

DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA

INFORME AL GOBERNADOR  
SOBRE PLAN DE  
REORGANIZACION NUM. 1

PERIODO: 29 DE JULIO DE 1995 AL  
28 DE OCTUBRE DE 1996

## TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Organización y Funcionamiento del Departamento y sus Componentes Antes del Plan de Reorganización</b> .....	<b>1</b>
1. Reorganización Interna .....	<b>1</b>
<b>B. Cambios Efectuados o por Efectuarse Mediante la Implantación del Plan</b> .....	<b>2</b>
1. Reorganización Interna .....	<b>2</b>
2. Medidas para Expeditar Procesos en los Componentes .....	<b>2</b>
3. Medidas para Lograr Economía Funcional y Aumentar la Eficiencia Administrativa y Operacional .....	<b>3</b>
4. Adopción o Revisión de Reglamentación Conforme a Disposiciones del Plan .....	<b>4</b>
5. Iniciativas para Promover la Participación del Sector Privado, la Comunidad y los Municipios .....	<b>4</b>
6. Plan de Trabajo para el Próximo Año .....	<b>5</b>
<b>C. Resultados</b> .....	<b>5</b>
1. Logros alcanzados hasta el momento. ....	<b>5</b>
<b>D. Limitaciones en el Proceso de Implantación</b> .....	<b>6</b>
1. Naturaleza del Plan. ....	<b>7</b>
2. Redistribución de Recursos Humanos .....	<b>7</b>
<b>II. CONTENIDO DEL INFORME</b> .....	<b>7</b>
<b>A. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>B. Organización y Funcionamiento del Departamento y sus Componentes Antes del Plan de Reorganización</b> .....	<b>10</b>

<b>C. Cambios Efectuados o Por Efectuarse Mediante la</b>	
<b>Implantación del Plan</b> .....	<b>13</b>
1. Reorganización interna .....	13
2. Medidas para Expeditar Procesos en los Componentes del Departamento .....	19
3. Medidas Establecidas para Lograr Economía Funcional y Aumentar la Eficiencia Administrativa y Operacional .....	21
4. Adopción o Revisión de Reglamentación Conforme Disposiciones del Plan .....	25
5. Iniciativas para Promover la Participación del Sector Privado, la Comunidad y los Municipios .....	26
6. Plan de trabajo Para el Próximo Año . . . . .	30
<b>D. Resultados</b> .....	<b>30</b>
1. Logros alcanzados hasta el momento .....	30
a) Estructura organizativa .....	31
b) Reglamentos .....	31
c) Sistemas y Procedimientos .....	32
2. Otros Logros .....	35
<b>E. Limitaciones en el Proceso de Implantación y Medidas para Solucionarlas</b>	<b>36</b>
1. Naturaleza del Plan .....	36
2. Redistribución de los Recursos Humanos .....	36
3. Diseño y Adopción de la Estructura Organizativa .....	37
<b>III. ANEJOS</b> .....	<b>38</b>

# **DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**

## **INFORME AL GOBERNADOR SOBRE PLAN DE REORGANIZACION NUM. 1 JULIO DE 1995 A OCTUBRE DE 1996**

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

Este resumen es un compendio de los datos significativos del contenido de este informe, el cual se preparó en cumplimiento al Artículo 18 del Plan de Reorganización Núm. 1 del 28 de julio de 1995 (el Plan) y el Bosquejo Guía -Informe al Gobernador y Asamblea Legislativa - Departamentos Sombrilla, emitido por la Oficina de Gerencia y Presupuesto. El mismo cubre los detalles del Plan y los logros alcanzados durante el período de quince (15) meses transcurridos desde su aprobación hasta el 28 de octubre de 1996.

#### **A. Organización y Funcionamiento del Departamento y sus Componentes Antes del Plan de Reorganización**

##### **1. Reorganización Interna**

- ◆ Su estructura organizativa era una altamente centralizada y monolítica con un nivel central desde donde se dirigían todos los componentes del Departamento tanto en lo normativo como en lo operacional y en el establecimiento de la política pública.
- ◆ Básicamente las operaciones de las diez (10) Regiones y las ciento trece (113) unidades locales eran dirigidas desde las Secretarías Auxiliares y sus Programas desde el Nivel Central.

## **B. Cambios Efectuados o por Efectuarse Mediante la Implantación del Plan**

### **1. Reorganización Interna**

- ◆ **Se modificó la estructura organizativa creándose un (1) Secretariado y cuatro (4) Administraciones con autonomía operacional. Estas son: Familias y Niños, Desarrollo Socio Económico de la Familia, Sustento de Menores, y Rehabilitación Vocacional.**
- ◆ **El concepto de Nivel Regional se sustituyó por el de Oficinas de Operaciones de Area dirigidas por un Gerente de Area, cuya función básica es de apoyo administrativo a las Administraciones en su gestión de supervisión técnica de los Programas en ese nivel. Además supervisa el Nivel Local y/o los Centros de Servicios Integrados a la Familia que se desarrollen.**

### **2. Medidas para Expeditar Procesos en los Componentes**

#### ◆ **Coordinación**

**Se estableció una estructura organizativa, que además de delinear claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, establece líneas definidas de coordinación entre los diferentes niveles.**

#### ◆ **Apoyo administrativo**

**Las Oficinas de Operaciones de Area le proveen el apoyo administrativo a las Administraciones para éstas llevar a cabo sus funciones de naturaleza programática.**

◆ **Reglamentación**

La reglamentación es de aplicabilidad uniforme a todos los componentes del Departamento. Esta se caracteriza por la eliminación de pasos burocráticos e innecesarios que obstaculizan la prestación de los servicios.

◆ **Reducción de trámites burocráticos**

Con el fin de agilizar la prestación de los servicios una gran cantidad de trámites que realizaba el nivel central fueron transferidos a las Administraciones y a las Oficinas de Operaciones de Area. Estos son: pagos, nombramientos y cambios, juramentación de nombramientos, certificaciones de préstamos, compras y otros.

3. **Medidas para Lograr Economía Funcional y Aumentar la Eficiencia Administrativa y Operacional**

◆ **Utilización máxima de recursos mediante venta de servicios**

Se creó una estructura organizativa que propicia la utilización al máximo de los recursos humanos y económicos mediante la venta de servicios administrativos. Se formalizaron unidades de apoyo administrativo para servir de "*Service Bureau*" en el ofrecimiento de estos servicios administrativos en las Oficinas de Operaciones de Area a todos los componentes que operan en ese nivel.

◆ **Sistema de compras**

Permite obtener economías en las compras, ya que se puede agilizar mejor su pago y obtener descuentos en compras y mejores precios.

◆ **Manejo Económico del Almacenaje Versus el Manejo de Materiales y Suministros**

Economías en manejo de materiales y suministros a los niveles de área y local, ya que las compras se pueden efectuar para que las entregas se hagan directamente a esos niveles y no a un almacén central para luego distribuir a la isla.

4. **Adopción o Revisión de Reglamentación Conforme a Disposiciones del Plan**

- ◆ Se prepararon todos los reglamentos que dispone el Plan. Estos fueron aprobados por la Secretaria y se registraron en el Departamento de Estado.

5. **Iniciativas para Promover la Participación del Sector Privado, la Comunidad y los Municipios**

- ◆ El Departamento está utilizando a diferentes instituciones privadas, con fines y sin fines de lucro, mediante la compra de servicios para nuestra clientela.
- ◆ Se han formalizado alianzas estratégicas con la comunidad y los municipios quienes están participando más activamente en la solución de los problemas sociales de las familias de cada comunidad.

6. Plan de Trabajo para el Próximo Año

- ◆ El plan de trabajo para el próximo año se centra en la evaluación de las acciones tomadas hasta la fecha y en el establecimiento de las medidas correctivas o aquellas modificaciones que sean pertinentes.
- ◆ Continuar con la implantación de lo que falta del Plan y establecer un sistema de monitoría de las operaciones.

C. Resultados

1. Logros alcanzados hasta el momento.

- ◆ Estructura organizativa. Se diseñó e implantó la nueva estructura organizativa tomando como guía el Plan.
- ◆ Reglamentos. Se redactaron y fueron aprobados por la Secretaria y registrados en el Departamento de Estado todos los reglamentos requeridos por el Plan y está en proceso su implantación.
- ◆ Centros de Servicios Integrados a la Familia  
Se organizó el primer Centro de Servicios Integrados a la Familia en la Parada 20 en Santurce y se estableció el plan de trabajo para completar seis adicionales, los cuales ubicarán en los pueblos de Loíza, Río Grande, Adjuntas, Bayamón, San Juan (Res. Llorens Torres) y Yauco.
- ◆ Sistemas y procedimientos. se efectuaron cambios o ajustes a los sistemas y procedimientos para atemperarlos a la nueva estructura organizativa. Algunos de éstos son:

- **Creación de un nuevo cifrario de cuentas para contabilización de las transacciones financieras de las Administraciones.**
- **Presupuesto y finanzas. A partir del 1 de julio de 1996 se descentralizó el presupuesto y las operaciones financieras a las Administraciones.**
- **Sistema de pagos. Los procedimientos de los Oficiales Pagadores Especiales se revisaron para que éstos pudieran pagar hasta cinco agencias de modo que los Oficiales Pagadores Especiales de las Oficinas de Operaciones de Area pudieran pagar para las cuatro Administraciones y el Secretariado.**
- **Sistema de información. Se está en proceso de evaluación de alternativas para el sistema de información social.**
- **Se diseñó y está en proceso de implantación un sistema de medición de esfuerzo y resultados con el fin de obtener información cuantitativa y cualitativa de los servicios prestados por los diferentes programas.**
- **Se está revisando el Plan de Clasificación y Retribución a tono con el Plan de Reorganización.**

**D. Limitaciones en el Proceso de Implantación**

**Las áreas donde se han encontrado limitaciones son:**

1. Naturaleza del Plan.

El Plan al compararlo con los de otros Departamentos Sombrillas es único en su genero pues divide el Departamento en cinco (5) componentes, los cuales carecían de sus componentes administrativos. Para hacer frente a esta problemática se diseñó una estructura organizativa que se adapta a esta situación y a la vez cumple con lo dispuesto en el Plan.

2. Redistribución de Recursos Humanos

Aunque había recursos humanos suficientes desde el punto de vista numérico, al redistribuir estos nos encontramos que el personal técnico con la preparación y adiestramiento adecuado no era suficiente para cubrir las funciones descentralizadas a las Administraciones y por otro lado hay un personal que en su mayoría no es readiestrable para realizar funciones más complejas. Por esta razón fue necesario permitir que las Administraciones nombraran algún personal técnico indispensable para poder realizar sus funciones.

II. **CONTENIDO DEL INFORME**

A. Introducción

Someto ante su consideración el informe del Plan de Reorganización Interna del Departamento de la Familia el cual se fundamenta en las disposiciones del *Artículo 18 del Plan de Reorganización Núm. 1 del 28 de julio de 1995 (El Plan)*. Además se utilizó como base para la presentación y formato, el *Bosquejo Guía - Informe al Gobernador* y

***Asamblea Legislativa - Departamentos Sombrilla***, emitido por la ***Oficina de Gerencia y Presupuesto***. Este contiene los detalles del Plan y los logros alcanzados durante los quince meses transcurridos desde su aprobación hasta el presente.

La reorganización de la Rama Ejecutiva constituye una de las acciones fundamentales de cambio de esta Administración en cuanto a política pública se refiere. Dicha reorganización constituye uno de los puntales de esta Administración para enfrentar los graves problemas sociales y económicos del país, enfocando su solución desde un punto de vista donde la familia es la base para la solución de estos. Ante estos retos fue necesario legislar para dotar este Departamento de una estructura organizativa y operacional que responda de manera ágil, económica y eficaz a la solución de estos problemas. Se redenomina al Departamento de Servicios Sociales como Departamento de la Familia y se le asigna a su Secretario(a) las funciones de desarrollar, integrar y coordinar la política pública del área de la familia; formular los planes y programas, preparar e integrar el presupuesto de todo el Departamento y evaluar la efectividad y eficiencia de las operaciones. Para el Secretario(a) ejecutar estas funciones el Plan dispone para la creación de un Secretariado y cuatro (4) Administraciones. El Secretariado se compone del conjunto de Secretarías Auxiliares y Oficinas Asesoras. Las Administraciones se componen de los Programas Operacionales de Servicios a la Clientela. Además, se crean los Centros de Servicios Integrados a la Familia los cuales se ubican bajo la responsabilidad directa del Secretario(a).

Debido a que el Plan establece que los Centros de Servicios Integrados a la Familia responden directamente a la Secretaria, fue necesario establecer un nivel intermedio; para, a través de éste, la Secretaria ejercer su función de supervisión y se crean para este propósito diez (10) Oficinas de Operaciones de Area (Areas) (véase **Anejo II - Organigramas, Organigrama Oficina de Operaciones de Area**) las cuales sustituyen a las Regiones. Dichas Areas además de delegársele esta responsabilidad, su función básica se convierte en una de apoyo administrativo a los componentes de las Administraciones y Programas, que operan en este nivel, de modo que la función técnica operacional de éstas se facilite. Esta Unidad de organización la dirige un Gerente de Area cuya función, en forma resumida, es de facilitador de los procesos administrativos para una operación eficiente y efectiva de los Programas y servicios y supervisar por delegación de la Secretaria los Centros de Servicios Integrados de la Familia y las oficinas locales.

La creación de este nivel intermedio permite a la Secretaria reducir su ámbito de supervisión de modo que la cantidad de unidades de organización respondiéndole directamente se reduzca razonablemente de modo que permita desarrollar el enfoque gerencial que se pretende con el Plan.

Además de los cambios estructurales en la organización del Departamento de la Familia el Plan modifica sustancialmente la misión del Departamento para atemperarlo a la problemática actual con los siguientes objetivos fundamentales:

- Visión gerencial del Departamento en la ejecución de los Programas y servicios.

