

"Comité para el Desarrollo Económico de Puerto Rico, Inc." abril, 1985

**Estudio de la
Organización y
Funcionamiento de
la Rama Ejecutiva
del Gobierno de
Puerto Rico
1985**



COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE PUERTO RICO, INC. •

COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE PUERTO RICO, INC.

ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO
DE LA RAMA EJECUTIVA DEL GOBIERNO
DE PUERTO RICO
1985

RESUMEN EJECUTIVO

COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE PUERTO RICO, INC.

JUNTA DE SINDICOS

Presidente
RAFAEL CARRION, JR.
Presidente de la Junta
Banco Popular de Puerto Rico

Vice Presidente
ANTONIO LUIS FERRE
Presidente de la Junta
El Nuevo Día

HERIBERTO ALONSO
Vice Presidente
Sun Refining and Marketing Co.

RAYMOND GONZALEZ
Socio Retirado
Price Waterhouse

LIC. SALVADOR CASELLAS
Socio
Fiddler, González & Rodríguez

TEODORO MOSCOSO
Presidente de la Junta
Farmacias Moscoso

MANUEL L. DEL VALLE
Presidente
Bacardi Corporation

RAFAEL ROCA
Presidente
Puerto Rican American Ins. Co.

LIC. MANUEL DUBON
Socio
Dubón, Dubón & Vázquez

GUILLERMO RODRIGUEZ BENITEZ
Presidente de la Junta
Atlantic Pipe Co.

EL COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE PUERTO RICO, INC. es una organización investigativa y educacional sin fines de lucro y sin partidismos políticos, respaldada por ciudadanos particulares y entidades comerciales de Puerto Rico, creada con el propósito de desarrollar, a través de investigaciones exhaustivas y discusiones entre destacadas personalidades conocedoras de la materia, posibles soluciones y recomendaciones para el establecimiento de políticas público-privadas a seguir en asuntos de importancia e interés general para la comunidad puertorriqueña.

A tono con estos objetivos, el COMITE PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE PUERTO RICO organizó un Subcomité para que hiciera un estudio sobre "La Organización y Funcionamiento de la Rama Ejecutiva del Gobierno de Puerto Rico" que presentamos a continuación.

SUBCOMITE SOBRE REORGANIZACION DEL GOBIERNO

MIEMBROS

Presidente
RAYMOND GONZALEZ
Socio Retirado
Price Waterhouse

Vice Presidente
RAFAEL MARTINEZ MARGARIDA
Socio
Price Waterhouse

HERIBERTO ALONSO
Vice Presidente
Sun Refining and Marketing Co.

TEODORO MOSCOSO
Presidente de la Junta
Farmacias Moscoso

CELESTE BENITEZ
Directora Ejecutiva
El Reportero

JAIME RAMON
Presidente
General Gases & Supplies Co.

LIC. MANUEL DUBON
Socio
Dubón, Dubón & Vázquez

GUILLERMO RODRIGUEZ BENITEZ
Presidente de la Junta
Atlantic Pipe Co.

DR. MANUEL MORALES
Director, Escuela Graduada
de Administración Pública
Universidad de Puerto Rico

DIONISIO TRIGO
Presidente
Casera Foods Inc.

DIRECTOR DEL PROYECTO
DR. ELIEZER CURET CUEVAS

PROLOGO

Para alcanzar el Propósito de Puerto Rico, con el cual todos estamos de acuerdo, es imprescindible mejorar la función gubernamental. El elemento principal para alcanzar esto último es la capacidad y la integridad de los dirigentes y ejecutivos del gobierno. Estos, a su vez, necesitan una organización eficaz de la rama ejecutiva y unos procesos administrativos eficientes.

El dotar al Gobierno de Puerto Rico de una organización y administración que lo capacite para descargar más efectivamente sus responsabilidades hacia una sociedad tan diversa y compleja como la nuestra no es tarea fácil. Desde 1948 se han establecido cuatro comisiones oficiales de reorganización de la rama ejecutiva, las cuales han hecho valiosas aportaciones a este fin. No obstante, a medida que se va ajustando la organización, la sociedad continúa evolucionando y sus problemas siguen haciéndose más complejos. Por esta razón, la reorganización del gobierno es una tarea que no termina y requiere un esfuerzo constante.

