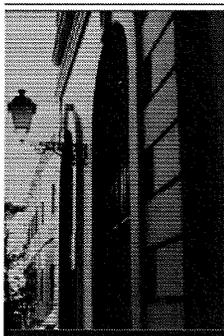




Nuestra Organización Presupuestos Servicios a las Agencias Legislación Tecnología Comunicaciones y Prensa Contáctenos



Guía 2: Organización de las Dependencias de la Rama Ejecutiva del ELA

2.1 Organización de nuevos Departamentos y Agencias

2.1.1 Estructura básica de los organismos - Cuando el organismo es de nueva creación, el funcionario a cargo del mismo debe someter a la aprobación de OGP la estructura organizacional propuesta para dicho organismo, según se dispone más adelante en la Sección 2.1.3. Aunque no es posible aplicar un modelo único a todos los organismos, a continuación se describe un modelo general que es de aplicación a la mayoría de los Departamentos y Agencias. El mismo distingue cuatro componentes o tipos de trabajo dentro de la organización:

1. **Componente Estratégico:** En este componente se formulan las estrategias de operación del organismo. La dirección general de una organización y sus unidades de asesoramiento en comunicaciones, asuntos legales, auditoría y organización (planificación o gerencia) son parte del **componente estratégico**. También se incluyen los consejos o cuerpos asesores.

2. **Apoyo Administrativo:** Está constituido por aquellas unidades que proveen servicios auxiliares al resto de las unidades de la organización. Asume las responsabilidades relacionadas con las finanzas, el presupuesto, asuntos de administración de recursos humanos, la propiedad, nóminas, adquisición de bienes y servicios y el mantenimiento y conservación de equipo y propiedad.

3. **Apoyo Técnico:** Agrupa las responsabilidades de apoyo especializado a la operación. Este componente es responsable de la conceptualización y desarrollo de proyectos y programas. Estas responsabilidades varían considerablemente de una a otra agencia, dependiendo del tipo de operación. Por ejemplo, si la operación requiere el uso de alta tecnología, es posible que la agencia requiera una unidad a cargo del desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones y las bases de datos utilizadas. También será parte de este componente cualquier actividad altamente especializada o técnica que genere información o servicios necesarios para la operación, como por ejemplo, el desarrollo profesional de policías y maestros, el diseño de artes gráficas para la rotulación de carreteras, el desarrollo de análisis y pruebas de laboratorio, el diseño de proyectos de vivienda y carreteras en agencias cuya responsabilidad es viabilizar su construcción.

4. **Componente Operacional:** Es responsable de ejecutar las funciones asignadas al organismo mediante ley u orden ejecutiva. En este componente se lleva a cabo la actividad o actividades principales del organismo. Puede incluir unidades organizadas por servicio, área geográfica, clientela, procesos o funciones.

Presione aquí para ver un ejemplo gráfico sobre cómo están integrados estos componentes en la estructura organizacional de una Oficina Ejecutiva [Guía 2 - Componentes de la Organización](#).

Cada uno de estos componentes puede organizarse en una o más unidades primarias, algunas de las cuales pueden estar integradas por divisiones o unidades secundarias.

Unidades Primarias: Son aquellas a través de las cuales el organismo formula y dirige la implantación de la política pública, tanto en términos estratégicos, como administrativos, técnicos y operacionales. Estas son las unidades que responden directamente al ejecutivo de la agencia o a través del segundo en mando, las cuales usualmente se integran por divisiones u otras unidades secundarias. Las unidades primarias serán dirigidas por funcionarios del Servicio de Confianza.

Divisiones o Unidades Secundarias: Son aquellas unidades de trabajo que son parte de un proceso mayor y cuyo supervisor responde al supervisor de la unidad primaria. Constituyen una agrupación de recursos y tareas cuyo resultado es un servicio o producto determinado. Esto no quiere decir que sean menos importantes que las primarias, sino que son componentes internos de éstas.

Presione aquí para ver un ejemplo gráfico de unidades primarias y secundarias integradas en cada uno de los cuatro componentes organizacionales antes mencionados [Guía 2 - Unidad Primaria y Secundaria](#).

2.1.2 Creación de la estructura básica de puestos - Conjuntamente con la estructura organizacional propuesta el funcionario a cargo del nuevo organismo, debe someter la estructura básica de los puestos con los cuales comenzará a operar, según se especifica en la Sección 2.1.3. Para ello, es necesario, además, que se refiera a la Guía Núm. 7 de esta Carta Circular.

