y direcciones generales para la realización de la mayor parte de las funciones en un campo bien definido. Los cambios en los procedimientos requieren de iniciativa y criterio, refiriendo sin embargo, los problemas anormales a los supervisores.	15
GRADO 4 Trabajo con bastante independencia en tareas que requieren mucha habilidad en técnicas específicas, desarrollando nuevas ideas y planeando los detalles de los procedimientos y métodos para lograr objetivos definidos. Soluciona problemas de cierta complejidad bajo condiciones frecuentemente cambiantes. La supervisión recibida consiste en la asignación de las tareas y la discusión de su naturaleza. Toma decisiones dentro de los límites amplios de la institución y de las normas aceptadas generalmente dentro de la profesión u ocupación.	21
GRADO 5 Trabajo referente a las actividades administrativas más amplias y a la preparación de políticas, programas y planes importantes de la institución con repercusiones a nivel nacional. Establece los métodos y normas de ejecución, trabaja bajo una orientación general; mantiene al superior jerárquico enterado del desarrollo de las tareas.	28

EXIGENCIAS FISICAS 5%

Este factor mide el grado de habilidad manual, la precisión y la coordinación de los movimientos necesitados por el puesto.

		<u>PUNTOS</u>
GRADO 1	Trabajo ligero efectuado generalmente en posición sentada (80% a 95%); que exige un mínimo de esfuerzo físico, ocasionalmente de pie o andando (5% a 20%)	1
GRADO 2	Esfuerzo ligero realizado sentado (60% a 75%) alternando con período de pie o andando (25% a 40%). Manipulación de materiales o máquinas la mayor parte de la jornada y transporte de objetos pequeños. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles.	5
GRADO 3	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles, se requiere habilidad en la manipulación rápida, en el manejo casi continuo de máquinas, equipo de oficina o herramientas.	10

RESPONSABILIDADES SOBRE TRABAJO 14%

Este factor se mide por los requisitos de exactitud en el cumplimiento de la función, teniendo en cuenta los errores que puedan ser cometidos en perjuicio del servicio.

Al evaluar este factor se DEBE TENER EN CUENTA EL CONTROL A QUE ESTE SUJETO EL SERVICIO DEL FUNCIONARIO, ya sea por parte de tercera personas o por consecuencia de los métodos de trabajo y la probabilidad de cometer errores.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 Pequeña responsabilidad por exactitud. Los errores pueden descubrirse con rapidez y facilidad o estos son de significados muy pequeños.	3
GRADO 2 Responsabilidad moderada por exactitud. Los errores se descubren antes que sus consecuencias sean serias pero suponen pérdidas de tiempo, de trabajo o de material.	11
GRADO 3 El trabajo no esta sujeto a verificación constante, exigiendo por eso, adecuada exactitud y sentido de responsabilidad. Los errores pueden CAUSAR PERJUICIOS REGULARES a la Institución.	19
GRADO 4 No existe casi controles sobre la tarea, por la naturaleza de ésta o son muy espaciados en el tiempo. Los errores pueden CAUSAR PERJUICIOS IMPORTANTES a la Institución.	28

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS 10%

Este factor mide la extensión en la que el trabajo requiere relaciones adecuadas a la finalidad de la institución, con personas y organismos.

Comprende: Tacto, equilibrio, poder de persecución y habilidad en los contactos.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 Ningún o poco contacto con público. Se limitan a relaciones de rutina dentro de normas establecidas.	1
GRADO 2 Contactos moderados y/o veces importantes que requieren equilibrio, tacto y habilidad en un grado algo superior al normal.	11
GRADO 3 Contactos FRECUENTES E IMPORTANTES de naturaleza tal que sus consecuencias pueden afectar el servicio que se presta.	20

