



OGP

OFICINA DE GERENCIA Y PRESUPUESTO
ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
Área de Gerencia Pública

Proceso de Consolidación y Reorganización de Organismos Gubernamentales Guías Generales de la Oficina de Gerencia y Presupuesto

El documento que se presenta a continuación busca proveerle herramientas básicas a las entidades gubernamentales que se encuentran en procesos de consolidación y/o reorganización. Lo que se pretende es facilitar la transición entre los conceptos teóricos establecidos en los planes de reorganización aprobados por ley y la implantación práctica y funcional de dichos planes.

Uno de los mayores retos que presupone la consolidación de organismos gubernamentales es lograr internalizar que la integración entre dos o más entidades implica, en la mayoría de los casos, un nuevo concepto donde las entidades concernidas pierden su esencia inicial para convertirse en una nueva entidad con una nueva razón de ser. Por tanto, es necesario viabilizar una integración adecuada de las funciones de apoyo administrativo. De la misma manera, es necesario llevar a cabo un análisis juicioso y detallado que permita identificar todas aquellas funciones operacionales que de igual forma pueden unirse para apoyar el establecimiento real de una nueva misión y visión para esa entidad. Y que todo esto a su vez, redunde en la eliminación de la burocracia, la maximización de recursos, y permita acercar los servicios a la ciudadanía, y facilitar los procesos de obtención de dichos servicios, entre otras cosas.

De la misma manera, el éxito de estos procesos de consolidación y reorganización descansa en la comunicación y coordinación que logre establecerse entre la OGP y los organismos gubernamentales concernidos, así como con otras entidades externas que directa o indirectamente tengan que participar en el proceso (Ej. Departamento de Hacienda en lo referente a las transacciones de nómina y establecimiento de cuentas). Para ello, es necesario que estas entidades establezcan equipos de trabajo coordinados, sobre los cuales recaerá la responsabilidad por la recopilación de información, los análisis internos y la presentación de alternativas. La OGP, a su vez, establecerá el equipo de trabajo que brinde la consultoría y el apoyo necesario para asegurar que el resultado final sea una consolidación y/o reorganización bien articulada que propicie la eficiencia y efectividad gubernamental que se persigue.

A estos fines se establecen las guías que van a servir de referencia durante el proceso y una lista de cotejo con la documentación que es imprescindible tener disponible para hacer los distintos análisis que se requieren. La cronología de fases sugeridas debe propiciar un proceso informado, organizado y efectivo.

Proceso de Consolidación y/o Reorganización de Organismos Gubernamentales

Guías Generales de la OGP

I. Responsabilidades

1. Agencias Receptora
 - a. Diseñar e implantar el plan de trabajo
 - b. Conceptualizar la nueva estructura organizacional
 - c. Recopilar la información requerida en la “Guía de Información a Evaluar”, así como cualquier otra información necesaria para llevar a cabo los análisis correspondientes
2. Área de Gerencia Pública de la OGP
 - a. Brindar apoyo gerencial y servicios consultivos como parte de los procesos requeridos para completar la consolidación o reorganización propuesta
 - b. Proveer orientación, así como evaluar documentos tales como: diagrama de organización propuesto, estructura de puestos, estructura programática (presupuestaria), y plan de trabajo, entre otros.

II. Documentos Requeridos

1. Ver Lista de Cotejo que se incluye en la “Guía de Información a Evaluar” – **Anejo A**

III. Equipos de Trabajo

1. La agencia receptora conformará su equipo de trabajo. En el caso de las integraciones, dicho equipo deberá incluir personal de cada una de las agencias concernidas. De ser necesario, por la complejidad o grado de dificultad de los procesos requeridos, también podrá incluirse algún consultor.
2. De la misma manera, la OGP deberá establecer el equipo de trabajo que estará ofreciendo apoyo y servirá de enlace.

IV. Plan de Divulgación de Información

La agencia receptora deberá establecer un plan de comunicación para que la fuerza laboral conozca a grandes rasgos los procesos que se van a estar llevando a cabo, y las distintas etapas para el desarrollo de dichos procesos.

Esta Plan es importante ya que le añade transparencia a los procesos y propicia el que los empleados acepten los cambios con menor resistencia.

V. Plan de Trabajo

La agencia receptora desarrollará un plan de trabajo detallado por fases, el cual deberá ser evaluado y aprobado por la OGP. Dicho plan incluirá las fases que se enumeran a continuación:

1. Fase I – Conceptualización General de la Nueva Estructura

- a. A base de la legislación aprobada, la política pública del Ejecutivo y los diagramas de organización actuales se establecerá un nuevo diagrama de organización **preliminar** que contemple e incorpore las funciones de las distintas entidades que se están integrando. Esta parte es fundamental, toda vez que el diagrama de organización es el plano general sobre el cual descansará el funcionamiento de la nueva entidad y la distribución de los recursos.
- b. Durante el proceso de establecimiento de esta estructura preliminar se debe considerar:
 - Nueva misión del organismo (su nueva razón de ser)
 - Funciones y deberes ministeriales
 - Visión
 - Cuáles son las funciones y servicios que se integran versus los que se adscriben
 - Grado de independencia y autonomía que prevalece, si alguno, en el funcionamiento de los distintos organismos
 - Clientela a ser atendida

2. Fase II – Análisis de los componentes organizacionales

Durante esta fase se llevará a cabo una evaluación detallada de cada una de las agencias concernidas, incluyendo a la agencia receptora. Esto a los fines de tener una radiografía de todos los recursos humanos, fiscales y tecnológicos existentes, así como de la infraestructura, materiales y equipos disponibles; que permita identificar similitudes, diferencias y redundancias.

