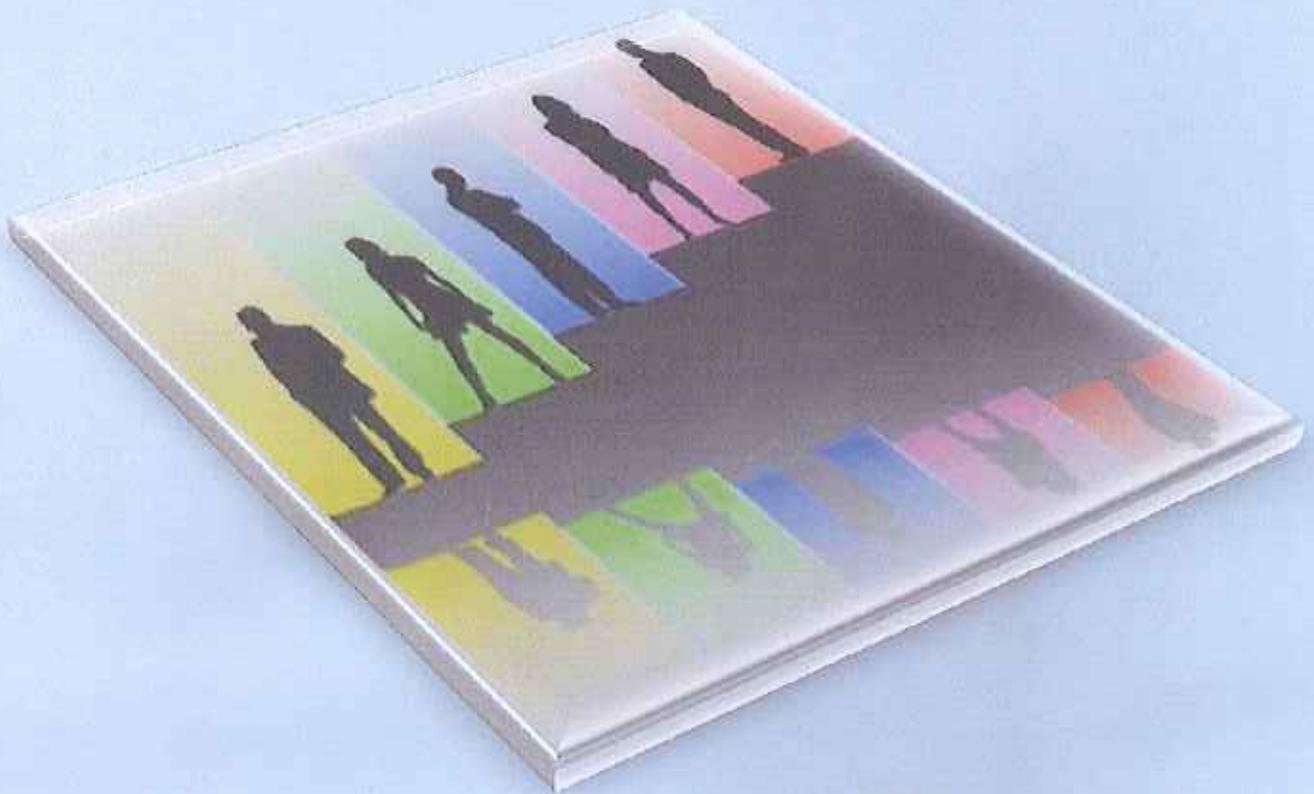




## Plan de Valoración de Puestos y Retribución Servicio de Carrera - Gerencial



**Ideas for Organizational  
and Management  
Development, Inc.**

© Derechos Reservados 2011

## Tabla de Contenido

<b>I. Racional.....</b>	<b>1</b>
A. Disposiciones Normativas y Reglamentarias.....	1
B. Cambio de Paradigma en la Prestación de Servicios.....	13
<b>II. Descripción de la Estructura Organizativa y los Componentes del Plan de Valoración Puestos y Retribución .....</b>	<b>22</b>
A. Descripción de la Estructura Organizativa.....	22
B. Diseño y Estructura del Plan de Puestos.....	44
C. Diseño y Estructura del Plan de Retribución .....	49
<b>III. Descripción de Documentos que Acompañan el Plan de Valoración de Puestos y Retribución .....</b>	<b>54</b>
A. Glosario de Términos y Adjetivos .....	54
B. Asignación de Clases por Bandas para las Clases Comprendidas en el Servicio de Carrera Gerencial	
C. Estructura Básica de Compensación para el Servicio de Carrera Gerencial	
D. Códigos de los Perfiles para las Clases Comprendidas en el Servicio de Carrera Gerencial	
E. Índice de Perfiles por Orden Alfabético para las Clases Comprendidas en el Servicio de Carrera Gerencial	
F. Primera Asignación de Perfiles para las Clases Comprendidas en el Servicio de Carrera Gerencial	
G. Índice de Perfiles por Grupo Ocupacional para las Clases Comprendidas en el Servicio de Carrera Gerencial	
H. Perfiles	

## I. Racional

## **I. RACIONAL**

El **Sistema de Retiro para Maestros** adoptó el paradigma de las mejores prácticas de gestión y administración de los sistemas de pensiones como plataforma para potenciar los cambios institucionales requeridos para encarar los desafíos fiscales y organizativos que enfrenta. La naturaleza altamente técnica y especializada de la Agencia requiere que su sistema de gestión del capital humano promueva el desarrollo de su gente como el principal recurso organizativo responsable de elevar la productividad y los resultados institucionales.

El diseño, desarrollo e implantación de los Planes de Valoración de Puestos y Retribución representa la piedra angular para impulsar la transformación y el cambio de paradigma en la gestión del **Sistema de Retiro para Maestros**. El eje central de los Planes de Valoración de Puestos y Retribución desarrollados para implantar la nueva estructura organizativa que surge para articular los nuevos flujos de trabajo requeridos para poner en marcha el nuevo modelo de prestación de servicios, está basado en el dominio del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas (estratégicas, profesionales y técnicas y conductuales) que debe exhibir el personal para desempeñar sus puestos. La identificación y selección de las mismas surgen del análisis del peritaje que necesita desarrollar el personal para implantar los cambios institucionales a tono con los desafíos que enfrenta la industria de pensiones y del conjunto de características que debe poseer el personal de la Agencia para adelantar la visión, misión y metas institucionales.

### ***A. Disposiciones Normativas y Reglamentarias***

El Plan de Valoración de Puestos y la Estructura de Retribución del **Sistema de Retiro para Maestros (SRM)** se adopta al amparo de la ley habilitadora de la Agencia, la Ley 45 del 25 de febrero de 1998, según enmendada y sus disposiciones normativas y reglamentarias. A continuación resumimos los estatutos más relevantes:

### **Ley de Reorganización y Modernización de la Rama Ejecutiva**

---

---

La Ley Núm. 182 de 17 de diciembre de 2009, conocida como la Ley de Reorganización y Modernización de la Rama Ejecutiva del Gobierno de Puerto Rico de 2009 tiene el propósito de promover una estructura gubernamental que responda a las necesidades reales y contribuya a una mejor calidad de vida para nuestros ciudadanos.

La política pública expresada en dicha Ley Núm. 182, *supra*, afirma que la estructura gubernamental, como la de cualquier otro tipo de organización, está sujeta a los cambios constantes del ambiente interno y externo que surgen por efecto de los nuevos retos, la globalización, la evolución en la tecnología, la competencia y las nuevas demandas y necesidades de la ciudadanía. Según va variando el entorno en el cual se desenvuelve, el Gobierno tiene que reevaluar continuamente su rol para manejar y responder más efectiva y eficientemente a estos nuevos reclamos y retos, conforme lo exigen las circunstancias de cada momento en particular.

Además, la exposición de motivos de la Ley Núm. 182, *supra*, reafirma que Puerto Rico está enfrentando la peor crisis fiscal gubernamental que se ha dado en todos los tiempos, así como otros problemas sociales y económicos que afectan la vida de todos los puertorriqueños. Para enfrentar estos problemas es necesario reenfocar o revisar las prioridades gubernamentales y adoptar una estructura operacional que responda de manera ágil, económica y eficaz en la atención de estos problemas. A tales efectos, esta Administración tiene el firme compromiso de trabajar en una "*Agenda continua de reforma gubernamental*", para restablecer la confianza y el respeto del pueblo en su Gobierno.