- **Facilitador e instrumento de cambio y estímulo al desarrollo social y económico de la familia y de la comunidad, que propenda a lograr su máximo crecimiento, progreso y autosuficiencia.**
  - **Llevar el servicio lo más cerca posible del cliente, agilizando esto mediante la mecanización y descentralización de sus procedimientos operacionales.**
  - **Envolvimiento de la familia y la comunidad en la identificación y definición de sus problemas y necesidades que trascienda a la acción gubernamental e integración de la comunidad en la solución de los mismos, dirigiendo esfuerzos a compartir con la iniciativa comunitaria mediante un proceso continuo de interacción.**
  - **Mitigación de las necesidades económicas de aquellas personas que no puedan valerse por si mismas y ser autosuficientes.**
  - **Desarrollar la capacidad de autosuficiencia de las familias mediante la capacitación, adiestramiento y rehabilitación de sus miembros con capacidad productiva y aptos para contribuir a ésta para que puedan vivir una vida independiente.**
- B. Organización y Funcionamiento del Departamento y sus Componentes Antes del Plan de Reorganización, (véase Anejo II - Organigramas, Organigrama antes del Plan de Reorganización)**

**La estructura organizativa de este Departamento previo a la aprobación de el Plan, era una altamente centralizada y monolítica. Las funciones de naturaleza normativa, política pública y operacionales, se ubicaban en un Nivel Central constituido por la Oficina del Secretario(a), apoyada por una serie de Secretarías Auxiliares y**

**Oficinas Asesoras.** Estas además de las funciones de naturaleza normativa y de política pública, operaban sustancialmente los Programas y servicios desde el Nivel Central.

Además, del Nivel Central, el Departamento contaba con un Nivel Regional compuesto por diez (10) Regiones, cuya función básica era supervisar la operación de los Programas en los Niveles Locales de su entorno geográfico pero a la vez prestaban servicio directo, a lo cual dedicaban una gran cantidad de recursos los cuales no se estaban utilizando a un nivel óptimo debido a la distancia física que quedaban estos de la clientela. Este nivel además proveía algún apoyo administrativo a los programas y servicios regionales y locales. Es necesario señalar que prácticamente el apoyo administrativo a los niveles regionales y locales provenía de las Oficinas del Nivel Central. El otro nivel de organización estaba constituido por las Unidades Locales (113 unidades). En éstas se prestan los servicios a la clientela del Departamento recibiendo instrucciones y supervisión del Director Regional, Directores Asociados de los Programas y del Nivel Central. Ante esta situación la operación de los servicios se tornaba extremadamente burocrática y lenta debido principalmente a la falta de definición de los niveles de autoridad y responsabilidad de todo el sistema.

A continuación se presenta un esquema de la organización que prevalecía en el Departamento de la Familia previo al Plan de Reorganización.

**ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES PREVIO A LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE REORGANIZACIÓN NÚM. 1 DEL 28 DE JULIO DE 1995**

<b>NIVELES DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS Y NIVEL DE SUPERVISIÓN</b>
<p>Secretario(a)</p>	<p><u>Funciones Básicas</u></p> <p>Dirigir y supervisar el Departamento de Servicios Sociales con la asistencia de las Secretarías Auxiliares, y Oficinas Asesoras y Regiones. Establecer la política pública, reglamentar, fiscalizar, administrar y operar los programas del Departamento.</p> <p><u>Nivel de Supervisión</u></p> <p>Responde al Gobernador de Puerto Rico.</p>
<p>Secretarías Auxiliares y Oficinas Asesoras</p>	<p><u>Funciones Básicas</u></p> <p>Asistir al Secretario(a) en el establecimiento de la política pública, reglamentar, monitoriar, administrar y operar los Programas de Servicios. Las Oficinas Asesoras en adición a las funciones anteriores tienen la facultad de fiscalizar las operaciones. Proveen el apoyo administrativo a las Regiones para viabilizar la prestación de los servicios a la clientela.</p> <p><u>Nivel de Supervisión</u></p> <p>Responden al Secretario(a).</p>
<p>Regiones</p>	<p><u>Funciones Básicas</u></p> <p>Supervisar el Nivel Local y a la vez prestar servicios directos a la clientela y proveer apoyo administrativo mínimo a los programas y servicios.</p> <p><u>Nivel de Supervisión</u></p> <p>Responden al Secretario(a).</p>
<p>Nivel Local</p>	<p><u>Funciones Básicas</u></p> <p>Prestar servicios directos a la clientela.</p> <p><u>Nivel de Supervisión</u></p> <p>Responden al Director Regional y a la vez a los Directores Asociados del Nivel Regional y al Nivel Central.</p>

C. **Cambios Efectuados o Por Efectuarse Mediante la Implantación del Plan**

1. **Reorganización interna** (véase Anejo II - Organigramas, Organigramas de la Nueva Estructura Organizativa del Departamento de la Familia y Anejo IV - Tabla Consolidación de Programas)

El proceso de reorganización del Departamento se fundamentó sustancialmente en las guías que establece el Plan. Se creó un (1) Secretariado y cuatro (4) Administraciones bajo las cuales se agrupan todos los programas operacionales, se le delegó la formulación y ejecución de su presupuesto y se descentralizó a éstas todas aquellas funciones de naturaleza administrativa y de apoyo que le permiten descargar sus responsabilidades adecuadamente.

El concepto de Nivel Regional se sustituyó por uno de Area con funciones de naturaleza gerencial. La responsabilidad primaria de ésta pasa a ser una facilitadora y de apoyo administrativo a las Administraciones y otros programas de manera que se propicie una mayor agilidad y flexibilidad operacional en la prestación de los servicios directos a la clientela. Este nivel es responsable además, por delegación de la Secretaria, de la supervisión de los Centros de Servicios Integrados a la Familia.

En adición a las unidades de organización antes mencionadas, la Corporación de Industrias de Ciegos y Personas Mentalmente Retardadas

y Otras Personas Incapacitadas de Puerto Rico queda bajo la supervisión directa de la Secretaria. La Corporación de Amas de Llaves pasó a ser una corporación privada sin fines de lucro y el Programa de Ropa y Calzado Escolar se transfirió al Departamento de Educación. El Instituto Loíza Cordero se transfirió al Departamento de Educación. A continuación se presenta en forma esquemática la estructura organizativa adoptada por el Departamento de la Familia (véase Anejo II -Organigramas):

RESUMEN ESQUEMATICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA BAJO EL PLAN DE REORGANIZACIÓN NÚM. 1 DEL 28 DE JULIO DE 1995		
UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	FUNCIONES	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
Secretario	<p><u>Función Básica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir el Departamento con un enfoque gerencial encaminado hacia el fortalecimiento de los servicios en los Niveles Locales.</li> </ul> <p><u>Nivel de Supervisión</u> <i>Directivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde al Gobernador de Puerto Rico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque gerencial en la administración y supervisión del Departamento.</li> <li>- Estructura organizativa moderna y que responda a una prestación de servicios en forma efectiva y eficiente a la familia puertorriqueña.</li> </ul>
Secretariado	<p><u>Función Básica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir al Secretario(a) en sus funciones de desarrollar, integrar, y coordinar la política pública del area de la familia, formular los planes y programas, reglamentar y monitorear los programas y servicios, preparar e integrar el presupuesto de todo el Departamento y evaluar la efectividad y eficiencia de las operaciones.</li> </ul> <p><u>Nivel de Supervisión:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde al Secretario(a) del Departamento de la Familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir al Secretario(a) en su función gerencial de desarrollar e implantar la política pública y en las funciones normativas y fiscalizadoras de las operaciones.</li> </ul>

**RESUMEN ESQUEMATICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA  
BAJO EL PLAN DE REORGANIZACIÓN NÚM. 1 DEL 28 DE JULIO DE 1995**

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	FUNCIONES	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
<p align="center"><b>Administra- ciones</b></p>	<p><u>Función Básica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar la política pública establecida por el Secretario(a), administrar y operar los programas y llevar el servicio lo más cerca posible de la clientela tomando la familia como el centro de enfoque para la prestación de los servicios. Se crearon cuatro (4) Administraciones las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Familias y Niños</li> <li>• Administración de Desarrollo Socio Económico</li> <li>• Administración de Sustento de Menores</li> <li>• Administración de Rehabilitación Vocacional</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Nivel de Supervisión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde al Secretario(a) del Departamento de la Familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar y operar los programas de servicios con el fin de conseguir una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de estos a la clientela.</li> </ul>
<p align="center"><b>Areas</b></p>	<p><u>Función Básica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer apoyo administrativo y facilitar las operaciones de las Administraciones y Programas que ubican en este nivel para que estos operen con la mayor flexibilidad y agilidad en la solución de los problemas.</li> <li>- Supervisar, por delegación del Secretario(a), la operación de los Centros de Servicios Integrados a la Familia y proveerles el apoyo administrativo necesario para una prestación de servicios efectiva y eficiente a la clientela.</li> </ul> <p><u>Nivel de Supervisión:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde al Secretario(a).</li> <li>- El componente programático responde a las Administraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el apoyo administrativo a las Administraciones y Programas para facilitarles su labor.</li> <li>- Economías evitando la proliferación de unidades administrativas de cada administración o programa ya que le prestará servicios a las cuatro (4) Administraciones como "<i>Service Bureau</i>".</li> <li>- Eliminar la prestación de servicios directos en este nivel los cuales se transfieren a los Centros de Servicios Integrados a la Familia.</li> </ul>

**RESUMEN ESQUEMATICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA  
BAJO EL PLAN DE REORGANIZACIÓN NÚM. 1 DEL 28 DE JULIO DE 1995**

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	FUNCIONES	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
Centros de Servicios Integrados a la Familia	<p><u>Función Básica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestación de servicios en forma integrada con un enfoque donde la familia es la base o unidad básica de la prestación de los servicios y en donde se envuelve la comunidad como elemento sustantivo en la solución de los problemas de la familia puertorriqueña.</li> </ul> <p><u>Nivel de Supervisión:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde al Secretario(a) a través del Gerente de Area.</li> <li>- Responde al nivel técnico programático en cuanto a operación de los programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar servicios a la familia puertorriqueña integrando a la comunicad como parte del proceso en la solución de los problemas sociales y económicos que afectan a sus miembros.</li> </ul>

Los cambios efectuados se dirigieron, en la medida que fue factible, hacia la fusión y consolidación de programas y funciones similares bajo una misma estructura organizativa. Todos los programas operacionales y/o funciones similares que funcionaban en forma independiente unos de otros se ubicaron bajo las Administraciones, a las cuales se les encomendó la responsabilidad de la administración y operación de los Programas. Para cumplir con esta encomienda se transfirieron a las Administraciones los recursos humanos y económicos de los Programas, además de las funciones administrativas necesarias para cumplir con su responsabilidad (véase Anejo III - Tabla Núm. 1 y 2, y Gráficas Núm. 1, 2, 3 y 4). Se les proveyó a éstas gran parte de los recursos humanos y económicos, que hasta este momento

se dedicaban a estas funciones para los Programas y demás componentes del Departamento. Las funciones transferidas, hasta el momento a las Administraciones son: recursos humanos, presupuesto, finanzas, fondos federales, compras y servicios generales y otras. Con esta acción se equipó a cada Administración con los recursos básicos para operar con la autonomía programática, administrativa y fiscal necesaria para la ejecución de sus funciones.

Un cambio significativo en la consolidación de funciones, fue el diseño e inicio de la implantación en las Regiones de un cambio sustancial en las funciones de este nivel (véase Anejo II - Organigramas, Organigrama de la Nueva Estructura Organizativa del Departamento y Organigrama de las Oficinas de Operaciones de Area). Estas se convirtieron en Areas dirigidas por un Gerente de Area con la responsabilidad básica de ser facilitador y proveer apoyo administrativo a los componentes técnicos programáticos de las Administraciones. Además, se les asignó la supervisión de los Centros de Servicios Integrados a la Familia.

A continuación se presenta una relación de la integración de funciones y unidades administrativas y consolidación o fusión de programas y componentes operacionales.

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	PROGRAMAS O FUNCIONES INTEGRADOS O CONSOLIDADOS
SECRETARIADO	<p>Agrupar todas aquellas unidades administrativas con funciones de establecer política pública, integración y coordinación y fiscalización. Las funciones y/o programas que se agrupan bajo esta unidad de organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Auditoría Interna</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Asuntos Federales y Recursos Externos</li> <li>• Asesoramiento Legal</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Determinación de Incapacidad</li> <li>• Licenciamiento</li> <li>• Sistemas Integrados de Información</li> <li>• Servicios al Ciudadano</li> <li>• Junta de Adjudicaciones</li> <li>• Junta para la Protección y Fortalecimiento de la Familia</li> <li>• Corporación de Industria de Ciegos</li> <li>• Administración (Finanzas, Compras, Servicios Generales, etc.)</li> </ul>
ADMINISTRACIONES	<p>Se crearon cuatro (4) Administraciones cuya responsabilidad es ejecutar la política pública establecida por la Secretaria, administrar y operar los programas y facilitar las operaciones de los Centros de Servicios Integrados a la Familia.</p>
Adm. de Familias y Niños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios a familias con niños</li> <li>• Servicios sociales a envejecientes y adultos incapacitados</li> <li>• Servicios y reglamentación de facilidades residenciales para niños</li> <li>• Congreso de calidad de Vida (FUSA)</li> <li>• Servicios al niño y desarrollo comunal</li> <li>• CSBG - Programa de servicios comunales</li> <li>• Programa "Head Start"</li> <li>• Programa "Child Care" - Cuidado y desarrollo del niño</li> </ul>
Adm. de Desarrollo Socio Económico de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia nutricional a personas y familias de ingresos limitados.</li> <li>• Asistencia económica regular y de emergencia</li> <li>• Rehabilitación económica y social de la familia</li> <li>• Ayuda para la superación ocupacional social y económica de la familia</li> <li>• Oportunidades de empleo a participantes del PAN</li> </ul>
Adm. de Sustento a Menores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud y trámite de sustento de menores.</li> </ul>
Administración de Rehabilitación Vocacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitación física y vocacional.</li> </ul>
Areas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area Técnica compuesta por representación de cada Administración (responde a las Administraciones)</li> <li>• Apoyo Administrativo (Finanzas (pagos), Recursos Humanos, Servicios Generales, Licenciamiento y supervisión de los Centros de Servicios Integrados a la Familia.</li> <li>• Medición de esfuerzo y resultados</li> </ul>
Centros de Servicios Integrados a la Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta servicios directos a la clientela de los diferentes programas del Departamento</li> </ul>

## **2. Medidas para Expeditar Procesos en los Componentes del Departamento**

Para facilitar la coordinación entre los componentes del Departamento fue necesario, entre otras acciones, establecer una estructura organizativa la cual reconozca la autoridad y autonomía administrativa de cada una de las Administraciones para el descargo efectivo de sus responsabilidades operacionales y programáticas. Esta estructura se diseñó tomando en cuenta la utilización al máximo de los recursos disponibles, mediante coordinación estrecha entre las Administraciones y los diferentes niveles de apoyo administrativo. En lugar de cada Administración poseer unidades de apoyo administrativo individualmente en los niveles intermedios, se crea una, la cual le presta servicios a las cuatro (4) administraciones. Estas unidades comprenden funciones de recursos humanos, finanzas y servicios generales.