Indudablemente que la Administración del Gobierno de Puerto Rico debe enfrentarse al reto de armonizar su estructura a las necesidades de la sociedad contemporánea. Para realizar esto, entendemos que es necesario instituir un mecanismo para estudiar, planificar y llevar a cabo la reorganización.

El Comité para el Desarrollo Económico de Puerto Rico desea hacer su aportación a este esfuerzo. Con este propósito, le ha encomendado a un Subcomité especial compuesto de algunos de sus miembros y otros ciudadanos particulares realizar un estudio de la organización y funcionamiento de la rama ejecutiva de nuestro gobierno. La composición de dicho Subcomité representa, colectivamente, un profundo conocimiento de la teoría y las técnicas de gerencia y una amplia experiencia ejecutiva, tanto en el sector público como en el privado.

Se ha realizado este estudio a la luz del desenvolvimiento histórico de nuestro gobierno y sociedad desde 1940 y tomando en consideración los hallazgos y recomendaciones de las distintas comisiones oficiales que han examinado la organización de la rama ejecutiva. Este Subcomité ha evaluado los objetivos y criterios que han servido de orientación a los cambios en la estructura gubernamental a través de este período de tiempo y, además, ha analizado los problemas que afectan la organización y funcionamiento del gobierno en el presente. Como resultado de este esfuerzo, el Subcomité ha diseñado una estrategia para la organización de la rama ejecutiva y formulado una serie de recomendaciones para modernizar y mejorar la efectividad de la estructura, gerencia, y procesos y sistemas administrativos del sector público.

Este estudio del Subcomité ha estado restringido por las limitaciones de recursos, tiempo, accesibilidad y autoridad para examinar internamente el funcionamiento de los organismos públicos. No le ha sido posible, por lo tanto, hacer determinaciones sobre la viabilidad económica y técnica de sus recomendaciones y diseñar un plan de implantación que indique las modificaciones necesarias en las funciones y organización interna de los departamentos, agencias y otros organismos, o en su ubicación en la rama

ejecutiva. Esta es una tarea que le corresponde, más bien, a una comisión oficial de reorganización que cuente con los amplios recursos financieros que se requieren para tal diversidad, complejidad y profundidad de estudios.

Las bases del estudio del Subcomité han sido los conocimientos, experiencias y juicio de un grupo de ciudadanos que, evidentemente, poseen las cualificaciones necesarias para darle peso y credibilidad a sus conclusiones. Este grupo ha producido una estrategia y recomendaciones que representan innovaciones substanciales en el organización y administración del sector público. La compleja tarea de modificar la estructura y funcionamiento del gobierno para adaptarlo a los requerimientos de nuestra sociedad en la década del 80 demanda este tipo de pensamiento de avanzada. Esperamos que esta aportación le sea de valor al organismo que el gobierno cree para hacerle frente a este reto y que le sirva de orientación para trascender los enfoques tradicionales de una reorganización formal.

El Comité para el Desarrollo Económico de Puerto Rico auspicia la divulgación de este informe del Subcomité como una aportación valiosa al debate vigoroso para mejorar la eficiencia del sector público. No respalda en concreto todas y cada una de las conclusiones y recomendaciones del Subcomité pero entiende que el conjunto de las mismas, por su valor intrínseco, amerita el análisis y el debate público.

"If men were angels, there
would be no need of government."

- Jerome Frank

CONTENIDO

	<u>Pág.</u> <u>num.</u>
Relevancia de criterios de organización	1
Problemas de organización y funcionamiento	3
Estrategia de organización	5
Recomendaciones	8
Ventajas y Beneficios del plan	12

A medida que ha progresado el desarrollo económico y político de nuestra sociedad, la estructura de la rama ejecutiva del Gobierno de Puerto Rico ha evolucionado, el ámbito de sus responsabilidades y funciones se ha expandido, y su importancia relativa a la economía del país ha crecido.