RESPONSABILIDADES SOBRE DATOS CONFIDENCIALES O VALORES 10%

Mide la importancia de los valores y/o datos confidenciales manejados en el ejercicio normal de su tarea.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 No tiene acceso a datos confidenciales O VALORES, la responsabilidad es mínima.	1
GRADO 2 Acceso a información sensitiva y a veces confidencial, cuyo manejo puede causar REGULARES problemas a la institución.	
o	
Acceso a valores cuyo manejo puede causar REGULARES problemas a la institución.	10
GRADO 3 Tiene acceso normalmente a información confidencial, cuyo manejo puede causar IMPORTANTES daños a la institución.	
o	
Acceso normalmente a valores cuyo manejo puede causar daños <u>IMPORTANTES</u> a la institución.	20

RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS O POR EL TRABAJO DE OTROS 9%

Este factor mide las obligaciones de asistir, instruir, controlar a otros empleados o de orientar y coordinar el trabajo de otros.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 No ejerce supervisión, pudiendo ocasionalmente indicar, a otro empleado cómo debe desempeñar la tarea.	1
GRADO 2 Supervisa la ejecución de trabajos de naturaleza simple o rutinaria. u Orienta y coordina trabajos DENTRO DE LA INSTITUCION.	6
GRADO 3 Supervisa la ejecución de trabajos fuera de rutina exigiendo solución de cuestiones medianamente complejos en base a normas establecidas. Los asuntos mas complejos se someten al superior inmediato. u Orienta y coordina trabajos específicos DENTRO Y FUERA de la Institución.	12
GRADO 4 Planea, distribuye y orienta tareas que exigen coordinación entre varios factores diferentes, impulsando el desarrollo, produciendo y prestando servicios.	18

RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIALES, MAQUINAS Y EQUIPOS 5%

Este factor se mide por la responsabilidad asumida por el empleado para prevenir los daños y el retraso que ocasionaría tales daños a su trabajo y al servicio.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 Responsabilidad solamente por materiales y equipos de oficina en general.	1
GRADO 2 Responsabilidad sobre materiales, equipo de oficina y máquinas de manejo sencillo como: máquina de escribir, calculadora o sumadora. Manejo de herramientas propias para el mantenimiento del edificio.	6
GRADO 3 Responsabilidad sobre máquina y equipo cuyo manejo es mas complejo que el anterior como: vehículos, equipo o máquinas de reproducción, mimeógrafos, imprenta, calculadoras complejas, etc.	10

CONDICIONES DE TRABAJO 4%

Mide los factores ambientales y las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, sobre los que el empleado no tiene control, pero que afectan su bienestar físico o mental.

Este factor incluye los Riesgos del Trabajo.

	<u>PUNTOS</u>
GRADO 1 Condiciones normales en el trabajo o lugar cerrado y confortable. No tiene riesgos implícitos.	1
GRADO 2 Se encuentran algunos factores desagradables en las condiciones de trabajo que molesta al bienestar físico y mental del empleado. ALGUN RIESGO de accidentes o de contraer enfermedades nerviosas o gástricas.	4
GRADO 3 Exposición continúa a varios elementos o factores desagradables. CONSTANTEMENTE EXPUESTOS A RIESGOS de accidentes o de control	8

A N E X O 4

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA  
DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES DE  
PUESTOS TECNICOS PROFESIONALES  
DEL MIPPE

- Julio 1980 -

O B S E R V A C I O N

El contenido de este documento es una versión preliminar y estará sujeto a revisiones y correcciones futuras por los usuarios o participantes en la elaboración o mantenimiento del Programa de Clasificación de Puestos.

DIRECCION SUPERIOR

TITULO DEL PUESTO: Secretario General

RESUMEN GENERAL:

Bajo directrices recibidas por el Ministro, coordina actividades con las direcciones de la institución con el fin de brindarle apoyo a la dirección superior.

DESCRIPCION DE TAREAS:

Coordina con las diferentes direcciones de la institución diversas actividades administrativas en forma escrita y verbal, preparando a su vez un informe para informar resultados al Ministro o al Presidente de la República.

Revisa y analiza la correspondencia que envían los directivos, la redacción de documentos al Ejecutivo e Instituciones Autónomas leyendo la información recibida antes de enviarla a su destinatario y/o solicitando mayor información sobre el asunto para tener la seguridad de que la correspondencia enviada es correcta y adecuada.