Las medidas significativas implantadas para expeditar los procesos son:

- a) **Coordinación** - la estructura organizativa del Departamento de la Familia provee para un delineamiento claro de las funciones y responsabilidades de cada componente de éste, pero a la vez establece líneas de coordinación entre estos. El mejor ejemplo lo constituye las Oficinas de Operaciones de Area las cuales proveen el apoyo administrativo a las Administraciones las cuales tienen ubicadas en ese mismo nivel las Oficinas de Asistencia Técnica, las cuales ejercen

la supervisión técnica de los Programas y Servicios de cada Administración. Estas últimas se dedican a realizar sus gestiones operacionales programáticas sin tener que apartarse de su función básica para entrar en procesos administrativos.

- b) **Reglamentación** - la reglamentación del Departamento es de aplicabilidad uniforme a todos sus componentes. A la fecha de este informe ya se habían reglamentado las actividades de recursos humanos (personal), compras, transportación, arrendamiento de locales, contratos y adjudicación de controversias. Esta uniformidad reglamentaria permite una gran simplificación en los procesos administrativos pues si cada Administración o componente del Departamento tuviera reglamentación independiente se haría muy difícil la evaluación de las operaciones e igualmente la coordinación entre sus componentes. Además, los nuevos reglamentos se caracterizan por la eliminación de aquellos pasos burocráticos e innecesarios que contribuían a retardar los procesos operacionales y a obstaculizar la prestación de los servicios.
- c) **Reducción de trámites burocráticos** - con el fin de agilizar la prestación de los servicios hay una serie de trámites que se llevaban a cabo solamente en el nivel central del Departamento. Estos se transfirieron o están en proceso de transferencia a las Administraciones y a las Oficinas de Operaciones de Area con el

propósito fundamental de agilizar la prestación de los servicios. Los más importantes son:

- 1) Procesamiento de los nombramientos de personal en las Oficinas de Area.
- 2) Juramentación de los nombramientos.
- 3) Pagos de las nóminas de jornal.
- 4) Pagos de servicios profesionales y consultivos.
- 5) Certificaciones para préstamos a la Asociación de Empleados, Retiro y otras Certificaciones de Crédito de los empleados.

Además, se transfirieron a las Administraciones todas las funciones administrativas que realizaba el nivel central para los programas. Estos son:

- 1) Finanzas
- 2) Presupuesto
- 3) Compras
- 4) Servicios Generales
- 5) Otros

3. Medidas Establecidas para Lograr Economía Funcional y Aumentar la Eficiencia Administrativa y Operacional (véase Anejo III - Tabla Núm. 4 y Gráfica Núm. 5)

Durante los procesos de diseño e implantación del Plan, se tomó en consideración una diversidad de factores y criterios, a nuestro juicio indispensables, para que la reorganización del Departamento de la Familia

se traduzca en una que propicie la más alta eficiencia administrativa y operacional en el cumplimiento de su misión. A continuación presentamos las medidas significativas adoptadas y los factores o criterios aplicados:

- a) **Diseño de estructura organizativa que cumple con las disposiciones del Plan utilizando al máximo los recursos humanos y económicos disponibles. Se analizaron los recursos disponibles y se procedió a descentralizar los mismos del Secretariado a las Administraciones. A éstas se le transfirieron todos los recursos humanos y económicos correspondientes a los programas bajo su responsabilidad así como aquellos correspondientes a las funciones administrativas y de apoyo tales como: presupuesto, finanzas, recursos humanos, servicios legales, compras, contratos, correo, propiedad, transportación, disposición de documentos y otros. Además se tomó en consideración el efecto que la nueva estructura organizativa tendría sobre el reembolso de costos indirectos.**
  
- b) **Creación de un nivel intermedio denominado Operaciones de Area en sustitución del nivel regional. El enfoque dado a las funciones de este nuevo nivel es de naturaleza gerencial, facilitadora y de apoyo administrativo a las Administraciones. Se han fortalecido las funciones de recursos humanos y de pagos de modo que se agilice la prestación de los servicios. El personal técnico de los programas, con capacidad para prestar servicios directos a la clientela, se**

transfiere al nivel local con el fin de fortalecer los servicios e iniciar la transición hacia los Centros de Servicios Integrados a la Familia. Las funciones de apoyo administrativo en este nivel son para proveer servicios a las cuatro (4) Administraciones, lo cual evita la proliferación de unidades administrativas de parte de éstas sin menoscabar su autoridad y responsabilidad. El beneficio mayor es el que no se necesitará crear Oficinas Regionales Administrativas por parte de cada una de las Administraciones, ya que éstas recibirán los servicios de apoyo administrativo a manera de "*Service Bureau*" de una nueva unidad de organización de la Oficina de Operaciones de Area denominada Servicios Gerenciales. Esta proveerá estos servicios a los Programas de las Administraciones. De no ser así proliferarían tantas unidades administrativas como Regiones y Administraciones hay, lo cual ascendería a cuarenta (40) unidades de Finanzas (pagos), y cuarenta (40) unidades de Recursos Humanos, esto es, sin contar otras, como: Recaudaciones, Compras y Servicios Generales. Tomar esta acción representaría una carga presupuestaria adicional demasiado onerosa. Este cómputo de cuarenta (40) unidades es producto de la multiplicación de diez (10) Oficinas de Area por las cuatro (4) Administraciones. (véase Anejo III - Tabla Núm. 4).

La otra alternativa sería que se quedaran las funciones a nivel central de cada Administración, lo cual sería multiplicar por cuatro (4) la centralización anterior.

- c) Algunas funciones se llevarán a cabo sobre una base centralizada por resultar más económico. Estas son: almacenaje e imprenta. En el caso de almacén se mantiene una facilidad de almacén centralizado, el cual prestará servicios al Secretariado y a las Administraciones en el nivel central, pero manteniendo inventarios separados por Administración. La documentación pertinente reflejará el movimiento individual y balances de los mismos. Esta decisión tiene el efecto de obtener un rendimiento mayor de los recursos disponibles al reducir los costos de almacenaje.

En el caso de la imprenta ésta operará a base de venta de servicios a las Administraciones.

- d) Para realizar economías en las compras, principalmente en los aspectos de manejo y distribución, los procedimientos establecen las entregas de materiales, suministros y equipo directamente a los Almacenes de las Oficinas de Operación de Area o a los Centros de Servicios Integrados a la Familia de ser factible.

El costo de las entregas será más económico, ya que la práctica seguida era de entrega al Almacén Central y de ahí se distribuía a las Oficinas Regionales, lo cual representaba una duplicidad de costos.

e) **La descentralización de las funciones de finanzas y pagos a las Administraciones y a las Oficinas de Operaciones de Area permitirá obtener mayor cantidad de descuentos en compras debido a que se espera agilizar los procesos de pagos. También afectará positivamente los precios que se obtengan en la compra de servicios por las razones anteriores.**

**4. Adopción o Revisión de Reglamentación Conforme Disposiciones del Plan**

**Durante el período de quince (15) meses transcurrido desde la aprobación del Plan hasta la fecha de este informe el Departamento preparó sus reglamentos, fueron aprobados por la Secretaria y sometidos al Departamento de Estado para su registro en el Boletín Administrativo. Estos ya entraron en vigencia por haberse cumplido con el requisito de los treinta (30) días de radicación en dicho Departamento. Los reglamentos adoptados son de aplicabilidad uniforme a las Administraciones y otros componentes del Departamento de la Familia. Estos son:**

- a) **Reglamento de Personal en el Servicio de Carrera del Departamento de la Familia.**
- b) **Reglamento de Personal en el Servicio de Confianza del Departamento de la Familia.**
- c) **Reglamento para la Otorgación de Contratos.**

d) **Reglamento para la Adquisición de Equipo, Materiales y Servicios no Profesionales del Departamento de la Familia (Reglamento de Compras).**

e) **Reglamento de Transportación**

5. **Iniciativas para Promover la Participación del Sector Privado, la Comunidad y los Municipios**

a) **Participación del sector privado. Como medida para mejorar y ampliar los servicios que ofrece el Departamento se le ha dado participación al sector privado mediante la compra de servicios. En la tabulación que sigue se presenta una relación de los servicios adquiridos de mayor importancia que se compran al sector privado.**

<b>PROYECTO O SERVICIO COMPRADO</b>	<b>ENTIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO</b>	<b>TIPO DE SERVICIO</b>
Proyecto PAS	FASE	Línea de emergencias sociales con 911 y maltrato a menores.
Proyecto Amanecer	Servicios a la Mujer y a la Familia (SEMYF)	Ayuda a menores víctimas de abuso sexual y a su familia en el proceso de investigación y tratamiento.
Proyecto Abrigo	Corporación Avance de Puerto Rico	Atención de problemas de maltrato a menores en el Area de Operaciones de San Juan.
Hogares de Albergue de Emergencia	Posada de Amor - Manatí	Albergue de doce (12) menores de ambos sexos de cinco (5) años, para ubicación temporera.
Hogares de Grupo	Posada de Amor - Quebradillas	Servicios de albergue temporero a varones de once (11) años en adelante con problemas leves de conducta.
Servicios Residenciales en Facilidades Privadas	Varios Ej. Proyecto Amor	Facilidades para ubicación de menores removidos de sus hogares.
Hogares de Crianza	Varían de acuerdo a necesidades	Ubicación en hogares sustitutos debidamente licenciados a menores que han sido removidos de sus hogares.

PROYECTO O SERVICIO COMPRADO	ENTIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO
Adopción	Indeterminado (varían los proveedores)	Servicios a menores necesitados de hogar propio o que han sido abandonados. El menor establece vínculos legales permanentes. Pueden recibir subsidio de ser necesario.
Servicios Psicológicos y Psiquiátricos	Indeterminado (varían los proveedores)	Servicios para evaluación y de naturaleza terapéutica a familias con problemas para preservar la unidad familiar.
Prevención de Violencia Familiar	Indeterminado (varían los proveedores)	Servicios de prevención y tratamiento a víctimas de violencia familia.
Hogar de Grupo	Forjadores de Esperanza	Servicio de protección temporera a niños varones menores entre cinco (5) a once (11) años.
Hogar de Grupo	Nuestra Señora de Fátima	Albergue de veinticinco (25) niñas menores de once (11) años, con problemas leves de conducta.
Hogar de Grupo	Instituto Santa Ana	Albergue de quince (15) niñas menores de once (11) años en adelante.
Hogar de Grupo	Hogar Teresa Toda	Servicios de albergue a doce (12) niños entre las edades de cinco (5) a once (11) años de edad.
Hogar de Grupo	Proyecto Amor	Servicio de estadía prolongada a veinticuatro (24) niños con SIDA de recién nacidos a doce (12) años de edad.
Servicios de Amas de Llaves	Corporación de Amas de Llaves	Servicios provistos mediante la participación de una persona para prevenir la desintegración de la unidad familiar y la posible remoción de menores. Se ofrece en situaciones en que no hay una persona que pueda asumir la responsabilidad del cuidado de los menores, o en ausencia de la madre por muerte o en caso de incapacidad para cuidar sus hijos.
Desarrollo de Proyectos en comunidades de alto riesgo para salvaguardar la seguridad de menores, promover el desarrollo saludable de estos y contribuir al desarrollo de servicios para las familias.	Treinta y cinco (35) entidades privadas sin fines de lucro. Algunas de éstas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corp. Apoyo a Programa Educativo y Comunitario (CAPEDCOM, Inc.)</li> <li>• Centro Sor Isolina Ferre, Inc. (2)</li> <li>• Centro Cristiano Hija de Jairo</li> <li>• Centro Margarita, Inc.</li> <li>• Otros (34 adicionales)</li> </ul>	Ofrecer servicios a distintos grupos de en las comunidades entre mujeres, jóvenes y niños. Cada proyecto beneficia 100 y 500 participantes del sector y persigue fortalecer las familias.