Los rasgos principales que han caracterizado esta evolución organizativa han sido: la centralización de responsabilidades y poderes en el gobierno estatal; el fortalecimiento de la autoridad del Gobernador; la consolidación de unidades operacionales pequeñas en unidades operacionales grandes a fin de aprovechar las economías de escala; la integración de funciones similares en un solo organismo; la utilización frecuente del instrumento de las corporaciones públicas; y el establecimiento de sistemas, normas y procedimientos uniformes de administración.

No obstante, debido a que el proceso de crecimiento de la rama ejecutiva ha sido continuo, añadiéndose funciones y creándose numerosas nuevas agencias y organismos por cada administración, la expansión no ha procedido siempre de acuerdo a los criterios generales de organización que se han formulado en los distintos estudios. Se ha observado también un fuerte elemento de improvisación, de falta de coordinación y de violación de los criterios de organización que se habían adoptado. Como resultado, a pesar de las recomendaciones de las distintas comisiones para la consolidación de organismos, lo que se ha experimentado ha sido una proliferación de los mismos y una creciente complejidad de la estructura de organización.

RELEVANCIA DE CRITERIOS DE ORGANIZACION

Las organizaciones gubernamentales son instrumentos de la sociedad para realizar su agenda social y política en determinado momento histórico. La

organización del gobierno tiene que responder a estas necesidades y ajustarse a la forma en que se puedan alcanzar más efectivamente los objetivos de la sociedad. En otras palabras, la forma de organización del gobierno no puede fijarse en un molde invariable sino que deberá ir transformándose a medida que cambie la orientación y el programa de la sociedad.

Este fue el caso de Puerto Rico durante las décadas del 50 y 60, cuando el gobierno era el instrumento principal para plasmar en la realidad un programa social y político que recibía un endoso decisivo de la mayoría de la población. No obstante, con la transformación que ha sufrido la sociedad puertorriqueña en su proceso de desarrollo, se ha reducido la vigencia de la agenda social anterior, su endoso no es ya tan claro y nuestra sociedad está buscando orientaciones, metas y formas nuevas. Las herramientas del pasado no son tan efectivas en una situación distinta.

El proceso de cambio en el contenido social y político del programa de la sociedad requiere también el diseño de nuevos instrumentos y nuevas formas de organización del gobierno que se ajusten a la realidad del momento histórico actual. Es, por lo tanto, relevante reexaminar las pautas y criterios que han servido de guía a los esfuerzos anteriores de reorganización de la rama ejecutiva.

Nuestro análisis de estos criterios indica que algunos de ellos han perdido relevancia. Hay datos operacionales que sugieren que algunos de los organismos públicos pueden haber excedido ya su tamaño óptimo, incurriendo en deseconomías de escala. A pesar de los esfuerzos para mejorar la dirección y control del Gobernador sobre el funcionamiento de la rama ejecutiva mediante cambios en la organización y el fortalecimiento de su autoridad, el Gobernador ha perdido en gran parte dicho control debido a la multiplicación de los organismos públicos y la creciente complejidad de sus funciones. Las medidas

anteriores de reorganización del gobierno han sido básicamente de naturaleza estructural y se ha dado escaso énfasis al mejoramiento de la calidad de la gerencia y de la efectividad de la administración.

Se han multiplicado las corporaciones públicas, extendiéndose a actividades en que dicha forma de organización no es la más propia. El resultado financiero de la operación del sistema de corporaciones públicas ha sido insatisfactorio y su deuda ha crecido en forma descontrolada y sin la coordinación adecuada con la política fiscal del gobierno. La centralización de los servicios generales especializados no ha producido la reducción en costos operacionales que se anticipaba y hay indicaciones de que la mayoría de los departamentos y agencias podrían desempeñar estas funciones más eficientemente.