Da seguimiento a los programas de trabajo y avance de proyectos específicos de las diferentes direcciones a través de reuniones llamadas telefónicas, notas, con el fin de rendir informe al Ministro sobre la marcha de los mismos.

Tramita la correspondencia que se recibe en el Despacho del Ministro, distribuyéndola, dando respuesta en algunos casos, con el fin de que se de respuesta de lo que se solicita.

Elabora el presupuesto de la Dirección Superior de acuerdo a las necesidades reales para contar con recursos suficientes el siguiente año fiscal.

Representa al Ministerio en reuniones, Actos a las cuales el Ministro o Vice-Ministro no puedan asistir.

Efectúa o recibe visitas a direcciones o instituciones por instrucciones del Ministro, para dar seguimiento o hacer consultas sobre algún tema o actividad.

Coordina y participa en la preparación de la Memoria Anual a través de la recopilación de todos los informes de actividades realizadas por el Ministerio y analizando y sintetizando esta información para su publicación y envío al Presidente de la Asamblea de Representantes.

Realiza otras tareas inherentes al cargo.

Grado	INSTRUCCION
<u>4</u>	Educación equivalente a nivel universitario con conocimientos en Administración, y además, de la estructura organizativa, y en planes de desarrollo nacional.
Puntos	
44	
Grado	ADAPTABILIDAD
<u>2</u>	Requiere de seis meses a un año para conocer bien el trabajo.
Puntos	
7	
Grado	INICIATIVA Y CRITERIO
<u>5</u>	Ejecuta tareas de carácter complejo exigiendo el uso de mucha iniciativa y criterio estableciendo métodos y normas de ejecución. Trabaja bajo una orientación general manteniendo a su superior informado del desarrollo de las tareas.
Puntos	
27	
Grado	EXIGENCIA FISICA
<u>1</u>	Trabajo liviano que requiere estar sentado ocasionalmente caminando o de pie.
Puntos	
1	
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE TRABAJO
<u>4</u>	El trabajo no está sujeto a verificación constante, evaluándose por los resultados. Los posibles errores podrían ocasionar problemas a la institución teniendo efectos en el prestigio de la misma.
Puntos	
28	
Grado	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS
<u>3</u>	Los contactos son frecuentes y de bastante importancia donde falta de tacto y juicio pueden resultar negativos para la institución.
Puntos	
20	
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES O VALORES
<u>3</u>	Tiene acceso a muchos datos confidenciales relacionados con las actividades de la institución.
Puntos	
20	
Grado	RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS O POR EL TRABAJO DE <sup>OTROS</sup>
<u>3</u>	Supervisa a tres secretarias, con responsabilidad sobre la terminación adecuada de sus tareas y coordina con los Directores y Jefes de departamentos diversas actividades.
Puntos	
15	
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIALES, MAQUINAS Y EQUIPO
<u>1</u>	Responsable por el buen uso y conservación de materiales y equipo de oficina ocasionando el daño de los mismos pérdidas de tiempo.
Puntos	
1	
Grado	CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS INHERENTES
<u>2</u>	Normales y confortables.
Puntos	
3	

TITULO DEL PUESTO: Asesor Económico (Superior)

DESCRIPCION GENERAL:

Bajo dirección general, prepara, coordina, organiza, asesora y participa tanto en el diseño como en la formulación y desarrollo de los trabajos que les asigne el Ministro.

DESCRIPCION DE TAREAS:

Asesora al Sr. Ministro en materia económica, por medio de lineamientos técnicos, estudios, análisis, investigaciones y otros, para dar respuesta inmediata a las necesidades que se le presentan al Sr. Ministro.

Prepara informes o diagnósticos económicos por medio del análisis o estudio de los documentos o informes que presentan los Directores sobre sus actividades, para uso y estudio del Ministro.

Elabora documentos y síntesis de referencias que requiera el Ministro, a través del análisis y estudio de los datos o información pre-establecidos, tomando en cuenta la actividad en sí, la estructura del programa, los costos, etc; para uso en futuro estudio y análisis en materia económica.