PROYECTO O SERVICIO COMPRADO	ENTIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO
El Sistema "IBM Printing Systems" conocido como "Advanced Funtion Presentation"	"GT Services, Inc." y IBM de Puerto Rico, Inc.	Desarrollo e implantación de un sistema de impresión para los cheques del Programa de Asistencia Económica (incluye equipo y programación), proveyendo además el adiestramiento técnico a los empleados que manejarán el sistema.
Servicios Bancarios para recaudación y pago de pensiones alimentarias de ASUME	Banco Popular de Puerto Rico, Inc. en las 167 sucursales.	Esto incluye recolección de pensiones y todos los servicios operacionales de contabilización y distribución de las pensiones alimentarias.
Servicios Mecanizados para Sustento de Menores (PRACSES)	G.M. Group, Inc.	Implantación del proyecto de mecanización del Programa Sustento de Menores. Esto incluye programación y equipo y la administración del proyecto hasta que sea certificado por el Gobierno Federal.
Adiestramiento en empleo sostenido para personas con impedimentos severos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Personas Impedidas</li> <li>• Rosadrima, Inc.</li> <li>• Escuela Especial Nilmar</li> <li>• Otros adicionales</li> </ul>	Preparación, ubicación, promoción y seguimiento en empleo. Apoyo al participante en todas las áreas, como individuo, area vocacional, destrezas sociales, orientación familiar y en el escenario de trabajo.
Adiestramiento en Vida Independiente para personas con impedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Por un Mundo Mejor Para el Impedido, Inc.</li> <li>• Asociación de Personas Impedidas de San Germán, Inc.</li> <li>• Otros adicionales.</li> </ul>	Servicios para desarrollar las destrezas necesarias para ajustarse a su condición y que le permitan funcionar con efectividad con su familia y en la comunidad donde residen.
Adiestramiento Especial para Personas con Impedimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Para Personas Impedidas de Coamo (TIPICO)</li> </ul>	Ofrece servicios para ampliar el desarrollo vocacional en tareas industriales y colocación en empleo en la industria de la manufactura.
Manejo de los casos del Programa Para la Ayuda y la Superación Ocupacional y Social (PASOS) y de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Asesoramiento y Capacitación Vételba, Inc.</li> <li>• Centro Sor Isolina Ferre, Inc.</li> <li>• "Ser Jobs For Progress, Inc."</li> </ul>	Ofrece una gama de servicios para las familias que reciben asistencia económica para que se eduquen, adiestren y obtengan un empleo que le permita su independencia económica. Los contratistas prestan estos servicios en las distintas áreas del Departamento: Caguas, Humacao, Aguadilla, Ponce, Carolina, San Juan y Bayamón.
Proyecto calidad de vida para familias de 25 residenciales públicos	"American Management Administration Corp. Inc."	Ofrece orientación, servicios especializados de tratamiento a todos los niveles en áreas de salud mental, adicción y alcohol. Además, prevención adiestramiento y empleo mediante la creación de 1,000 plazas. Estos servicios son para residentes de Canóvanas, Cataño, Fajardo, Guaynabo, Loíza, Luquillo y Río Grande, y dirigidos a toda la familia.

PROYECTO O SERVICIO COMPRADO	ENTIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO
Adiestramiento en Computadoras, Enfermería, Amas de Llaves	Policieo Infantil Creativo de Ponce	Ofrece servicios de adiestramiento a participantes del Programa PASOS hasta ubicarlos en empleo.
Asesoramiento e implantación Proyecto de Educación Alimentaria	Corporación IPSES, Inc.	Elaboración e implantación del Proyecto de Educación alimentaria para los usuarios del Programa de Asistencia Nutricional.
Desarrollo Proyecto de Ama de Llaves y escoltas o personas enfermas	Hay 46 municipios. Algunos de estos son: Luquillo, Ciales, Loíza, Río Grande, Canóvanas, Las Piedras, Vega Alta, Adjuntas, Juana Díaz, Maunabo, Lares, Rincón, Juncos.	Servicio directo a personas enfermas, ancianos que no pueden valerse por si mismos, ni tienen familiares que los socorran en áreas de privación o pobreza extrema.

**b) Participación de la comunidad**

Esta participación se lleva a cabo con representantes de agencias públicas y privadas de la comunidad al igual que ciudadanos en una Junta Consultiva Regional, con el fin de colaborar con el Departamento en la identificación de necesidades y de recursos para la atención de los referidos y casos de protección de menores. Este involucramiento de la comunidad se espera incrementar y llevar a los niveles locales de manera que ésta se envuelva junto al Departamento en la solución de los problemas sociales que afectan las familias de cada comunidad. Algunos de los programas y entidades que al

presente participan en la movilización y participación comunitaria son:

- Fuerzas Sociales en Acción (FUSA)
- Voluntarios (RSVP)
- Junta Consultiva para el Fortalecimiento de la Familia
- Juntas de Rehabilitación Vocacional
- Consejo Asesor de Rehabilitación Vocacional
- Consejo Asesor de Vida Independiente

e) **Municipios**

Se espera incrementar la participación de los Municipios en la solución de los problemas sociales de las familias de sus comunidades. La participación de éstos es notable, pues de catorce (14) Centros "Head Start", diez (10) fueron transferidos a concesionarios de los municipios de San Juan, Bayamón, Carolina, Caguas y Mayagüez.

6. Plan de trabajo Para el Próximo Año (véase Anejo I - Plan de Reorganización).

D. Resultados

1. **Logros alcanzados hasta el momento**

A continuación se presenta una relación de los logros más significativos obtenidos.

- a) Estructura organizativa - se diseñó e inició la implantación de la nueva estructura organizativa. Este proceso está bastante adelantado pues al 28 de octubre de 1996 se había logrado lo siguiente:

- 1) Se crearon y están en operación las cuatro (4) Administraciones que establece el Plan.
  - 2) Transferencia de todos los Programas a las Administraciones y éstas empezaron la operación de los mismos bajo su supervisión.
  - 3) Se creó el Secretariado y se descentralizaron a las Administraciones las funciones administrativas y de apoyo que este desempeñaba para los Programas. Las funciones descentralizadas o en proceso, a la fecha de preparación de este informe son las siguientes: Compras, Contratos, Asesoramiento Legal, Transportación, Correo, Personal y Recursos Humanos, Presupuesto y Recursos Externos, Informes Federales, Finanzas, Seguros, Administración de Documentos, Adiestramiento, Sistemas y Procedimientos, Propiedad y Brigadas de Mantenimiento.
- b) Reglamentos: se redactaron y fueron aprobados por la Secretaria y sometidos al Departamento de Estado para su registro los siguientes reglamentos:
- 1) Reglamento de Administración y Control de la Flota de Vehículos Oficiales del Departamento de la Familia.
  - 2) Reglamento para la Adquisición de Equipo, Materiales y Servicios no Profesionales del Departamento de la Familia.
  - 3) Reglamento para la Otorgación de Contratos.

- 4) **Reglamento de Personal en el Servicio de Carrera del Departamento de la Familia.**
- 5) **Reglamento de Personal en el Servicio de Confianza del Departamento de la Familia.**
- 6) **Reglamento para Regir la Contratación de Arrendamiento de Propiedades.**
- 7) **Reglamento para Crear la Junta de Adjudicaciones y el Procedimiento para Ventilar Querellas del Departamento de la Familia.**
- 8) **Reglamento Interno de Asistencia y Licencia.**
- 9) **Reglamento Interno de Medidas Disciplinarias.**

Estos últimos dos reglamentos están en la etapa de aprobación de la Secretaria y no se requiere su radicación en el Departamento de Estado por los mismos ser procedimientos de trabajo fundamentados en los Reglamentos de Personal vigentes.

c) **Sistemas y Procedimientos:** se efectuaron cambios o ajustes a los sistemas y procedimientos para atemperarlos a la nueva estructura organizativa. Estos son los siguientes:

- 1) **Cifrario de Cuentas:** se creó un nuevo cifrario de cuentas para la contabilización de las transacciones financieras de las Administraciones y el Secretariado de acuerdo con la nueva estructura organizativa. Este fue sometido al Departamento de

Hacienda para su aprobación entrando en vigor a partir del 1 de julio de 1996. Con esta acción cada Administración, así como el Secretariado se convirtieron en entidades contables independientes y con la autoridad para manejar sus propios fondos.

- 2) **Presupuesto:** a cada Administración se le transfirió su presupuesto a partir del 1 de julio de 1996. Este se contabilizó en el Departamento de Hacienda a nombre de cada una de ellas. A partir de esta fecha cada Administración es responsable de la formulación y ejecución de su presupuesto, siguiendo las guías establecidas por la Secretaria.
- 3) **Nómina:** las nóminas de sueldo se empezaron a contabilizar por Administración en el Departamento de Hacienda a partir del mes de julio de 1996. Los cheques se emiten y cargan a las cuentas que correspondan por Administración.
- 4) **Finanzas:** a partir del 1 de julio de 1996 cada Administración, así como el Secretariado, asumieron la responsabilidad de llevar a cabo sus operaciones fiscales individualmente.
- 5) **Sistema de Pagos:** el sistema de pagos se modificó sustancialmente, ya que por razones de economía se hacía necesario el que los pagadores pudieran pagar para más de una Administración, tanto en el Secretariado como en las Oficinas de

Operaciones de Area. Fue necesario plantearle esta situación al Departamento de Hacienda, ya que esto significaba cambios en los procedimientos de pago de dicho Departamento, pues un pagador tendría que realizar pagos para más de una Agencia. El Departamento de Hacienda accedió a realizar las modificaciones solicitadas a su sistema de pagos.

- 6) Sistema de Información: Se preparó y se está implantando un plan integrado de mecanización para el Departamento y sus componentes. Este además de proveer información sobre los servicios prestados a la clientela, incluye un Sistema de Contabilidad de fondos que agilizará los procesos de pago del Departamento así como el acopio de información sobre las operaciones fiscales de cada Administración y del Secretariado.
- 7) Sistema de medición de esfuerzo y resultados: Se diseñó y está en proceso de implantación un Sistema de Medición de Esfuerzo y Resultados con el fin de obtener información cuantitativa y cualitativa de la operación de los Programas y de los servicios prestados a nuestra clientela. Este sistema nos permitirá evaluar sobre una base continua la efectividad y eficiencia operacional del Departamento en la prestación de los servicios y agilizará la toma de decisiones e implantación de medidas correctivas tan pronto surjan desviaciones de las normas establecidas.

## **2. Otros Logros**

- a) Plan de Clasificación y Retribución. Este se concluyó y se implantó retroactivo al 1 de marzo de 1996, beneficiándose un total aproximado de 10,000 empleados, con aumentos salariales montantes a \$28.8 millones al año. Este se está revisando de acuerdo con la nueva estructura organizativa del Departamento.**
- b) Se transfirió al Departamento de Educación los Programas respectivos de Ropa y Calzado Escolar y el Instituto Loaíza Cordero para Niños Ciegos.**
- c) La Corporación de Servicios de Amas de Llave ya está constituida en una corporación privada sin fines de lucro.**
- d) La Corporación de Industrias de Ciegos, Personas Mentalmente Retardadas y Otras Incapacitadas de Puerto Rico se encuentra en proceso de reorganización y ya se redactó su Reglamento Operacional y se está en proceso de implantar los demás procedimientos. Además se está en proceso de estudiar la viabilidad económica y social de este organismo con el fin de atemperarlo a las realidades económicas y de prestación de servicios actuales.**
- e) Se organizó y se espera inaugurar próximamente el primer Centro de Servicios Integrados a la Familia. Este estará ubicado en la Parada 20 en Santurce.**

## **E. Limitaciones en el Proceso de Implantación y Medidas para Solucionarlas**

### **1. Naturaleza del Plan**

**El Plan es único en su género al compararlo con los planes de reorganización de otros Departamentos Sombrillas. En nuestro caso, en vez de agruparse diferentes Agencias o Departamentos para formar una sombrilla, ocurre lo contrario, pues se subdivide el organismo existente en cinco (5) entidades, un (1) Secretariado y cuatro (4) Administraciones, para formar la sombrilla. Cada Administración se convierte en una unidad administrativa con responsabilidades que no tenía antes y como resultado surgen nuevas necesidades de recursos humanos y económicos para poder llevar a cabo sus funciones.**

**Para manejar esta problemática se analizaron los recursos económicos y humanos dedicados a funciones administrativas en la antigua estructura del Departamento y se descentralizó parte de éstos (recursos humanos) a dichas entidades para éstas asumir sus responsabilidades e igualmente se hizo con sus presupuestos.**

### **2. Redistribución de los Recursos Humanos**

**Si se evalúan los recursos humanos disponibles desde el punto de vista numérico exclusivamente se tiene la idea de que no habrá necesidad de recursos adicionales. Sin embargo la realidad es que no existe el personal técnico suficiente para descentralizar a cada Administración y que estas puedan organizarse adecuadamente para llevar a cabo sus propósitos**

contando solamente con los recursos transferidos. Por consiguiente, entendemos que las mismas necesitarán alguna inversión adicional de recursos especialmente en los aspectos técnicos.

3. Diseño y Adopción de la Estructura Organizativa

El Plan indica algunos criterios sobre la organización de la nueva estructura del Departamento de la Familia. El armonizar éstos no ha sido tarea fácil pues inciden, por un lado, la creación de entidades con autonomía de Agencia y por otro cuando se llega al nivel de prestación de los servicios, las mismas convergen en un sistema integrado de servicios a la familia que es el objetivo fundamental del Departamento.

Los servicios se prestan en los Centros de Servicios Integrados a la Familia cuya organización interna permite la identidad programática y de servicios, pero coordinada y dirigida por el Gerente del Centro, el cual responde al Secretario a través del Gerente de Area. El aspecto programático operacional lo supervisa cada Administración a través de sus unidades técnicas en cada Oficina de Operaciones de Area y en coordinación con los Directores de los Centros de Servicios Integrados a la Familia.