El resultado de dicho proceso debe redundar en la optimización del nivel de efectividad y eficiencia de la gestión gubernamental; la agilización de los procesos de prestación de servicios; la reducción del gasto público; la asignación estratégica de los recursos; una mayor accesibilidad de los servicios públicos a los ciudadanos; y la simplificación

---

---

de los reglamentos que impactan la actividad privada, sin menoscabo del interés público.

### **Ley Orgánica**

La Ley Núm. 91 del 29 de marzo del 2004, según enmendada, conocida como la Ley del Sistema de Retiro para Maestros del Estado Libre Asociado de Puerto Rico derogó la Ley Núm. 218 del 6 de mayo del 1951 y creó el Sistema de Retiro para Maestros. La Ley Núm. 91, *supra*, constituye la Ley Orgánica de la Agencia la cual delega a la Junta de Sindicatos la administración del Sistema, provee los mecanismos para solidificar su base fiscal y amplía los beneficios a los participantes y jubilados del Sistema. En lo relativo a la administración del capital humano la Ley Núm. 91, *supra*, dispone en su Artículo 5 que el **SRM** está excluido de la Ley Núm. 5 del 14 de octubre del 1975 (derogada), conocida como Ley de Personal del Servicio Público y todos los reglamentos otorgados en virtud de la misma. La Ley Núm. 184 del 3 de agosto del 2004, según enmendada Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público, derogó la Ley Núm. 5, *supra*, y creó un Sistema de Administración de Recursos Humanos enteramente armónico con la negociación colectiva promulgada por la Ley Núm. 45 del 25 de febrero de 1998, según enmendada conocida como la Ley de Relaciones del Trabajo para el Servicio Público de Puerto Rico, la cual establece la política pública sobre el derecho de los empleados del servicio público a la organización sindical y a la negociación colectiva en el servicio público.

### **Reglamento de Personal SRM**

La política pública en lo relativo a la administración de los recursos humanos persigue como meta los más altos niveles de excelencia, eficacia, eficiencia y productividad en el servicio público. A tales fines, el marco normativo y reglamentario vigente delega en la Autoridad Nominadora la responsabilidad de mantener, modificar y actualizar una estructura organizativa a los fines de que refleje la organización, división del trabajo y

---

---

de las personas a tono con la necesidad de coordinación e integración de las funciones delegadas a la Agencia que son requeridas para garantizar el logro de la misión delegada por su Ley Orgánica.

Por su parte, el Reglamento para la Administración y Gestión del Capital Humano del Servicio de Carrera del **Sistema de Retiro para Maestros** está en armonía con el Principio de Mérito establecido en la Ley Núm. 184, *supra*, el cual visualiza al capital humano como el activo más valioso de la administración pública.

La política pública del **Sistema de Retiro para Maestros** en lo relativo a la administración del capital humano tiene como objetivo principal:

1. Reafirmar el mérito como el principio que regirá el Servicio Público, de modo que, sean los más aptos los que sirvan al Gobierno y que todo empleado sea seleccionado, adiestrado, ascendido, tratado y retenido en su empleo en consideración al mérito y capacidad, sin discrimen conforme a las leyes aplicables, incluyendo discrimen por razón de raza, color, género, nacimiento, origen o condición social, por ideas políticas o religiosas, edad, condición de veterano, ni por impedimento físico o mental.
  2. Reiterar que el servicio público demanda capacidad técnica y profesional, así como actitud ética evidenciada en honradez, autodisciplina, respeto a la dignidad humana, sensibilidad y dedicación al bienestar general.
  3. Promover una gerencia de recursos humanos que facilite proveer al pueblo servicios ágiles, eficaces y de calidad.
  4. Lograr una gerencia de los recursos humanos orientada por criterios de autonomía, uniformidad y equidad.
  5. Mantener un clima de armonía y satisfacción en el trabajo, que redunde en un alto grado de motivación, productividad y compromiso de servicio entre los empleados.
  6. Lograr que la prestación de servicios públicos propenda y asegure el continuo desarrollo económico y social de Puerto Rico, la mayor justicia social y el disfrute pleno de los derechos consagrados en la Carta de Derechos de nuestra Constitución.
- 
-

7. Ofrecer igualdad en el empleo en el servicio público.
8. Reconocer y retribuir justamente las aportaciones de los empleados al logro de las metas organizacionales y permitir a la gerencia mayor flexibilidad en la administración del sistema de retribución, para lograr un sistema de administración de recursos humanos más dinámico y efectivo.