- a. Recursos Humanos
 - 1) Conocer la legislación laboral aplicable a cada entidad para identificar situaciones o condiciones críticas que ameriten considerarse en el proceso del análisis de los recursos humanos. Por ejemplo, si es agencia excluida de la Ley 184-2004 y sistema de nómina en uso.
 - 2) Identificar los beneficios marginales y aportaciones patronales que tiene las distintas agencias concernidas
 - 3) Evaluar las estructuras de puestos de las distintas agencias concernidas
 - 4) Determinar las necesidades de personal de la Agencia receptora
 - 5) Evaluar los planes de clasificación y retribución de las entidades a consolidarse, a los fines de identificar similitudes y diferencias en: clases, escalas retributivas, clases contenidas en los sistemas de carrera y confianza, etc.
 - 6) Revisar las uniones apropiadas y vigencia de convenios colectivos

- 7) Analizar la plantilla de los recursos humanos existentes, en términos de: puestos, áreas de peritaje, años de servicio y otras condiciones para determinar la ubicación idónea, ya sea como parte de la nueva entidad o como parte de otra agencia donde exista la necesidad de recursos humanos adicionales.
 - 8) Establecer una nueva estructura de puestos, con los niveles de supervisión necesarios para ejercer una gerencia efectiva, sin añadir burocracia innecesaria ni fragmentación excesiva de funciones.
 - 9) Identificar necesidades de adiestramiento para asegurar que el personal está preparado para asumir nuevas funciones o mejorar el desempeño en sus funciones actuales.
- b. Presupuesto
- 1) Identificar los programas presupuestarios existentes
 - 2) Determinar los programas que van a permanecer, eliminarse y/o consolidarse
 - 3) Identificar los pasos a seguir en el Departamento de Hacienda (DH) y la OGP para oficializar los cambios
 - 4) Identificar las fuentes de fondos de las distintas entidades
 - 5) Consignar los recursos para sufragar los gastos de funcionamiento acorde con la nueva organización
- c. Finanzas
- 1) Conocer reglamentación contable aplicable a cada agencia para establecer identificar acciones contables a ejecutar a corto y mediano plazo.
 - 2) Identificar acciones necesarias para completar la conciliación de cuentas contables.
- d. Tecnología
- 1) Hacer inventario de: bases de datos, sistemas mecanizados de recibo y manejo de correspondencia, sistemas para el manejo del correo electrónico, etc.
 - 2) Contratos para el mantenimiento de servicios tecnológicos
 - 3) Identificar la tecnología de impacto en las operaciones diarias así como las utilizadas en los procesos de servicio al cliente
- e. Instalaciones Físicas
- 1) Llevar a cabo un inventario de las estructuras (arrendadas y propias)
 - 2) Identificar los espacios disponibles para la prestación de los servicios, teniendo en cuenta: tipo de servicios a ofrecerse, cantidad de empleados, equipo disponible y equipo que se necesita adquirir
 - 3) Identificar los espacios disponibles para almacén
- f. Servicios Generales
- 1) Conocer reglamentación aplicable para el proceso de adquisición de bienes y servicios
 - 2) Determinar cómo se ejecutan los procesos de adquisición de bienes y servicios

- 3) Llevar a cabo un inventario de la propiedad, a saber: vehículos, teléfonos, celulares (si aplica), etc.
- 4) Identificar la cantidad de espacio para almacén que sería necesario
- 5) Identificar los contratos de mantenimiento existentes
- 6) Identificar los contratos por servicios profesionales existentes
- 7) Identificar los cuadros telefónicos existentes, así como las líneas telefónicas directas, las extensiones y las líneas que funcionan como fax

3. Fase III – Integración de las Unidades Administrativas

- a. Luego de los finalizados los análisis contemplados en la Fase II y de haber identificado las funciones y procesos que se duplican, se revisarán las unidades administrativas establecidas en el organigrama preliminar presentado durante la 1era fase, a los fines de definir la composición final de las nuevas unidades.
- b. Establecer las funciones asignadas a cada unidad.
- c. Asignar el personal, de acuerdo a las unidades establecidas y las necesidades identificadas.
- d. Identificar las acciones de personal requeridas con la nueva distribución de personal
- e. Seguir el procedimiento correspondiente para el traslado del personal que esté disponible para ser relocalizado.
- f. Revisar los procesos de trabajo para propiciar uniformidad, consistencia y agilidad en los servicios administrativos ofrecidos a los componentes operacionales.
- g. Documentar los procedimientos administrativos medulares (Ej. correo y mensajería, trámite para requisición de materiales, etc.)