### **III. ANEJOS**

**1 ANEJO I - PLAN DE REORGANIZACION**

---

**2 ANEJO II - ORGANIGRAMAS**

---

**3 ANEJO III - TABLAS Y GRAFICAS**

---

**4 ANEJO IV - TABLA DE CONSOLIDACION  
DE PROGRAMAS**

---

**ANEJO I**  
**PLAN DE**  
**REORGANIZACION**

**PLAN DE REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA -  
 PLAN DE TRABAJO GENERAL  
 PERIODO: NOVIEMBRE 1996 A JUNIO 1997**

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES	FECHAS ESTIMADAS DE INICIO Y TERMINACION
<b>ACTIVIDAD I</b> Continuation con la implantación del Plan de Reorganización	
<b>Tareas o Acciones:</b>	
<b>A. Continuar descentralizando a las Administraciones aquellas funciones que están pendiente:</b>	
1. Completar la descentralización a las Oficinas de Operaciones de Area las funciones de Recursos Humanos, correspondiente, al trámite de los nombramientos y cambios de las Administraciones en ese nivel.	Nov/1/96 - Dic/31/96
2. Descentralización del sistema de "Cash Management" a las Administraciones	Dic/1996 - Jun/30/97
3. Descentralización de la nómina a las Administraciones.	Feb/1/97 - Jun/30/97
<b>B. Continuation con la redacción e implantación de los procedimientos operacionales de trabajo.</b>	
1. Procedimientos de Recursos Humanos.	Nov/1/96 - Dic/31/97
2. Procedimientos de Compras.	Nov/1/96 - Dic/31/97
3. Procedimientos de Finanzas.	Nov/1/96 - Mar/31/97
4. Presupuesto	Nov/1/96 - Mar/31/97
5. Contratación	Feb/1/97 - Abr/15/97
6. Transportación y Administración de la Flota de Vehículos.	Dic/1/96 - Feb/28/97
7. Propiedad y Servicios Generales.	Nov/1/96 - Mar/31/97
<b>C. Transferencia oficial de los recursos humanos, fiscales y propiedad resultantes del proceso de descentralización.</b>	
1. Análisis de los anejos al Presupuesto Ejecutivo y Lista de Puestos Federales y conciliación con el Registro de Puestos para que cada Administración mantenga su registro y el mismo sea auditable.	Dic/1/96 - Mar/1997
2. Remuneración de puestos y asignación oficial pormemorizada de puestos e incumbentes al Secretariado y a las Administraciones.	Ene/1/96 - Mar/31/97
3. Preparación de informe de puestos transferidos, con pistas de auditoría de la procedencia y a donde fue cada puesto con su nuevo número después del cambio, página y línea en el Anejo al Presupuesto Ejecutivo y Lista de Puestos Federales, y Cifra de Cuenta.	Feb/1/96 - May/31/97

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES	FECHAS ESTIMADAS DE INICIO Y TERMINACION
<p>4. Transferencia oficial de la propiedad a cada administración.</p> <p>a. Designación de las Agencias de Inventario y Encargados de la Propiedad.</p> <p>b. Realizar inventarios físicos de la propiedad correspondiente a cada Administración.</p> <p>c. Someter las transferencias al Departamento de Hacienda para que la propiedad se contabilice a nombre de cada Administración.</p>	<p>Nov/1/96 - Dic/31/97</p> <p>Dic/1/96 - Mar/31/97</p> <p>Feb/1/97 - Abr/30/97</p>
<p><b>ACTIVIDAD II</b></p> <p>Evaluación detallada de logros alcanzados y fallas en la implantación del Plan de Reorganización para tomar acciones correctivas o realizar aquellas modificaciones que sean necesarias.</p> <hr/> <p><u>Tareas o Acciones:</u></p> <p>A. Inventario de tareas y acciones necesarias para completar la implantación (iniciadas, en proceso, terminadas)</p> <p>B. Nombrar Comité de Evaluación con participación de las cuatro (4) Administraciones y dos (2) Gerentes de Area bajo la coordinación del Director de Proyecto de Implantación del Plan de Roeganización del Departamento de la Familia.</p> <p>C. Informe a la Secretaria con recomendaciones.</p> <p>D. Implantación de las recomendaciones que la Secretaria determine proceden.</p>	<p>Dic/1/96 - Ene/31/97</p> <p>Dic/1/96</p> <p>Ene/16/96 - Feb/28/97</p> <p>Mar/ 1/97 - May/31/97</p>
<p><b>ACTIVIDAD III</b></p> <p>Establecimiento de sistema de monitoría de las operaciones administrativas.</p> <hr/> <p><u>Tareas y Acciones:</u></p> <p>A. Diseño e Implantación del Sistema de Monitoría (Finanzas, Compras y Servicios Generales, Presupuesto, Recursos Humanos)</p> <p>B. Creación de las Unidades de Monitoría</p> <p>C. Adiestramiento e inicio de las monitorias.</p>	<p>EP - Jun/30/97</p> <p>Nov/15/96 - Feb/15/97</p> <p>Dic/01/96 - Jun/30/97</p>
<p><b>ACTIVIDAD IV</b></p> <p>Organización de la Conferencia del Gobernador para el Fortalecimiento de la Familia</p> <hr/> <p><u>Tareas o Acciones:</u></p> <p>A. Designación de Comité Coordinador de la actividad e inicio de los trabajos.</p> <p>B. Preparación de Plan de Trabajo y someter a la Secretaria para evaluación y aprobación.</p>	<p>Nov/15/96 - Nov/30/97</p> <p>Dic/01/96 - Ene/31/97</p>

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES	FECHAS ESTIMADAS DE INICIO Y TERMINACION
C. Ejecución del Plan de Trabajo aprobado por la Secretaria.	Feb/01/97 - Ago/30/97
D. Semana del Fortalecimiento de la Familia .	Ago/24/97 - Ago/30/97
<b>Actividad V</b> Implantación de siete (7) Centros de Servicios Integrados a la Familia.	Nov/1996 - Jun/97
E.P. = significa que la actividad o tarea está en proceso.	

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES EN LA IMPLANTACION  
 PLAN DE REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA  
 PERIODO: NOVIEMBRE DE 1996 A JUNIO DE 1997**

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES		NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>ACTIVIDAD I</b> Continucción con la implantación del Plan de Reorganización ----- <b>Tareas o Acciones:</b>									
<b>A. Continuar descentralizando a las Administraciones aquellas funciones que están pendiente:</b>									
1. Completar la descentralización a las Oficinas de Operaciones de Área las funciones de Recursos Humanos, correspondiente, al trámite de los nombramientos y cambios de las Administraciones en ese nivel.				*					
2. Descentralización del sistema de "Cash Management" a las Administraciones									
3. Descentralización de la nómina a las Administraciones.									
<b>B. Continuación con la redacción e implantación de los procedimientos operacionales de trabajo.</b>									
1. Procedimientos de Recursos Humanos.				*					
2. Procedimientos de Compras.				*					
3. Procedimientos de Finanzas.				*					
4. Presupuesto				*					
5. Contratación				*					
6. Transportación y Administración de la Flota de Vehículos.				*					
7. Propiedad y Servicios Generales.				*					
<b>C. Transferencia oficial de los recursos humanos, fiscales y propiedad resultantes del proceso de descentralización.</b>									
1. Análisis de los anejos al Presupuesto Ejecutivo y Lista de Puestos Federales y conciliación con el Registro de Puestos para que cada Administración mantenga su registro y el mismo sea auditable.				*					

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES								NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<p>2. Renumeración de puestos y asignación oficial pormemorizada de puestos e incumbentes al Secretariado y a las Administraciones.</p> <p>3. Preparación de informe de puestos transferidos, con listas de auditoría de la procedencia y a donde fue cada puesto con su número después del cambio, página y línea en el Anejo al Presupuesto Ejecutivo y Lista de Puestos Federales, y Cifra de Cuenta.</p> <p>4. Transferencia oficial de la propiedad a cada administración.</p> <p>a. Designación de las Agencias de Inventario y Encargados de la Propiedad.</p> <p>b. Realizar inventarios físicos de la propiedad correspondiente a cada Administración.</p> <p>c. Someter las transferencias al Departamento de Hacienda para que la propiedad se contabilice a nombre de cada Administración.</p>															
<p>ACTIVIDAD II</p> <p>Evaluación detallada de logros alcanzados y fallas en la implantación del Plan de Reorganización para tomar acciones correctivas o realizar aquellas modificaciones que sean necesarias.</p> <p>Tareas o Acciones:</p> <p>A. Inventario de tareas y acciones necesarias para completar la implantación (terminadas, en porceso o iniciadas).</p> <p>B. Nombrar Comité de Evaluación con participación de las cuatro Administraciones y dos Gerentes de Operación de Área bajo la coordinación del Director de Proyecto de Implantación del Plan de Reorganización del Departamento de la Familia.</p> <p>C. Informe a la Secretaría con recomendaciones.</p> <p>D. Implantación de las recomendaciones que la Secretaría determine proceden.</p>															
<p>ACTIVIDAD III</p> <p>Establecimiento de sistema de monitoría de las operaciones administrativas.</p>															

ACTIVIDADES Y TAREAS O ACCIONES

Tareas y Acciones:

- A. Diseño e Implantación del Sistema de Monitoría (E.P.)
- B. Creación de las Unidades de Monitoría (Finanzas, Compras, Servicios Generales, Presupuesto y Recursos Humanos)
- C. Adiestramiento e inicio de las monitorías.

ACTIVIDAD IV

Organización de la Conferencia del Gobernador para el fortalecimiento de la Familia

Tareas o Acciones:

- A. Designación de Comité Coordinador de la actividad e inicio de los trabajos.
- B. Preparación de Plan de Trabajo y someter a la Secretaría para evaluación y aprobación.
- C. Ejecución del Plan de Trabajo aprobado por la Secretaría (termina el 30 de agosto de 1997).
- D. Semana del Fortalecimiento de la Familia (24 al 30 de agosto de 1997)

Actividad V

Implantación de siete (7) Centros de Servicios Integrados a la Familia.

E.P. = significa que la actividad o tarea está en proceso.

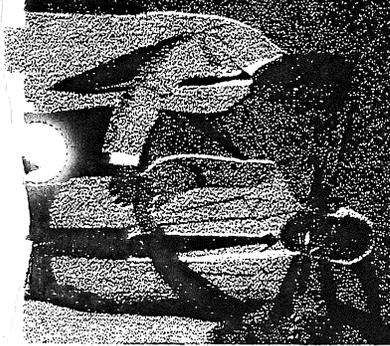
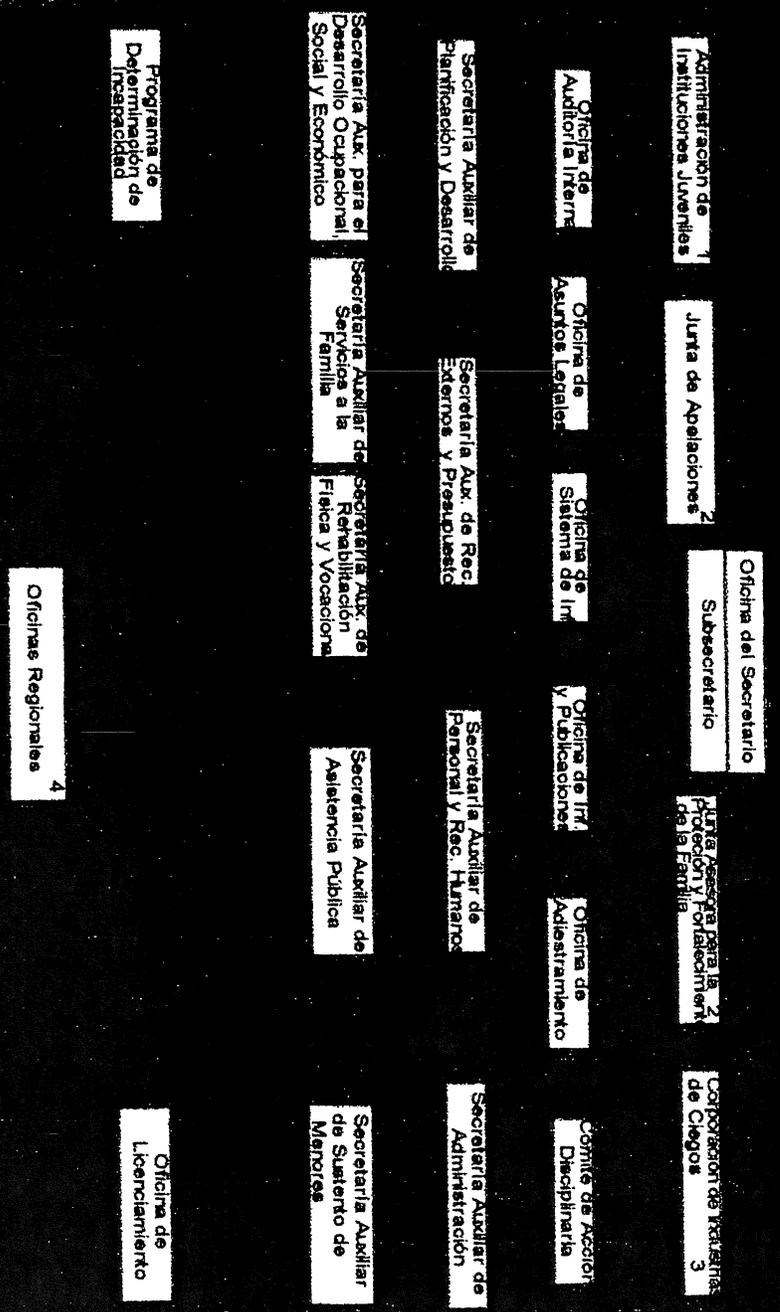
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
A. Diseño e Implantación del Sistema de Monitoría (E.P.)								
B. Creación de las Unidades de Monitoría (Finanzas, Compras, Servicios Generales, Presupuesto y Recursos Humanos)								
C. Adiestramiento e inicio de las monitorías.								
ACTIVIDAD IV								
Organización de la Conferencia del Gobernador para el fortalecimiento de la Familia								
Tareas o Acciones:								
A. Designación de Comité Coordinador de la actividad e inicio de los trabajos.								
B. Preparación de Plan de Trabajo y someter a la Secretaría para evaluación y aprobación.								
C. Ejecución del Plan de Trabajo aprobado por la Secretaría (termina el 30 de agosto de 1997).								
D. Semana del Fortalecimiento de la Familia (24 al 30 de agosto de 1997)								
Actividad V								
Implantación de siete (7) Centros de Servicios Integrados a la Familia.								