PROBLEMAS DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Como resultado de los cambios circunstanciales ya indicados, de la pérdida parcial de relevancia de los criterios de organización utilizados en el pasado, y de la creciente complejidad de la organización de la rama ejecutiva, han surgido una serie de problemas fundamentales en la organización y funcionamiento de ésta. Los principales problemas que hemos identificado en este estudio son:

1. Discrepancias entre el gobierno y la ciudadanía con respecto al orden de prioridad de los problemas y necesidades de la sociedad. Como resultado de estas diferencias de enfoques, el patrón de distribución de los recursos del gobierno no se ajusta siempre a la importancia relativa de los problemas de la sociedad según estos van cambiando. Se complica esta situación porque no hay en el gobierno un organismo que investigue y determine las necesidades de la sociedad, y que precise el orden de prioridades que ésta les

asigna. Concurrentemente, no hay tampoco un organismo que establezca la utilización óptima de los recursos del gobierno para atender dichos problemas.

2. Extensión de las áreas de responsabilidad del gobierno. Debido a que la sociedad puertorriqueña no es autosuficiente, la ciudadanía reclama mayor ayuda del gobierno y la intervención de éste en un área creciente de necesidades. No hay en este sentido un orden de prioridades claras y surge una situación en que el gobierno atiende primero los problemas de los segmentos de la sociedad que más presión ejercen. Como resultado, el gobierno se deja arrastrar por grupos de presión para atender áreas de actividad en las cuales no debería entrar. Concurrentemente, el gobierno ha creado, en ocasiones, programas y agencias para abordar algunos problemas graves de la sociedad respondiendo al clamor de la opinión pública, pero sin asignarle a tales organismos los recursos necesarios para que puedan tener impacto. Esto da la impresión de que las medidas adoptadas por el gobierno en tales casos son de carácter simbólico, para crear la imagen de que se está haciendo algo para resolver los problemas en cuestión, aunque, de hecho, se esté haciendo muy poco.

3. Problemas de comunicación entre el gobierno y la comunidad. Uno de los factores que más ha contribuido a perpetuar las situaciones que aquí hemos mencionado es la dificultad en la comunicación entre el gobierno y la comunidad. Se observa una falta de participación efectiva de los ciudadanos en la formulación de los objetivos y las políticas de los programas gubernamentales y en la ejecución y evaluación de los mismos. Se atribuye esta situación a que el gobierno y sus unidades se han hecho tan grandes y complejos que la opinión de los ciudadanos no puede llegar a la atención de los funcionarios que están en posición de tomar decisiones.

4. Crecimiento en la magnitud y complejidad de algunos programas gubernamentales y la continuada centralización de responsabilidades y poderes en agencias del gobierno estatal.

5. Expansión de la importancia relativa del gobierno en la economía del país.

6. Dificultades con que se confronta el Gobernador para descargar sus funciones de supervisión y control de la rama ejecutiva.

7. Coordinación inadecuada entre agencias con programas que guardan relación entre si.

8. Obsolescencia de algunos instrumentos gerenciales; esto es, la aplicación continuada de procedimientos, sistemas y reglamentos de administración cuando las circunstancias que los justificaron originalmente han cambiado ya.

9. Insuficiencia de controles internos y de normas de responsabilidad pública (accountability).

10. Ausencia de sistemas de información gerencial sobre el funcionamiento de los programas gubernamentales.

11. Exceso y redundancia del personal.

12. Ineficiencia de las operaciones gubernamentales, la cual se refleja en: lentitud en la prestación de los servicios, baja productividad del sector público y altos costos de operación.