Además, la Ley Núm. 184, *supra*, que establece la política pública para la administración del capital humano concibe las estructuras y el funcionamiento de los organismos gubernamentales como instrumentalidades dinámicas que puedan transformarse dentro de un marco legal eficiente que promueva la aplicación efectiva del Principio de Mérito hacia el logro de servicios de calidad en la administración pública.

**Ley de Relaciones del Trabajo para el Servicio Público de Puerto Rico  
(Ley Núm. 45 del 25 de febrero de 1998)**

Los Planes de Valoración de Puestos y Retribución se adoptan en armonía con los parámetros que rigen la Ley Núm. 45 de 25 de febrero de 1998 para el Servicio Público, el Convenio Colectivo vigente y los que se firmen próximamente. La Ley Núm. 45, *supra*, se adopta para conceder el derecho a organizarse en sindicatos a los empleados del sector público y a negociar colectivamente beneficios y derechos adicionales a los concedidos por ley y a quienes no aplique la Ley Núm. 130 de 8 de mayo de 1945 conocida como Ley de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico. Su propósito es conferirles a los empleados públicos en las agencias tradicionales del gobierno central, a quienes no aplica la Ley de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico, el derecho a organizarse para negociar sus condiciones de trabajo dentro de los parámetros que se establecen en la Ley Núm. 45, *supra*. Esos parámetros se remiten a tres criterios esenciales a saber:

- acomodar dentro de las realidades fiscales en que se desenvuelve el Gobierno el costo correspondiente al mejoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados públicos;

- evitar interrupciones en los servicios que prestan las agencias gubernamentales;
- promover la productividad en el servicio público.

Además, la Ley Núm. 45, *supra*, también está predicada en el Principio de Mérito, de modo que, el sistema de relaciones obrero patronales que se establezca no discrimine por razón de raza, color, género, nacimiento, origen o condición social, ideas religiosas, ideas políticas, edad, condición de veterano, ni condición física o mental alguna.

### **Leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo**

La Igualdad de Oportunidades en el Empleo es un derecho fundamental de empleados(as) y aspirantes a empleo. En Puerto Rico, este principio está apoyado en legislación, reglamentación y jurisprudencia local y federal. La Carta de Derechos de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, prohíbe el discrimen y proclama la igualdad y la dignidad humana.

"La dignidad del ser humano es inviolable. Todos los hombres son iguales ante la Ley. No podrá establecerse discrimen alguno por motivo de edad, raza, color, género, nacimiento, origen o condición social, ideas políticas o religiosas, condición de veterano, ni por impedimento físico o mental."

### **Ley Núm. 100 del 30 de junio de 1959, 29 L.P.R.A. SEC. 146 ET. SEQ.**

La Ley Núm. 100 del 30 de junio de 1959, según enmendada, conocida como la Ley Contra el Discrimen en el Empleo fue creada para proteger a los empleados y aspirantes a empleo contra discrimenes de los patronos, de las organizaciones obreras o de los comités conjuntos obrero-patronales que controlan programas de aprendizaje y entrenamiento, por razón de edad, raza, color, género, nacimiento, origen social o

---

---

nacional, condición social, matrimonio, ideas políticas o religiosas; definir ciertos deberes de los patronos y de las organizaciones obreras; fijar los deberes y facultades del Secretario del Trabajo y Recursos Humanos, y de los abogados del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos e imponer responsabilidad civil y criminal por tales discrimenes.

Se considerará discrimen que el patrono, organización obrera o comité conjunto, por razón de edad, raza, color, género, origen social o nacional, condición social, matrimonio, ideas políticas o religiosas:

- Despida, suspenda o discrimine contra un empleado suyo en relación con su sueldo, salario, jornal o compensación, términos, categorías, condiciones o privilegios de su trabajo, o que deje de emplear o rehúse emplear o reemplazar a una persona;
- Limite o clasifique sus empleados en cualquier forma que tienda a privar a una persona de oportunidades de empleo o que afecten su status como empleado;
- Publique, circule o permita que se publiquen o circulen anuncios, avisos, o cualquier otra forma de difusión, negando oportunidades de empleo, directa o indirectamente, a todas las personas por igual;
- Limite o excluya a una persona en que sea admitida, o empleada en, cualquier programa de aprendizaje u otro entrenamiento.