**ANEJO II**  
**ORGANIGRAMAS**

**ORGANIGRAMA ANTES DEL  
PLAN DE REORGANIZACION**

# DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES

## DIAGRAMA DE ORGANIZACION \*



**ORGANIGRAMAS DESPUES DEL  
PLAN DE REORGANIZACION**

DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA  
DIAGRAMA DE ORGANIZACION ESQUEMATICO DE  
ACUERDO AL PLAN DE REORGANIZACION NUM. 1\*

Secretario (a)

Secretariado

Administraciones

Oficinas de Operaciones de Area

Centros de Servicios Integrados a la Familia

\* Vea explicación en próxima página

**EXPLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN  
ESQUEMATICO DE ACUERDO AL PLAN DE REORGANIZACIÓN**

1. Secretaria

Dirige el Departamento con un enfoque gerencial encaminado hacia el fortalecimiento de los servicios en los niveles locales.

2. Secretariado

Asiste a la Secretaria en sus funciones de desarrollar, integrar y coordinar la política pública del área de la familia, formular los planes y programas, reglamentar y monitorear los programas y servicios, preparar e integrar el presupuesto de todo el Departamento y evaluar la efectividad y eficiencia de las operaciones. Se componen del conglomerado de Secretarías Auxiliares y Oficinas Asesoras de la Secretaria.

3. Administraciones

Su función básica es efectuar la política pública establecida por la Secretaria, administrar y operar los programas y llevar el servicio lo más cerca posible de la clientela tomando la familia como el centro de enfoque para la prestación de los servicios. Se crearon cuatro (4) Administraciones las cuales son:

Administración de Familias y Niños  
Administración de Desarrollo Socio Económico  
Administración de Sustento de Menores  
Administración de Rehabilitación Vocacional

4. Areas

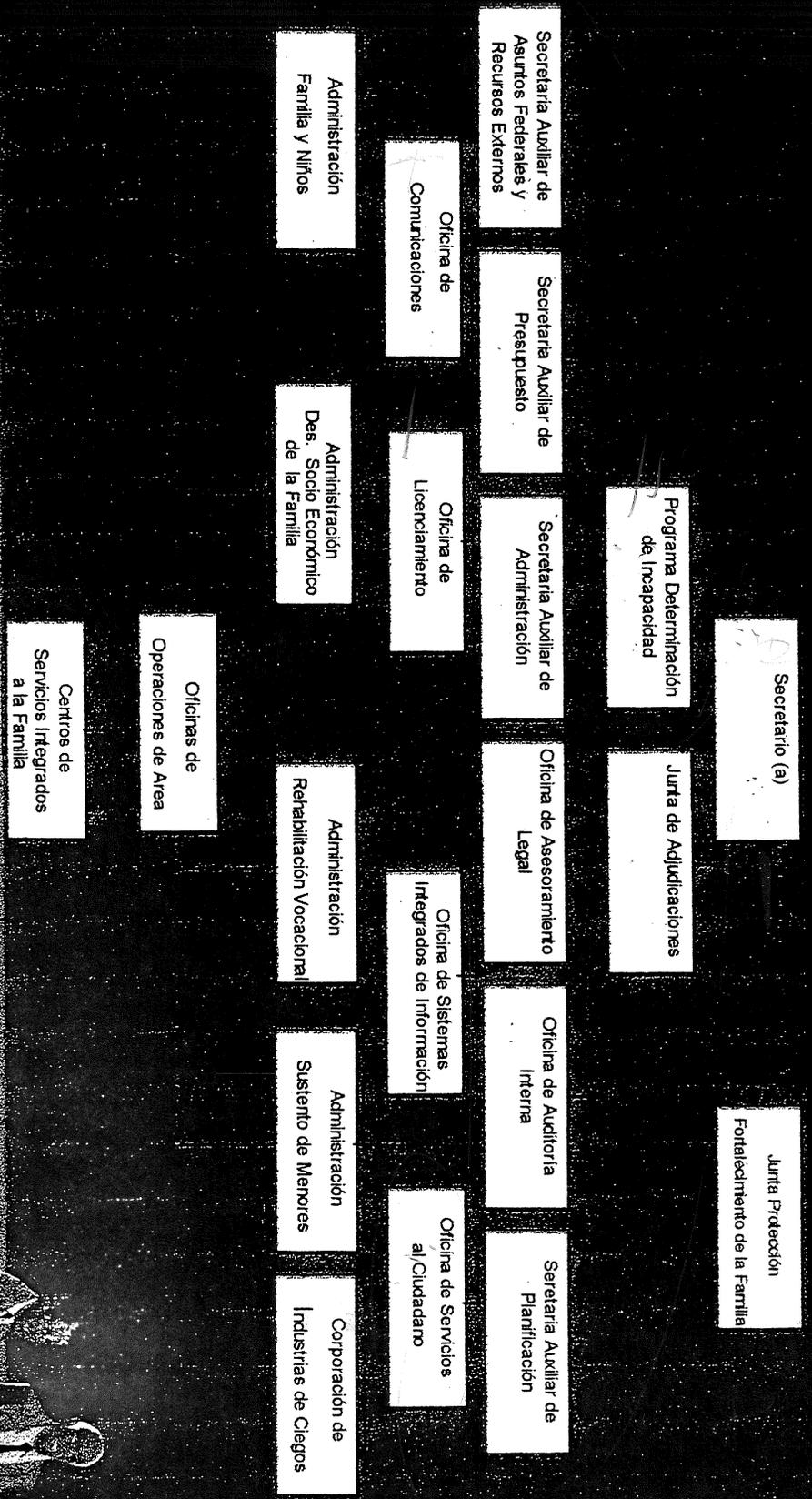
Su función básica es proveer apoyo administrativo y facilitar las operaciones de las Administraciones y Programas que ubican en este nivel para que estos operen con la mayor flexibilidad y agilidad en la solución de los problemas. Además, el Gerente de Area, supervisa, por delegación de la Secretaria, la operación de los Centros de Servicios Integrados a la Familia y les provee el apoyo administrativo necesario para una prestación de servicios efectiva y eficiente. El Departamento se divide en diez (10) Oficinas de Area, las cuales son: Aguadilla, Arecibo, Bayamón, Caguas, Carolina, Guayama, Humacao, Mayagüez, Ponce y San Juan.

5. Centros de Servicios Integrados a la Familia

Su función es la prestación de servicios en forma integrada con un enfoque donde la familia es la base o unidad básica de la prestación de estos y en donde se envuelve la comunidad como elemento sustantivo en la solución de los problemas de la familia puertorriqueña.

# DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA

## Organigrama de Acuerdo al Plan de Reorganización Núm. 1



# DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA ORGANIGRAMA OFICINAS DE OPERACIONES DE AREA \*

Gerente de Operaciones  
de Area

Oficina de Licenciamiento

Oficina de Asuntos Gerenciales

Oficina de Asistencia Técnica

Oficina de Medición de  
Esfuerzo y Resultados

Centro de Servicios Integrados  
a la Familia

\* Vea explicación en próxima página

**EXPLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LAS  
OFICINAS DE OPERACIONES DE AREA**

1. Gerente de Operaciones de Area

Su función es de facilitador y proveerle apoyo administrativo a las Administraciones y a otros Programas que operan desde el nivel de Area. Por delegación de la Secretaria supervisa los Centros de Servicios Integrados a la Familia.

2. Oficina de Asistencia Técnica

- Cada Administración tiene una Unidad Programática la cual:
- Responde al Administrador de la Administración correspondiente y es responsable por la operación de los Programas.
- Supervisa, en el aspecto técnico programático los Programas que operan en los Centros de Servicios Integrados a la Familia y mantendrán una coordinación estrecha con sus Directores y los Gerentes de Area. No se prestarán servicios directos en este nivel.

3. Oficina de Licenciamiento

Su función es evaluar las facilidades y hogares donde se brindan servicios a la clientela del Departamento y se requiere para su operación la emisión de una licencia por el Departamento de la Familia.

4. Oficina de Medición de Esfuerzo y Resultados

Su función es evaluar la labor realizada por los diferentes programas para determinar la calidad de los servicios y la efectividad y eficiencia con que operan los programas.

5. Oficina de Asuntos Gerenciales

Bajo esta Oficina se ubican las Unidades de:

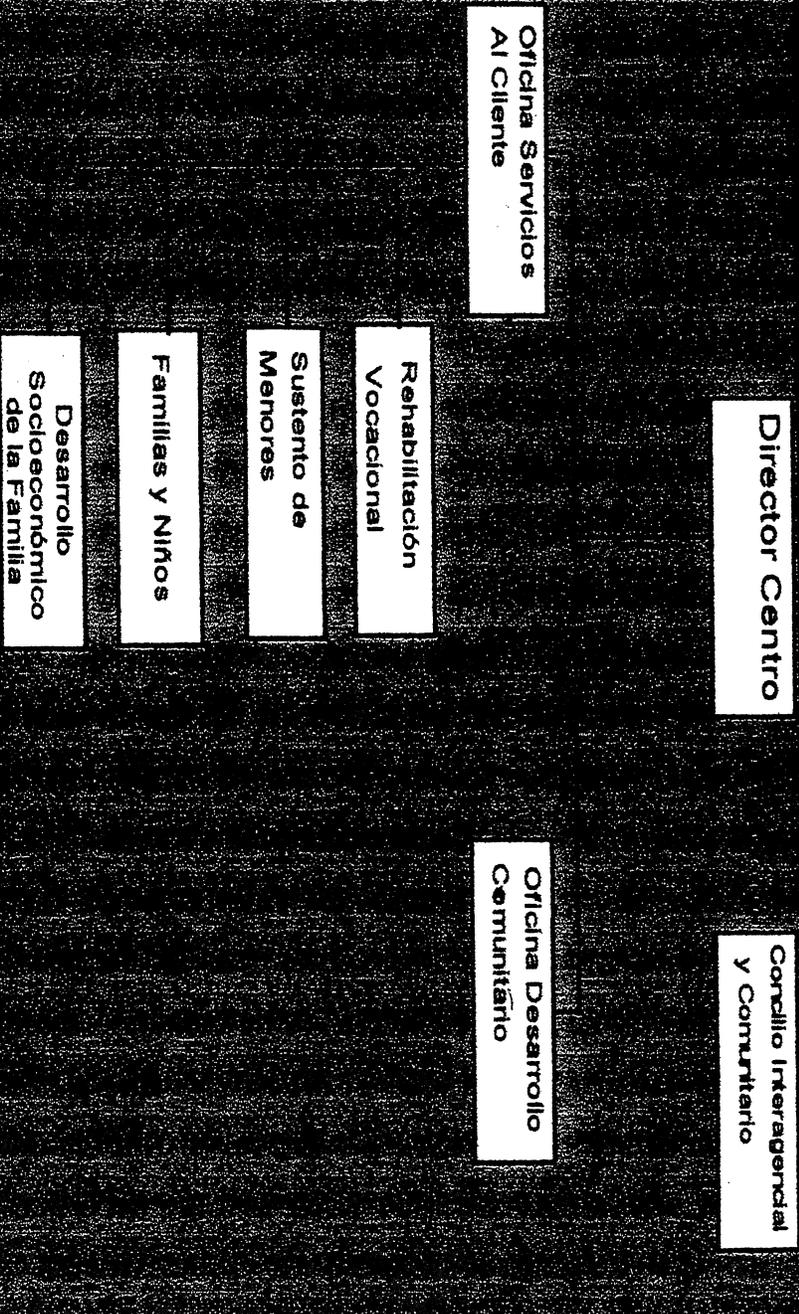
- Finanzas (Pagaduría, preintervención, Revisión)
- Recursos Humanos
- Servicios Generales

Esta provee el apoyo administrativo a todos los componentes que operan en este nivel incluyendo a las Administraciones y a los Centros de Servicios Integrados a la Familia.

6. Centros de Servicios Integrados a la Familia

- Las Centros de Servicios Integrados prestan servicio directo a la clientela y responden a la Secretaria a través del Gerente de Operaciones de Area pero manteniendo una coordinación estrecha con los representantes de las Administraciones.
- Las Administraciones son responsables de la supervisión técnica de la operación de los Programas.

# DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA DIAGRAMA DE ORGANIZACION CENTRO DE SERVICIOS INTEGRADOS



Vea explicación en próxima página



**EXPLICACION DEL ORGANIGRAMA DE LOS CENTROS  
DE SERVICIOS INTEGRADOS A LA FAMILIA**

**Director**

- Será responsable de velar por la coordinación entre los componentes departamentales al nivel del Centro y de las funciones gerenciales y administrativas internas del mismo.
- Actuará como recurso facilitador de la labor que realice el Concilio Interagencial y Comunitario para beneficio del Centro.

**Concilio Interagencial y Comunitario**

- Estará compuesto por representantes de los diversos grupos comunitarios y agencias.
- Será responsable de servir de apoyo y ente facilitador de la labor de Desarrollo Comunitario.
- Promoverá el desarrollo de actividades de fortalecimiento familiar y de integración comunitaria a nivel de los sectores que atienden el Centro.

**Oficina Servicios al Cliente**

- Integrará los servicios a la clientela ofrecidos por las cuatro Administraciones.

**Desarrollo Comunitario**

- Identificará los problemas y necesidades de la comunidad con el fin organizar y desarrollar recursos que puedan utilizarse para atender los mismos.