13. Operación económicamente insatisfactoria del sector de corporaciones públicas.

ESTRATEGIA DE ORGANIZACION

En vista de esta situación, entendemos que una estrategia de reorganización convencional no resolvería el problema de como mejorar el

funcionamiento del gobierno y lograr sus objetivos de política. Las medidas tradicionales de reorganización comprenden la redistribución de funciones, la reagrupación de agencias existentes, la creación de nuevos organismos, cambios en las líneas de autoridad y responsabilidad entre el Primer Ejecutivo y las agencias, y modificación de la organización interna de los departamentos. Esto no bastará en la situación actual del gobierno. Se puede reorganizar la estructura pero si no se renuevan la gerencia y los sistemas, procedimientos y prácticas administrativas, es muy probable que el gobierno continúe funcionando al bajo nivel actual de eficiencia y efectividad. Simultáneamente con la reorganización, es necesario considerar, además, medidas de carácter administrativo y el mejoramiento de la calidad de la gerencia. Por lo tanto, se requieren en las circunstancias de la década actual enfoques y medidas innovativas que trasciendan el ámbito más limitado de los estudios de reorganización previos. Esbozamos a continuación los elementos que creemos se deben incorporar a una nueva estrategia de organización de la rama ejecutiva:

1. El análisis en este estudio indica que la política hacia una mayor centralización que ha caracterizado los esfuerzos anteriores de reorganización no es ya la más adecuada para la nueva situación que ha surgido en Puerto Rico en las últimas dos décadas. Es indispensable, para el mejor funcionamiento del gobierno, que se invierta esta tendencia. Aunque es esencial mantener la centralización con respecto a la formulación de la política pública y la evaluación de sus resultados, hay aspectos de su ejecución en que una descentralización selectiva de funciones puede resultar en una mayor efectividad y eficiencia de los programas públicos. Visualizamos la descentralización en dos niveles: la subdivisión de funciones por áreas geográficas y la delegación a las agencias operacionales de sistemas gerenciales y servicios generales que actualmente están consolidados en

oficinas administrativas centrales. Nuestra concepción de una estrategia de organización del gobierno es, pues, una estrategia mixta que incluye simultáneamente medidas centralizadoras y descentralizadoras, pero que descartaría la orientación exclusiva hacia una mayor centralización que se ha observado hasta ahora.

2. Es necesario rediseñar las instituciones y mecanismos de planificación y de formulación de política para facilitar la definición y evaluación de los objetivos, la evaluación de la efectividad de las políticas públicas, y la revisión del orden de prioridades en la asignación de recursos públicos.

3. El propósito principal del plan de organización debe ser mejorar la efectividad, eficiencia y calidad de los servicios y programas del gobierno. Es conveniente discontinuar la política previa de consolidar funciones, responsabilidades y unidades operacionales en agencias cada vez más grandes. Hay que identificar las agencias y programas que han sobrepasado su tamaño óptimo y adoptar medidas para reducir su escala de operaciones. Igualmente, se requiere identificar aquellas cuya continuación no se justifica ya. Simultáneamente con la estructuración de la rama ejecutiva en conjunto, es necesario darle atención a revisar la organización interna de los departamentos y agencias individualmente.

4. Conjuntamente con el examen de la estructura organizativa, es necesario adoptar medidas para mejorar los aspectos administrativos. Las áreas que mayor atención requieren son los mecanismos de control y dirección del Gobernador sobre la rama ejecutiva; los sistemas, procedimientos, reglamentos y técnicas de administración; los sistemas de control interno; y las normas para establecer la obligación de los directores de los programas de rendirle cuentas al pueblo por el funcionamiento de los mismos.

5. Se requerirá una reestructuración del sistema de corporaciones públicas. Esto debe incluir mecanismos para la formulación de su política, el control y supervisión de sus operaciones, y la coordinación con las políticas públicas, especialmente con respecto a la política fiscal. Hay que establecer pautas definitivas sobre la utilización del instrumento de las corporaciones públicas para llevar a cabo programas gubernamentales y se debe evaluar la conveniencia de la continuidad de su existencia bajo dicha forma de organización.

RECOMENDACIONES

Las proposiciones fundamentales que surgen del análisis y la estrategia que se han presentado en este informe son:

1. La descentralización estructural de los programas públicos, separando la responsabilidad por la ejecución de los programas de la responsabilidad por la formulación de la política y la evaluación de la efectividad de los programas.