2.1.3 Trámite de propuesta de organización a la OGP - La solicitud o propuesta para la creación de la estructura de nuevos organismos debe contener los siguientes elementos:

a. definición de la misión y visión de la agencia, su base legal, la clientela, y las metas y objetivos que se propone alcanzar el organismo;

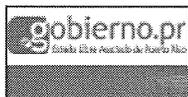
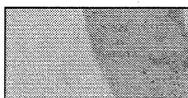
b. compromisos programáticos del gobierno relacionados con el organismo;

c. estructura: diagrama de organización propuesta. La estructura deberá distinguir entre áreas de asesoramiento estratégico, de apoyo administrativo, de apoyo técnico y de operaciones. Presione aquí [Guía 2 - Diseño de Diagramas de Organización](#).

© 2003 Derechos Reservados

gobierno.pr

Directorio de Agencias



Imprimir



Visualizador PDF



d. descripción de funciones por unidad primaria y divisiones de ésta. La descripción debe incluir el producto o servicio que se genera en cada unidad o división, el propósito de ese servicio o producto (utilidad) y la clientela que se beneficia del mismo. Puede incluirse uno o más diagramas con las funciones por unidad. Presione aquí para ver ejemplo Guía 2- Diagrama de funciones.

e. número de empleados que se asignará a cada unidad; el grupo ocupacional al que pertenece cada puesto (gerencial ejecutivo, gerencial administrativo, oficial y administrativo, profesional, técnico, oficinesco y de ayuda administrativa, oficio artesanal, operario y obrero no diestro); estatus de los mismos (servicio de carrera, servicio de confianza, transitorios, irregulares); y los sueldos que tendrá asignados cada uno. Esta información puede presentarse en forma de tabla. Presione aquí Guía 2 - Ejemplo Tabla de Puestos. También puede presentarse un diagrama de puestos. Presione aquí Guía 2 - Ejemplo Diagrama de Puestos.

f. en el caso de tener oficinas regionales, de distrito o locales deberán incluir una lista de oficinas, ubicación geográfica, servicios a ser ofrecidos en éstas, clientela estimada y unidades administrativas que la componen, con su estructura de puestos.

g. efecto fiscal total de la estructura propuesta

h. hoja de cotejo en la cual el organismo se asegure de que está sometiendo a OGP toda la información requerida en esta Sección. Esta Hoja debe someterse a la OGP conjuntamente con la propuesta. Presione aquí Guía 2 - Hoja de Cotejo - Creación de Nuevos Organismos.

El documento con la propuesta de organización debe someterse a la OGP dentro de los primeros 90 días de la designación del funcionario designado a la dirección del organismo, si ésta ocurre en receso de la legislatura, o dentro de los primeros 60 días luego de ser confirmado. Este podrá solicitar orientación y asesoramiento sobre los aspectos contenidos en esta Guía a través del Área de Gerencia Gubernamental de la OGP.

2.2 Cambios en la Organización: Reorganizaciones

2.2.1 Base para la Reorganización

Un organismo podrá ser reorganizado como resultado de un estudio, de una ley, orden ejecutiva o decisión de un tribunal. Las reorganizaciones generalmente buscan atender algunos de los siguientes aspectos de funcionamiento del organismo:

- aumentar la efectividad, la eficiencia o ambos
- modificar sus procesos de trabajo como resultado de la incorporación de nueva infraestructura tecnológica
- ofrecer nuevos servicios o productos
- eliminar servicios o productos
- modificar la forma de ofrecer los servicios

La reorganización puede contemplar cambios en las unidades de trabajo, en la estructura de clases y puestos o en los procesos de trabajo. También puede contemplar dos o más de estos cambios. Sin embargo, es recomendable que los cambios en la estructura de clases y puestos se realicen luego de los cambios en la estructura organizacional (unidades primarias y secundarias o divisiones).

2.2.2 Facultad de OGP y Responsabilidad Delegada - La OGP retiene la facultad para crear, eliminar e integrar unidades primarias, según éstas han sido definidas en la Sección 2.1.1. La creación, eliminación, consolidación o reorganización de las unidades secundarias o divisiones del trabajo dentro de una unidad primaria se delegan a los departamentos y agencias. Se exceptúa de esta norma a las divisiones o programas creados por ley u Orden Ejecutiva, en cuyo caso deberán someterse a la evaluación de la OGP para determinar si el cambio propuesto requiere enmiendas a leyes u órdenes ejecutivas. Cuando se requiera la fusión o integración entre dos divisiones que pertenecen a distintas unidades primarias, también deberán solicitar autorización a la OGP.