**ANEJO III**  
**TABLAS Y GRAFICAS**

**RELACION DE PUESTOS DEL SECRETARIADO  
Y TRANSFERENCIAS A LAS ADMINISTRACIONES  
Octubre de 1996**

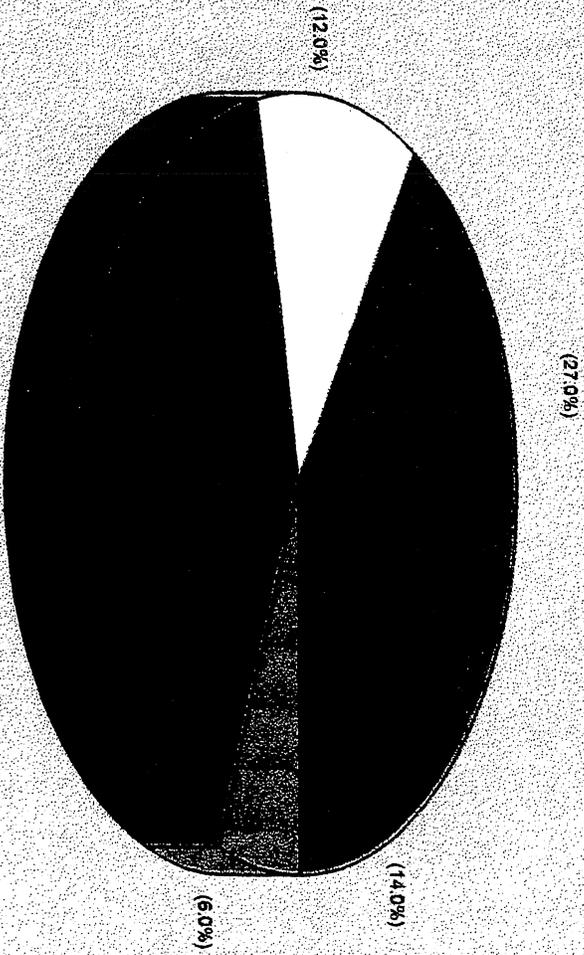
Tabla Núm. 1

<u>Unidad de Organización</u>	<u>Puesto de Programas descentralizados a las Administraciones</u>	<u>Puestos de apoyo administrativo</u>	<u>Total de puestos luego de la descentralización</u>	<u>Distribución Porcentual de los puestos</u>
Adm. Familia y Niños	2897	57	2954	27%
Adm. Rehabilitación Vocacional	1246	64	1310	12%
Adm. Desarrollo Socio Económico	4380	83	4463	41%
Sustento de Menores	673	41	714	6%
Sub-total Administraciones	9,196	245	9,441	86%
Puestos Retenidos en el Secretariado	1,653	26*	1,408	14%
<b>Total Puestos</b>	<b>10,849</b>	<b>271</b>	<b>10,849</b>	<b>100%</b>

\*Puestos transferidos a las Oficinas de Operaciones de Area para fortalecer las funciones de Finanzas y de Recursos Humanos. Esto incluye fortalecimiento de las unidades de Pagaduría y de Nombramientos y Cambios y Asistencia y Licencia. Estas unidades le prestan servicio a las Administraciones y a los Centros de Servicios Integrados a la Familia, aunque pertenecen al Secretariado.

# Distribución Relativa del Total de Puestos Descentralizados a las Administraciones

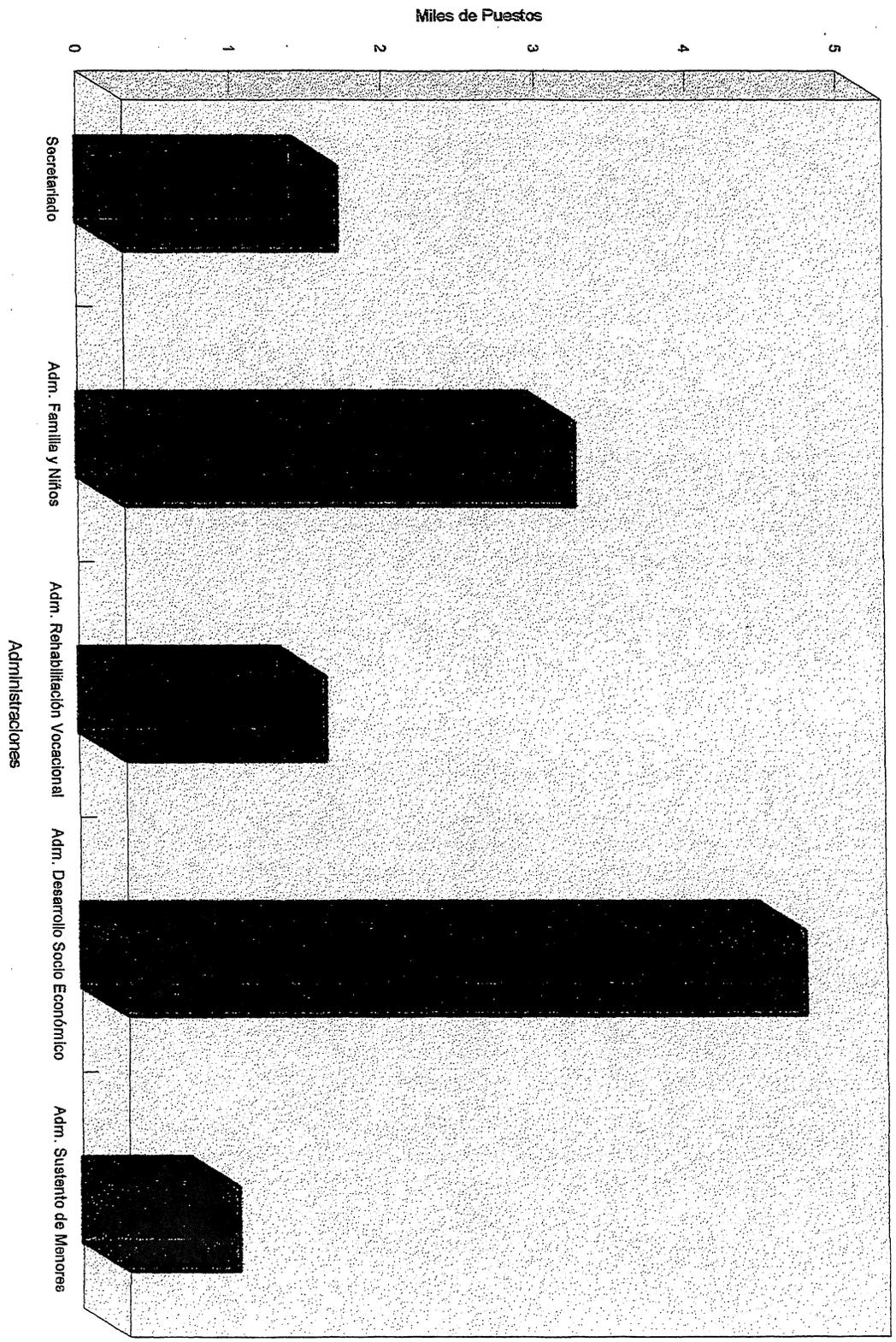
## GRAFICA NUM 1



- Secretariado (Descentralizados a las Areas)
- Adm. Desarrollo Socio Economico
- Adm. Familia y Niños
- Adm. Susternto de Menores
- Adm. Retrabillación Vocacional

# Distribución de los Puestos Descentralizados a las Administraciones

## GRAFICA NUM 2



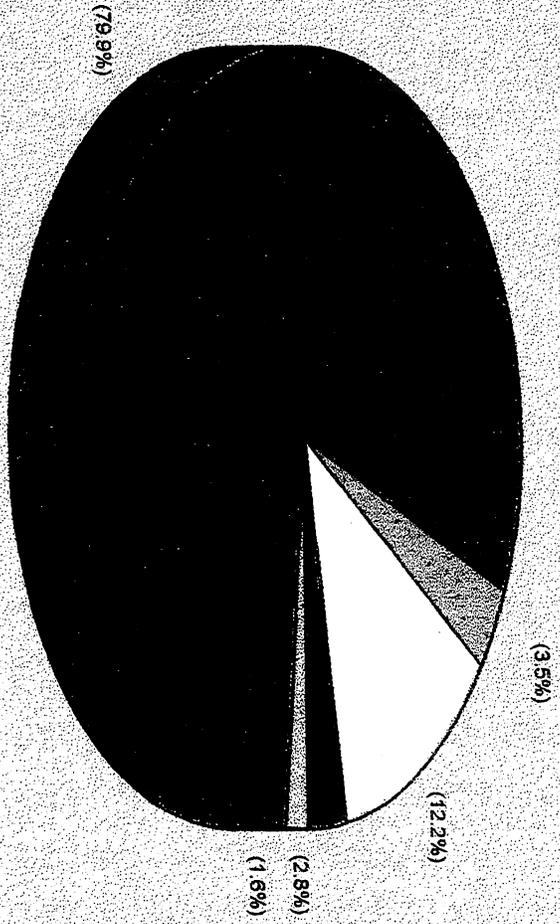
Incluye Programas y Puestos de Apoyo

**DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO PARA GASTOS  
DE FUNCIONAMIENTO DEL SECRETARIADO Y LAS  
ADMINISTRACIONES AL 30 DE JUNIO DE 1996**

Tabla Núm 2

Secretariado	\$46,528,236
Adm. Familia y Niños	200,087,474
Adm. Rehabilitación Vocacional	57,267,376
Adm. Desarrollo Socio Económico	1,306,930,015
Adm. Sustento de Menores	<u>25,635,202</u>
Total	<u>\$1,636,448,303</u>

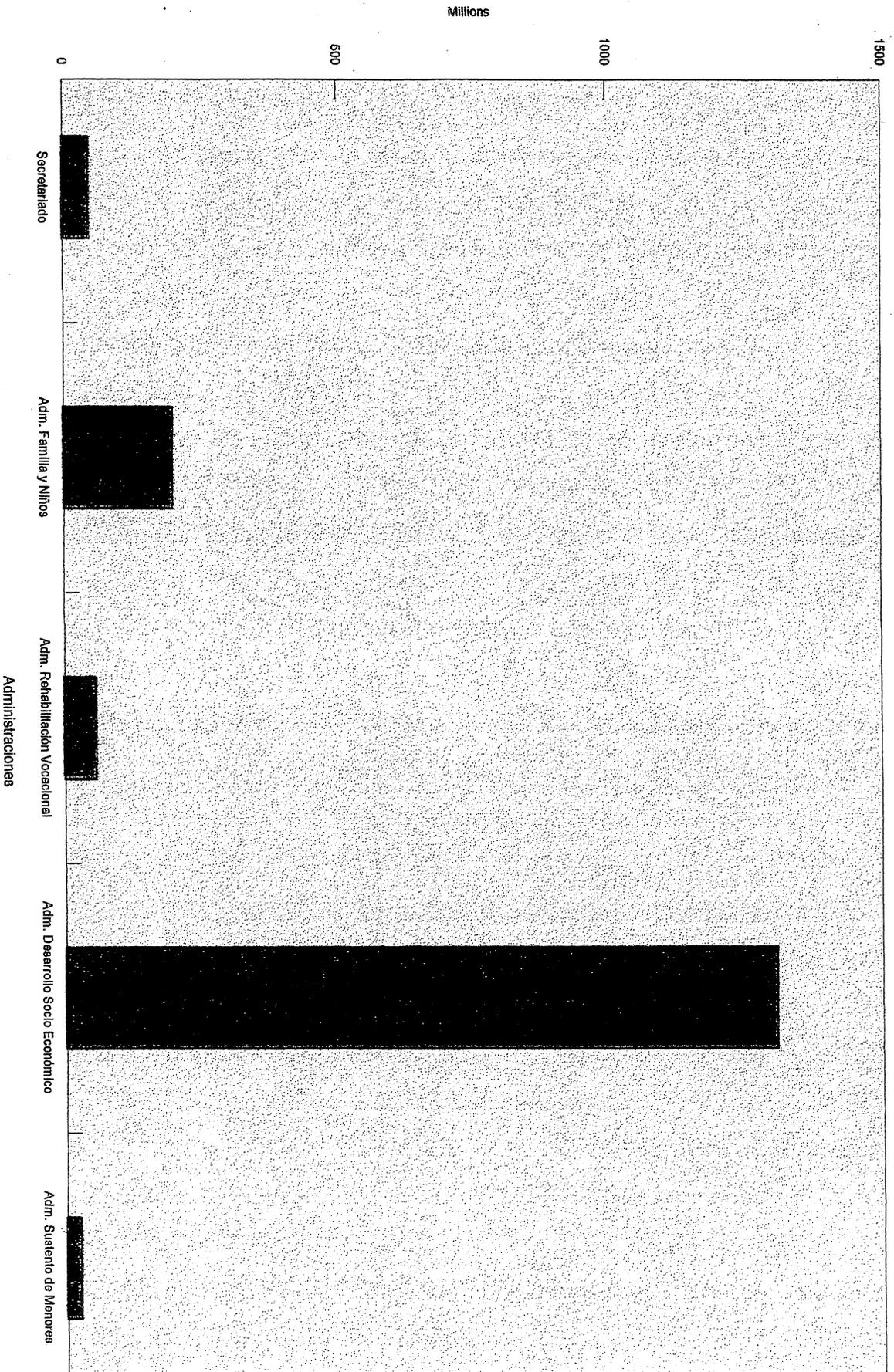
**Presupuesto Funcional Secretariado y Administraciones al 30 de Junio de 1996**  
**GRAFICA NUM 3**



Información a base de la descentralización implantada

- Secretariado
- Adm. Familia y Niños
- ▨ Adm. Rehabilitación Vocacional
- ▩ Adm. Desarrollo Socio Económico
- ▧ Adm. Suestento de Menores

Presupuesto Funcional Secretariado y Administraciones al 30 de Junio de 1996  
GRAFICA NUM. 4



Información a base de la descentralización implantada

DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA  
 Resumen del Presupuesto Año Fiscal 1996-97  
 ADMINISTRACIONES Y EL SECRETARIADO

Tabla Núm. 3

	Presupuesto 1996-97	Porcentaje
<b>Administraciones</b>		
Secretariado	\$46,712,992.38	3%
Administración Familias y Niños	\$204,872,105.00	12%
Administración Desarrollo Socio Econ.	\$1,309,618,918.00	80%
Administración Rehabilitación Vocacional	\$56,416,300.00	3%
Administración Rehabilitación Vocacional	<u>\$27,347,798.00</u>	<u>2%</u>
Administración Sustento de Menores	<u>\$1,644,968,113.38</u>	<u>100%</u>
<b>Total</b>		

Nota: El noventa y siete por ciento (97%) del presupuesto del Departamento de la Familia se utiliza en la operación de los Programas y Servicios

Tabla Núm. 4

**ECONOMIAS PROYECTADAS DE LA DECISION DE  
 CREAR UNA SOLA UNIDAD DE SERVICIOS GERENCIALES  
 EN LAS OFICINAS DE OPERACIONES DE AREA PARA  
 PROVEER LOS SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO A LAS  
 LAS ADMINISTRACIONES**

Unidades de Apoyo Administrativo	Número de Unidades	Promedio Empleado por Unidad	Total de Empleados	Costo Promedio por Empleado	Costo Total de Empleados
Una Sola Unidad (Service Bureau)					
Finanzas	10	8	80	\$15,000	\$1,200,000
Recursos Humanos	10	8	80	\$15,000	\$1,200,000
				<b>Impacto Presupuestario (Personal)</b>	<b><u>\$2,400,000</u> *</b>
Una Unidad de Apoyo Administrativo por Administración a nivel de Area					
Finanzas	40	8	320	\$15,000	\$4,800,000
Recursos Humanos	40	8	320	\$15,000	<u>\$4,800,000</u>
				Impacto Presupuestario(Personal)	\$9,600,000 **
				Impacto Presupuestario (Espacio)	\$460,800
				Impacto Presupuestario Recurrente Equipo (No Recurrente)	\$10,060,800
					\$320,000
				<b>Impacto Presupuestario Total</b>	<b><u>\$10,380,800</u></b>

\* Esta cifra representa el costo de esas unidades las cuales se crearon con los recursos existentes y los descentralizados del nivel central. Dicho impacto presupuestario está contemplado en el presupuesto vigente como gasto recurrente.