2. El diseño e implantación de nuevos sistemas, procedimientos y reglamentos de administración y control.

3. La institucionalización en la administración del gobierno de normas de responsabilidad pública y de obligación de rendirle cuentas al pueblo.

4. La utilización de sistemas de información gerencial en la administración de la rama ejecutiva.

5. La creación de un mecanismo de control de las corporaciones públicas.

6. La creación de una comisión para revisar continuamente la organización y funcionamiento del gobierno.

7. La visión y enfoque principal de este plan es que la reorganización del gobierno debe contribuir a ajustar las políticas, prioridades y programas del gobierno a las necesidades, problemas y prioridades de la sociedad.

Reconocemos que un plan de esta naturaleza no representa la única solución a los problemas de organización y funcionamiento de la rama ejecutiva que se han analizado en este informe. Presentamos la alternativa que consideramos más adecuada a la situación actual de nuestra sociedad y gobierno. Entendemos, además, que la implementación del plan que proponemos demanda requisitos y esfuerzos formidables. Por lo tanto, este es un modelo para orientar los esfuerzos de reorganización del gobierno cuya meta se puede alcanzar solamente por etapas. Le correspondería a la comisión de reorganización que aquí proponemos evaluar ésta y las demás alternativas, y determinar y hacer recomendaciones específicas sobre un plan de implementación.

A fin de darle forma más concreta al plan que aquí hemos propuesto, hemos formulado las siguientes recomendaciones específicas sobre la organización, administración y funcionamiento de la rama ejecutiva, algunas de las cuales no requieren más estudio y se podrían aplicar inmediatamente:

1. Creación de una comisión oficial para revisar sobre una base continua la organización y funcionamiento del gobierno por un plazo de tiempo fijo no menor de seis años. Ya que esta comisión sería el organismo rector de la formulación e implantación del plan de organización de la rama ejecutiva, se debe establecer la misma inmediatamente.

2. Creación de consorcios municipales, sobre bases regionales, para asumir la responsabilidad por la ejecución de algunas de las funciones de servicio del gobierno central de acuerdo a rigurosos criterios de selección.

Le correspondería a los gobiernos municipales organizar y supervisar estos organismos regionales. Con el nuevo sistema electoral, se entiende ahora que los gobiernos municipales son elegidos más directamente y más conscientemente por el pueblo. Esto conlleva un mayor grado de responsabilidad de parte de los funcionarios electos al nivel local. En nuestra opinión esto haría más deseable una transferencia mayor de funciones hacia quienes tienen la responsabilidad más directa. Por otro lado, los departamentos del gobierno central retendrían la responsabilidad por la formulación de la política pública y por la evaluación de la efectividad de su ejecución.

3. Consolidación de la Junta de Planificación y la Oficina de Presupuesto y Gerencia. Se le asignarían al nuevo organismo las funciones y responsabilidades de examinar y evaluar la estructura organizativa del gobierno y de sus agencias; de evaluar la efectividad y eficiencia de la operación de los programas públicos; de evaluar la efectividad de las políticas públicas para solucionar los problemas sociales a los cuales van dirigidas; y de armonizar las prioridades en la distribución de los recursos del gobierno con las prioridades que la sociedad le asigna a sus problemas.

4. Revisión del sistema de personal. Se deben descentralizar las funciones operacionales de administración del personal, asignándole estas responsabilidades directamente a cada departamento o agencia. Una vez realizada esta transferencia, se debe convertir la Oficina Central de Administración de Personal en una Junta de Personal adscrita a la Oficina del Gobernador con funciones limitadas a la formulación de la política pública de personal.

5. Transferencia de la responsabilidad por los servicios generales especializados a las agencias individuales y eliminación de la Administración de Servicios Generales.

6. Creación de un sistema de información gerencial al Gobernador para facilitarle el control y supervisión del funcionamiento y las operaciones de la rama ejecutiva.