2.2.3 Niveles de supervisión - Al definir su estructura de unidades y puestos, los organismos mantendrán el menor número posible de niveles de supervisión que garantice una delegación adecuada de funciones y responsabilidades. Se tomará en cuenta que un número excesivo de niveles de supervisión diluye la responsabilidad, lo que resta efectividad en la toma de decisiones. También reduce la flexibilidad del director para asignar recursos según sea necesario. Por otro lado, una gran diversidad de tareas especializadas bajo un supervisor, podría hacer difícil una supervisión adecuada. Al definir las tareas dentro de una unidad, debe existir la certeza de que esa agrupación de tareas aumenta la efectividad y eficiencia del proceso general.

2.2.4 Tamaño de las unidades y divisiones - Las unidades secundarias y divisiones, como norma, deberán tener siete (7) puestos o más, incluyendo el de su supervisor y el del personal secretarial. Esto, con el propósito de evitar la fragmentación excesiva de los procesos, que puede resultar en ineficiencia y en responsabilidad diluida entre varios supervisores. Las unidades primarias monolíticas (sin divisiones) también deben estar constituidas por siete (7) o más puestos.

2.2.5 Controles internos y costos - En la determinación de la agencia de fusionar o integrar funciones en divisiones, deberá asegurarse que las mismas no reducen los controles internos de seguridad fiscal. Aquellas funciones que representen erogación de fondos deben permanecer separadas adecuadamente. Es necesario que se mantenga la debida segregación de tareas de manera que las funciones de compra, pre-intervención, autorización de pago y pagos sean realizadas por distintas personas. Otra consideración al fusionar o separar divisiones es que la integración o separación no debe resultar en un aumento en el costo de operación de la agencia. De resultar en un aumento en el costo de operación, deberán solicitar autorización a la OGP. Tanto los organismos de nueva creación como los que se reorganicen deben asegurarse que la nueva estructura cumpla con cualquier requisito específico impuesto por el Gobierno Federal o recomendado por la Oficina del Contralor.

2.2.6 Eliminación de unidades primarias y divisiones - La eliminación, por parte del organismo, de cualquier unidad primaria, división o unidad secundaria conllevará a su vez la eliminación del puesto

de supervisión de la misma. Igualmente, la fusión o integración de unidades o divisiones conllevará la eliminación de uno o más puestos de supervisión, según las divisiones que se integren o fusionen. En estos casos, sólo debe permanecer el puesto de supervisión de la nueva unidad bajo la cual queden fusionadas o integradas las demás. Si la clasificación de los puestos de supervisión que se eliminan pertenece exclusivamente a tales puestos, debe revisarse, además, el Plan de Clasificación para eliminar la clase correspondiente. Las agencias no deben utilizar dichas clasificaciones para puestos con otras funciones distintas al propósito original. Los empleados afectados por estas determinaciones tendrán todos los derechos y remedios que les otorgan las leyes y reglamentos de personal.

2.2.7 Cambios en las denominaciones (o nombres) de divisiones de trabajo creadas por los organismos - El Departamento o Agencia puede hacer cambios en los nombres de las divisiones o unidades secundarias. Debe asegurarse que los nombres de esas divisiones guarden relación o sean descriptivas de los servicios que brindan. Además, debe informar los cambios a la OGP. En el caso de cambios en las denominaciones de unidades primarias, deberán solicitar la autorización a la OGP.

2.2.8 Trámite de Solicitud o Propuesta de Reorganización a la OGP - En el caso de que el organismo interese la creación, eliminación o fusión de unidades primarias deberá someter a la OGP una propuesta de reorganización con la siguiente información:

- a. acción que interesa (creación, eliminación o fusión)
- b. base legal o razón para la acción (ley, orden ejecutiva, estudio de la agencia)
- c. justificación documentada para los cambios o acciones propuestas en términos de los beneficios, la eficiencia o efectividad que obtendrá el organismo y la clientela
- d. puestos afectados por la acción (a ser creados, transferidos o eliminados). Estos deben presentarse por unidad, clasificación, programa presupuestario y número de puesto. Si son puestos a transferirse debe indicarse la unidad de origen y la unidad a la cual serán transferidos. Esta información puede presentarse en forma de tabla. Presione aquí Guía 2 - Ejemplo 2 Tabla de Puestos. Además, puede someterse un diagrama de puestos. Presione aquí Guía 2 - Ejemplo Diagrama de Puestos.
- e. efecto fiscal de la acción (indicar impacto fiscal) y origen de los recursos, si alguno
- f. párrafo que describa las funciones de la unidad o divisiones a ser creadas, eliminadas o fusionadas. En caso de unidades que sean fusionadas, deben someterse las funciones de las unidades antes de fusionarse y como quedarían éstas en la nueva unidad. Esta información puede presentarse en un diagrama de funciones. Presione aquí Guía 2 - Ejemplo diagrama de funciones.
- g. fecha de implantación
- h. cuando la acción solicitada es el resultado de una ley, orden ejecutiva o estudio, deberá incluir copia del documento junto con la solicitud.
- i. hoja de cotejo en la cual el organismo se asegure de que está sometiendo a OGP toda la información requerida en esta Sección. Esta Hoja debe someterse a la OGP conjuntamente con la propuesta. Presione aquí Guía 2 - Hoja de Cotejo - Propuesta de Reorganización.

En caso de que el organismo deba notificar a la OGP sobre cambios en las divisiones o unidades secundarias, someterá información sobre la acción tomada, la fecha de efectividad del cambio y el diagrama de organización revisado de conformidad a dichos cambios. Esas acciones no deben conllevar efecto fiscal adicional al presupuesto asignado a la agencia. Será responsabilidad del ejecutivo principal del organismo asegurarse de ello y de que se cumpla con los controles internos y la reglamentación aplicable sobre el uso efectivo de los recursos y la administración de los recursos humanos.

2.3 Otras Formas de Organizar el Trabajo

2.3.1 Modelos adicionales de organización - Los organismos pueden adoptar modelos de unidades de trabajo informales y equipos de trabajo, sin necesidad de alterar la estructura formal establecida, dependiendo de las circunstancias y necesidades del momento. Además, pueden adoptar modelos horizontales o híbridos, dependiendo de sus necesidades. En el documento "Diseño de Diagramas de Organización" puede ver ejemplos de este tipo de estructura. Presione aquí Guía 2 - Diseño de Diagramas de Organización.

2.4 Análisis de los Recursos Fiscales de Propuestas de Organización y Reorganización

2.4.1 Toda propuesta de organización o reorganización que se someta a la OGP debe contener el efecto fiscal y la procedencia u origen de los fondos necesarios para la implantación. En los casos en que el organismo concernido cuente con los recursos para implantar los cambios organizacionales propuestos y aprobados, podrá implantarlos tan pronto reciba el resultado de la evaluación. En este caso la agencia debe someter una certificación firmada por el Director de Presupuesto de la agencia indicando que ésta cuenta con los recursos necesarios para éstos cambios y la procedencia de los mismos.

2.4.2 En los casos en que la propuesta de cambios de organización tenga consecuencia presupuestaria ulterior y el organismo no cuente con los recursos para su implantación, no podrá poner en vigor los mismos, aún cuando la propuesta sea aprobada, hasta que la solicitud de fondos necesarios a esos fines sea autorizada. Ninguna autorización de cambio a la organización implicará necesariamente un compromiso de asignación de fondos por parte de la OGP. Es responsabilidad del departamento o agencia identificar la procedencia de los fondos con los cuales se propone sufragar el costo de implantación.

2.5 Condiciones Generales

- 2.5.1** La OGP ha delegado en las agencias una serie de acciones sobre aspectos organizacionales. Sin embargo, cuando se tome alguna de las acciones delegadas, se requiere que el organismo actualice su diagrama de organización e informe los cambios a la OGP no más tarde de 30 días luego de la efectividad de los mismos. De esta forma, la OGP mantiene al día la estructura organizacional de la agencia en sus documentos oficiales.
- 2.5.2** La OGP podrá retirar la delegación a una agencia cuando ésta no cumpla con las normas establecidas en esta Guía. En ese caso, la OGP emitirá una comunicación al jefe del organismo exponiendo las razones por las cuales retira la facultad delegada. El jefe del organismo es responsable de asegurar que los cambios efectuados bajo esta delegación, incluyendo lo relativo a transacciones de personal, sean cónsonos con las leyes y reglamentos aplicables. Posteriormente, si el organismo evidencia que conoce las normas y puede administrarlas correctamente, la OGP podrá delegar nuevamente las acciones que se indican en estas normas.

Guías Carta Circular Núm. 74-04

Guías : 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16

Dirección de Correo Electrónico: info@ogp.gobierno.pr
Dirección Postal: PO Box 9023228, San Juan, P.R., 00902-3228
Mapa del Sitio