\*\* El total a invertir el primer año además incluye el gasto no recurrente de equipo necesario el cual se estima en \$500 por empleado. (Vease supuestos en próxima página).

## SUPUESTOS

### Tabla Núm. 4

1. La cantidad de puestos mínima de una unidad de Finanzas dedicada solamente a pagos a través de un Oficial Pagador Especial es de ocho (8) puestos y la cantidad promedio de puestos de una unidad de Recursos Humanos para llevar a cabo las funciones de Nombramientos y Cambios, Asistencia y Licencia y de Expedientes de Personal es de 8 puestos.

2. El sueldo promedio incluyendo impuestos de nómina y beneficios marginales es de \$15,000 en promedio por empleado.

3. En la alternativa de una sola unidad de apoyo administrativo habría una unidad de Finanzas y una de Recursos Humanos por Oficina de Operaciones de Area y estas le proveen servicios a las cuatro (4) Administraciones.

4. Si cada Administración desarrolla su Oficina de Operaciones de Area con una Unidad de Finanzas y una de Recursos Humanos, esto significa 80 unidades administrativas adicionales que habría que buscarle financiamiento recurrente, además de los gastos iniciales.

5. Si escoge la segunda alternativa habría que asignar (una sola vez) por lo menos \$500 por empleado para equipo durante el primer año. El gasto de materiales y de espacio sería recurrente aunque el de materiales no se consideró.

6. El gasto de espacio se determinó a base de los siguientes criterios:

- a) Espacio promedio a ocupar por empleado 60 pies cuadrados.
- b) Se necesitan 38,400 pies cuadrados para los 640 empleados (640 X 60).
- c) El costo por pie cuadrado de espacio se estima en \$12.00 el pie cuadrado para un costo total de \$460,800 (38,400 p/c X \$12.00 )

**DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**  
**Resumen de Puestos Transferidos**  
**Administraciones y a Oficinas de**  
**Operaciones de Area**

**Tabla Núm. 5**

<b><u>Administraciones</u></b>	<b><u>Puestos Transferidos</u></b>	<b><u>Por ciento</u></b>
Oficinas de Operaciones de Area	26	10%
Administración Familias y Niños	57	21%
Administración Desarrollo Socio Econ.	83	31%
Administración Rehabilitación Vocacional	64	24%
Administración Sustento de Menores	41	15%
<b>Total</b>	<b><u>271</u></b>	<b><u>100%</u></b>

Nota : Esta información se basa en datos suministrados por la Secretaría Auxiliar de Presupuesto, del Departamento de la Familia.

**DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**  
**Relación de Presupuesto por programa**  
**Administración de Familias y Niños**

**Tabla Núm. 6**

<b>Programas</b>	<b>Presupuesto 1996</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Presupuesto 1997</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios Familias con Niños	\$54,223,922.00	27%	\$56,558,235.00	28%
Serv. Soc. : Envejecientes y Adultos Incapaci.	\$21,839,119.00	11%	\$22,910,201.00	11%
Serv. y Reglamentación de Facilidades Resc. para Niños	\$5,791,203.00	3%	\$6,764,413.00	3%
Congreso Calidad de Vida (FUSA)	\$2,242,110.00	1%	\$2,649,702.00	1%
Servicios al Niño y Desarrollo Comunal	\$115,991,120.00	58%	\$115,989,554.00	57%
<b>Total</b>	<b>\$200,087,474.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$204,872,105.00</b>	<b>100%</b>

**DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**  
**Relación de Presupuesto por programa**  
**Administración de Sustento de Menores**

Tabla Núm. 7

<u>Programas</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1996</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1997</u>	<u>Porcentaje</u>
Solicitud y trámite de Sustento de Menores	\$25,635,202.00	100.00%	\$27,347,798.00	100%
<b>Total</b>	<b>\$25,635,202.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$27,347,798.00</b>	<b>100%</b>

**DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**  
**Relación de Presupuesto por programa**  
**Administración de Desarrollo Socio Económico**

**Tabla Núm. 8**

<u>Programas</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1996</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1997</u>	<u>Porcentaje</u>
Asistencia Nutricional a Personas y Fam. de Ingresos Limitados	\$1,118,457,200.00	86%	\$1,120,457,200.00	86%
Asistencia Económica Regular y de Emergen.	\$108,455,601.00	8%	\$109,044,504.00	8%
Rehabilitación Económica y Social de la Fam.	\$7,346,352.00	1%	\$7,446,352.00	1%
Ayuda para la Superación Ocupacional y Soc. de la Familia	\$22,378,618.00	2%	\$22,378,618.00	2%
Oportunidades de Empleo a Participantes PAN	\$50,292,244.00	4%	\$50,292,244.00	4%
<b>Total</b>	<b><u>\$1,306,930,015.00</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>\$1,309,618,918.00</u></b>	<b><u>100%</u></b>

**DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA**  
**Relación de Presupuesto por programa**  
**Administración de Rehabilitación Vocacional**

**Tabla Núm. 9**

<u>Programas</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1996</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Presupuesto</u> <u>1997</u>	<u>Porcentaje</u>
Rehabilitación Física y Vocacional	\$57,267,376.00	100%	\$56,416,300.00	100%
<b>Total</b>	<b><u>\$57,267,376.00</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>\$56,416,300.00</u></b>	<b><u>100%</u></b>

**Departamento de la Familia  
Tabla de Consolidación de Programas\*  
Secretariado y Administraciones**

**SECRETARIADO:**

- Oficina del Secretario (a)
- Programa de Determinación de Incapacidad
- Secretaría Auxiliar de Administración
- Secretaría Auxiliar de Asuntos Federales y Recursos Externos
- Secretaría Auxiliar de Presupuesto
- Oficina de Asesoramiento Legal
- Oficina de Auditoría Interna
- Secretaría Auxiliar de Planificación
- Oficina de Comunicaciones
- Oficina de Licenciamiento
- Oficina de Sistemas Integrados de Información
- Oficina de Servicios al Ciudadano
- Otras Unidades de Organización Adscritas
  - \* Junta de Apelaciones
  - \* Junta para la Protección y Fortalecimiento de la Familia

**ADMINISTRACIONES:**

**ADMINISTRACION DE FAMILIAS Y NIÑOS**

**Programas y Servicios:**

- **Programas a las Familias con Niños**
- **Servicios**
  - \* Servicios de Orientación Familiar

---

\* Esta tabla constituye un desglose de las unidades de organización, programas y servicios que se ubican bajo el Secretariado, las Administraciones, Nivel Intermedio y Nivel Local.

- \* Orientación y Consejería
- \* Servicios Protéticos y Ortopédicos
- \* Servicios Profesionales y Consultivos
- \* Proyecto "Resources for Older Workers" (ROW)
- \* Servicios de Centros Diurnos para Personas de Mayor Edad
- \* Servicios de Ama de Llaves
- \* Servicio de Hogar Sustituto
- \* Servicio de Protección

- **Programa de Apoyo Administrativo**

**Servicios**

- **Programa de Supervisión y Reglamentación de Facilidades Residenciales para Niños**

**Servicios:**

- \* Albergues de Emergencias para Casos de Protección
- \* Hogares de Grupo de Protección

- **Programa Congreso de Calidad de Vida (FUSA - Fuerzas Sociales en Acción)**

- **Programa de Servicios al Niño y Desarrollo Comunal (SENDEC)**

**Servicios:**

- \* "Head Start"

- \* Cuidado de Infantes Preescolares y Escolares
- \* Sistema de Vales para el Cuidado de Niños
- \* Consorcios (Centros Cuidado de Niños de Edad Preescolar)
- \* Community Services Block Grant” (CSBG) - Servicios Sociales de Salud, preparación de Vivienda y Organización de la Comunidad en Area Pobres

\* **Programa de Apoyo Administrativo**

**Servicios:**

- \* Finanzas
- \* Presupuesto
- \* Fondos Federales
- \* Compras
- \* Servicios Generales
- \* Planificación
- \* Sistemas y Procedimientos
- \* Recursos Humanos

**ADMINISTRACION DE DESARROLLO SOCIO ECONOMICO DE LA FAMILIA**

**Programas y Srvicios:**

- **Programa de Asistencia Nutricional a Personas y Familias de Ingresos Limitados**

**Servicios:**

- \* Asistencia Nutricional
- \* Distribución de Alimentos
- \* Alimentos para Cuidado de Niños

- **Programa de Asistencia Económica Regular y de Emergencia**

**Servicios:**

- \* Asistencia Económica
- \* Subsidio de Emergencia
- \* Ayuda a Pacientes de Epidemolisis o Displacia Ectodermal Anhidrótica

- **Programa de Rehabilitación Económica y Social de la Familia (PRES)**

**Servicios:**

- \* Educación Básica y Remedial
- \* Mejoramiento de las Destrezas
- \* Adiestramiento Pre-Vocacional, Vocacional y Técnico
- \* Adiestramiento en el Empleo
- \* Búsqueda de Empleo
- \* Experiencia de Trabajo
- \* Cuido de Niños
- \* Servicios Médicos Remediales
- \* Incentivos y Otros Gastos

- **Programas de Oportunidad de Empleo a Participantes del PAN (PAN Y TRABAJO)**

**Servicios:**

- \* Oportunidad de Oferta de Empleo a Participantes del PAN
- \* Servicios a los Patronos (Incentivos Salariales)

- **Programa de Apoyo Administrativo**

**Servicios:**

- \* Finanzas

- \* Presupuesto
- \* Informes Federales
- \* Compras
- \* Servicios Generales
- \* Planificación
- \* Sistemas y Procedimientos
- \* Recursos Humanos

## **ADMINISTRACION DE REHABILITACION VOCACIONAL**

### **Programas y Servicios:**

#### **- Programa de Servicios de Rehabilitación Vocacional**

##### **Servicios:**

- \* Consejería
- \* Evaluación Abarcadora
- \* Restauración Física y Mental
- \* Manutención
- \* Transportación
- \* Interpretes de Sordos
- \* Lectores a Ciegos
- \* Servicios de Colocación
- \* Servicios de Post Empleo
- \* Equipo Ocupacional y Mercancía Inicial
- \* Tecnología de Rehabilitación
- \* Servicios de Empleo Sostenido
- \* Servicios de Vida Independiente

#### **- Programa de Apoyo Administrativo**

##### **Servicios:**

- \* Finanzas
- \* Presupuesto
- \* Informes Federales

- \* Compras
- \* Servicios Generales
- \* Planificación
- \* Sistemas y Procedimientos
- \* Recursos Humanos

## ADMINISTRACION PARA EL SUSTENTO DE MENORES

### Programas y Servicios:

#### - Programa de Sustento de Menores:

##### Servicios:

- \* Localización de Padres o Madres
- \* Procesamiento Administrativo para establecer Paternidad
- \* Modificación y Cobro de Pensiones Alimenticias
- \* Complementar Peticiones de Casos Interestatales
- \* Procesamiento y Referimiento a la Unidad de Alimentos del Tribunal Aquellos Casos en los cuales el Padre o la Madre es responsable de Prover el Sustento y residen en el Exterior.

#### - Programa de Apoyo Administrativo ?

##### Servicios:

- \* Finanzas
- \* Presupuesto
- \* Informes Federales
- \* Compras
- \* Servicios Generales
- \* Planificación
- \* Sistemas y Procedimientos
- \* Recursos Humanos

## **ENTIDAD ADSCRITA**

### **CORPORACION DE INDUSTRIAS DE CIEGOS, PERSONAS MENTALMENTE RETARDADAS Y OTRAS INCAPACIDADES**

## **NIVEL INTERMEDIO**

### **OFICINA DE OPERACIONES DE AREA:**

Las Oficinas Regionales fueron sustituidas por estas oficinas, (10) diez en total, y su función básica cambia de una de prestación de servicios a una de apoyo administrativo y gerencial a las Oficina de Asistencia Técnica\*, otros Programas y a los Centros de Servicios Integrados a la Familia. Su composición es la siguiente:

- Oficina de Asistencia Técnica
- Oficina de Procedimientos Administrativos
  
- \* Recursos Humanos
- \* Finanzas
- \* Servicios Generales
  
- Oficina de Licenciamiento
- Oficina Medición de Esfuerzo y Resultados

## **NIVEL LOCAL**

### **CENTROS DE SERVICIOS INTEGRADOS A LA FAMILIA**

En este nivel se ofrecen los programas de servicio directo a la ciudadanía en forma integrada.

---

\* Constituyen la representación de las Administraciones en este nivel y responden a los Administradores pero reciben el apoyo Administrativo de la Oficina de Procedimientos Administrativos del Area.