4. Fase IV – Integración de las Unidades Operacionales

- a. Revisar las unidades operacionales establecidas en el organigrama preliminar presentado durante la 1era fase, a los fines de definir la composición final de las nuevas unidades.
- b. Establecer las funciones asignadas a cada unidad.
- c. Asignar el personal, de acuerdo a las unidades establecidas y las necesidades identificadas.
- d. Identificar las acciones de personal requeridas con la nueva distribución de personal
- e. Establecer nuevos procesos de trabajo y servicio al cliente, en aquellas áreas donde sea necesario.

- f. Asegurar que cada unidad de trabajo tenga claros sus objetivos, sobretodo en el caso de las unidades que van a estar experimentando cambios en sus funciones.
- g. Asegurar que cada unidad de trabajo conoce a cabalidad su clientela y las necesidades de ésta.
- h. Documentar los procedimientos operacionales medulares (Ej. Trámite para la radicación de querellas, trámite para vistas administrativas, etc.)

5. Fase V – Trámite de Propuesta a la OGP

Luego de llevar a cabo los análisis correspondientes, la agencia receptora será responsable de someter una petición formal ante la OGP para oficializar la estructura organizacional, así como para obtener la aprobación de las diversas transacciones de personal que sean necesarias. Estas transacciones deberán someterse a través de la Aplicación de Procesamiento de Planteamientos (PP).

- a. En lo que respecta a la solicitud de aprobación de la nueva estructura, la misma deberá incluir lo siguiente:
 - 1) Misión y Visión de la Agencia
 - 2) Diagrama de Organización Actual
 - 3) Diagrama de Organización Propuesto
 - 4) Justificación para el Cambio (Ej. Plan de Reorganización Aprobado, Orden Ejecutiva, estudio interno de la Agencia, etc.)
 - 5) Funciones por Unidad
 - 6) Diagrama de Puestos por Unidad
 - 7) Tabla de Relación de Puestos – **Ver Anejo B**
 - 8) Certificación de Fondos
- b. En lo que respecta a la solicitud de aprobación de transacciones de personal, la información requerida dependerá de la transacción a ser solicitada (Ej. Creación de clases, creación o eliminación de puestos, reclasificación, etc.). No obstante, es esencial que estas transacciones estén bien justificadas, que cumplan con la reglamentación de recursos humanos vigente y de conllevar algún impacto fiscal, se demuestre la disponibilidad de fondos.
- c. Las solicitudes para traslado de personal no se someterán a través de la Aplicación de PP. El trámite correspondiente se canalizará a través de la OGP, pero mediante los mecanismos identificados para ello y según las normativas que se establezcan.

6. Fase VI – Integración de Sistemas

Esta fase sería a mediano y largo plazo porque presupone la inversión de recursos para trabajar con aspectos tales como:

- a. Uniformar bases de datos y aplicaciones tecnológicas
- b. Establecer nuevos procesos para adquisición de bienes y servicios, de ser necesario
- c. Reubicar instalaciones físicas, de ser necesario
- d. Establecer nuevos planes de clasificación y retribución
- e. Uniformar los aspectos referentes a unidades apropiadas y convenios colectivos

Anejo A

LISTA DE COTEJO

PROCESO DE CONSOLIDACIÓN Y REORGANIZACIÓN DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES Guía de Información a Evaluar

Diagramas

- Diagrama de organización con unidades primarias y secundarias
- Diagrama de organización de oficinas regionales y locales, si aplica
- Diagrama de puestos: oficina central, y oficinas regionales y locales, si aplica
- Diagrama de funciones principales por unidad de trabajo

Recursos Humanos

- Registro de puestos ocupados y vacantes
- Sistema de nómina
- Detalle de beneficios marginales y aportaciones patronales
- Normas de Retribución
- Plan de Clasificación y Retribución vigente (servicios: carrera unionado, carrera gerencial, de confianza, etc.)
- Convenio colectivo, si aplica
- Identificar las unidades apropiadas y representante sindical
- Detalle del Sistema de Evaluación de Desempeño, si existe y está en vigor

Presupuestario / Fiscal

- Programas Presupuestarios existentes
 - Servicio directo (Identificar procesos críticos)
 - De Apoyo
- Identificación, conciliación de cuentas y transferencias de balances en cuentas
- Origen de recursos con los cuáles son financiados dichos programas
- Proyecciones Presupuestarias año fiscal vigente
- Estados Financieros, si aplica

Reglamentación Vigente

- Cartas Circulares
- Memorandos Internos
- Reglamentación de Recursos Humanos
- Órdenes Ejecutivas / Leyes, si aplica
- Manuales (Ej. de procesos)

Otros

- Inventario de bienes muebles e inmuebles
- Detalle de contratos vigentes
- Inventario de equipo tecnológico (Ej. computadoras, plasmas, sistema de videoconferencia, etc.)
- Inventario de aplicaciones o programas (que incluya lenguaje de programación utilizado)