7. Reorganización del Consejo Financiero y Económico para dotarlo de un staff profesional permanente de asesores. Sus funciones deben ser analizar el estado de la economía de Puerto Rico, su relación con la economía de Estados Unidos y la economía internacional, y las fluctuaciones cíclicas a fin de recomendar cambios en las políticas económicas del gobierno y contribuir a mantener un alto nivel de actividad económica.

8. Revisión y modernización de los sistemas y procedimientos de administración vigentes y de los reglamentos públicos sobre las actividades económicas privadas.

9. Desarrollar un programa de capacitación y fortalecimiento del personal gerencial de nivel intermedio, establecer normas más estrictas de competencia profesional y empresarial para la selección del personal gerencial de nivel superior, y revisar las escalas de compensación de tales funcionarios a fin de atraer al servicio público personal de capacidad gerencial comparable al del sector privado.

10. Legislación para establecer normas de responsabilidad pública a las agencias y creación de una comisión ante la cual los organismos públicos rendirían cuentas.

11. Revisión inmediata de los sistemas de control interno de contabilidad en todas las agencias.

12. Establecimiento de controles administrativos aplicables a todas las actividades realizadas por los oficiales para desempeñar sus funciones. Se sugieren controles de carácter operacional, organizacional y de información.

13. Racionalización del sistema de corporaciones públicas, agrupándolas para su disposición de acuerdo a tres opciones:

a. Casos en que se debe estudiar la conveniencia de liquidación de la corporación o de su transferencia al sector privado o a otro organismo público.

b. Corporaciones que se deben integrar a los departamentos gubernamentales.

c. Corporaciones públicas comerciales.

14. Dotar al sector de corporaciones públicas comerciales de un marco gerencial moderno que facilite el control de su política por el Gobernador y que, al mismo tiempo, cree las condiciones necesarias para la operación del sistema sobre bases de autosuficiencia económica. Una posibilidad en este sentido es la creación de una Junta de Directores común que asuma la responsabilidad de coordinar y supervisar las empresas que se incluyan en este sector. Se analizan en el informe los requisitos para que esta proposición resulte en un mecanismo efectivo de control.

VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL PLAN

La implementación del plan de organización y administración que hemos propuesto conlleva numerosas ventajas y beneficios, entre otros:

1. Permitiría reducir las unidades operacionales a un tamaño más manejable, contribuyendo así a resolver los problemas de administración que se han señalado.

2. Vigorizaría el sistema democrático de gobierno ya que llevaría la responsabilidad por las funciones a un nivel más cercano al pueblo.

3. Pondría a los técnicos que administran los servicios a responder directamente a funcionarios electos al nivel local, lo cual contribuiría a desarrollar una actitud de mayor responsabilidad hacia los usuarios y facilitaría el establecimiento de la obligación de los funcionarios de rendirle cuentas al pueblo.

4. El gobierno tendría más información y puntos de vista para establecer prioridades porque los recibiría de una base más amplia.

5. Fortalecería los municipios a través de la isla, lo que está en armonía con el concepto recientemente introducido de elección de los gobiernos municipales en papeleta separada.

6. Propiciaría el desarrollo de una infraestructura económica en otras áreas de la isla. La reubicación de funciones de gobierno a niveles regionales crearía una actividad económica saludable y necesaria en todos los municipios. Esto podría contribuir a minimizar la marcada disparidad existente en el ingreso per capita en San Juan y el resto de la isla.

7. Fijaría correctamente las responsabilidades por la ejecución de los programas de gobierno, separando la responsabilidad de implementación de las responsabilidades de formulación de política pública y evaluación de sus resultados.

8. Habría mejor control de la administración y costos de los programas y permitiría establecer puntos de referencia y comparación para establecer normas de funcionamiento.

9. Mejoraría la comunicación entre el gobierno y la ciudadanía y facilitaría darle mayor participación a ésta en la formulación de los objetivos y las políticas de los programas gubernamentales. Mientras más cercana al pueblo esté la administración de los programas, mayor será la sensibilidad de las organizaciones a las necesidades y la voluntad del pueblo.