Asesora y colabora en las funciones o actividades de las Direcciones, Departamentos, y Oficinas del MIPPE por instrucciones del Sr. Ministro, por medio de análisis, investigaciones y estudios, para coadyuvar en el éxito de sus objetivos.

Participa en la elaboración de documentos de índole económica, a través de estudios y análisis de documentos, programas, proyectos y de actividades por el MIPPE, para uso y orientación de los funcionarios de la Institución.

Realiza otras funciones inherentes al cargo.

Grado	INSTRUCCION
<u>5</u>	Se requiere profesionales altamente calificados a nivel universitario o mas con amplios conocimientos en economía y los planes y proyectos de desarrollo del país.
Puntos	43
Grado	ADAPTABILIDAD
<u>2</u>	Se requiere un período de adaptabilidad en el cargo de 3 meses a 6 meses.
Puntos	7
Grado	INICIATIVA Y CRITERIO
<u>5</u>	Trabaja con bastante independencia en tareas generales, se requiere mucha iniciativa para desarrollar nuevas ideas, para planear detalles, procedimientos y métodos para lograr objetivos definidos. Organiza y dirige grupos de trabajo de funcionarios calificados de naturaleza compleja y variada, realiza trabajos de planeación y organización.
Puntos	25
Grado	EXIGENCIA FISICA
<u>1</u>	Trabajo ligero efectuado generalmente en posición sentada; que exige un mínimo de esfuerzo, ocasionalmente de pie o andando.
Puntos	1
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE TRABAJO
<u>4</u>	El trabajo no está sujeto a verificación constante exigiendo por eso adecuada exactitud y sentido de responsabilidad.
Puntos	25
Grado	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERIOS
<u>3</u>	Contactos frecuentes e importantes de naturaleza tal que sus consecuencias pueden afectar el servicio que se presta.
Puntos	20
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES O VALORES
<u>3</u>	Tiene acceso normalmente a informaciones confidenciales cuyo manejo puede causar importantes daños a la Institución.
Puntos	18
Grado	RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS O POR EL TRABAJO DE OTROS
<u>3</u>	Orienta y coordina trabajos específicos dentro de la Institución.
Puntos	12
Grado	RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIALES, MAQUINAS Y EQUIPO
<u>1</u>	La responsabilidad es mínima en los daños o perjuicios que sufre el equipo o materiales de oficina que utiliza para el desempeño de sus funciones.
Puntos	3
Grado	CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS INHERENTES
<u>2</u>	Las condiciones de trabajo son normales y satisfactoria Existen ciertos riesgos de accidentes cuando se traslada a las instituciones.
Puntos	3

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Asesoría Legal

RESUMEN GENERAL:

Asesora al Ministro y Directores sobre aspectos jurídicos y administrativos, dando instrucciones precisas a los abogados subalternos sobre conceptos legales estudio de la jurisprudencia y análisis comparativos de los códigos legislativos y administrativos para la elaboración de proyectos, empréstitos y contratos de leyes a nivel nacional e internacional.

DESCRIPCION DE TAREAS:

Asesora al Ministro sobre asuntos legales sometiendo a consideración los Proyecto de Leyes, Contratos, Empréstitos con organismos internacionales con el fin de asesorarlo sobre la política a seguir.

Brinda asesoría jurídica a las direcciones del Ministerio resolviendo las consultas formuladas, para interpretar y orientarlos sobre cuestiones de carácter legal en aspectos legal.

Asesora a la Comisión Bancaria Nacional emitiendo opiniones, preparando proyectos de reglamentaciones relacionadas con la Banca Nacional, para lograr mayor eficiencia en el control del Sistema Bancario.

Representa al Ministro en los comités directivos participando en reuniones con algunas entidades autónomas del gobierno, para lograr una mayor coordinación entre los funcionarios de esas instituciones y el Ministerio de Planificación.

Realiza otras funciones inherentes al cargo.