### **Leyes Federales**

Además, la legislación y reglamentación federal que resumimos a continuación, también prohíbe el discrimen en el empleo:

**Título VII, “Civil Rights Act of 1964”,  
42 U.S.C. Sec. 2000E.**

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, es el estatuto a nivel federal que prohíbe el discrimen en el empleo por razón de raza, color, género, religión y/u origen nacional.

El Título VII es aplicable a patronos privados, gobiernos estatales y locales, instituciones de enseñanza y sindicatos, que tengan quince (15) ó más empleados, las agencias de empleo tanto públicas como privadas y los comités conjuntos obrero patronales para aprendizaje y formación. El gobierno federal también debe cumplir con la misma.

Bajo el Titulo VII es contra la ley discriminar en lo referente a reclutamientos y despidos, sueldos, asignaciones de tareas o agrupamiento de empleados, traslados, ascensos, anuncios de empleo, exámenes, uso de instalaciones de empresa, programas de formación y aprendizaje, beneficios complementarios, planes de jubilación y licencias por incapacidad física y/o mental, entre otras modalidades y condiciones de empleo. El patrono debe considerar el embarazo y circunstancias médicas relacionadas a ese estado de igual manera que lo hace con otra incapacidad médica temporera.

Además, prohíbe que se tome represalias contra personas que presenten una denuncia por discrimen, participen en una investigación de la “Equal Employment Opportunity Commission” (EEOC) o se opongan a prácticas ilegales de empleo.

**Americans with Disabilities Act (ADA), Ley de Americanos  
con Impedimentos (ADA), Ley 101-336 de 26 de julio de 1990**

El diseño del Plan de Valoración de Puestos en el servicio público incluye las disposiciones de las leyes antidiscrimen. El mismo se suplementa con la ley federal “Americans with Disabilities Act” de 1990, conocida además, como “ADA”, tiene el

---

---

propósito de evitar el discrimen en el empleo por razones de impedimento. Esta legislación federal fue el producto de varios años de estudios encomendados por el Congreso de los Estados Unidos, los cuales revelaron que en dicha Nación existían 43 millones de personas con impedimentos, las cuales eran discriminadas en casi todos los aspectos esenciales de la vida. Dos terceras partes de las personas con impedimentos en edad productiva no trabajaban aunque deseaban hacerlo. También se encontró que a dichas personas se les negaba la oportunidad de estudiar, de tener acceso a los edificios públicos ya la transportación colectiva, además, de dificultad para adquirir seguros de vida y de salud y que se enfrentaban a varias otras formas de rechazo social.

El Título I de ADA prohíbe el discrimen en el empleo por razón de impedimento físico o mental de personas que estén cualificadas para desempeñar las funciones esenciales de los puestos y le impone a los patronos la obligación afirmativa de realizar acomodos razonables para beneficio de los empleados o candidatos a empleo con impedimentos, que estén aptos para trabajar, a menos que ello constituya una carga onerosa al patrono. Dada la amplitud de áreas que cubre ADA se espera que la misma tenga un impacto significativo sobre las prácticas y procedimientos relacionados con la administración de los recursos humanos y que se produzca mucha litigación, hasta tanto sus términos sean interpretados por los Tribunales.

Por ello, a los fines de comprender los cambios necesarios en los instrumentos para la administración de recursos humanos, es necesario uno conocer los conceptos que utiliza y cuáles son las personas que la misma interesa proteger. Las determinaciones laborales que afectan a personas con impedimentos tienen que evaluarse caso a caso, dependiendo de las circunstancias particulares del puesto y de la persona que lo ocupa o aspira a ocuparlo. Esto implica un análisis riguroso de todos los elementos que afectan la toma de decisiones para cada caso en particular.

---

---

Cuando ADA menciona "personas con impedimentos" se incluyen tres (3) categorías de individuos, a saber:

- ✓ Los que tienen en el momento presente un impedimento físico o mental que limita sustancialmente una o más de las actividades significativas de su vida.

La determinación de si una persona está incluida en este grupo conlleva el examen de los siguientes elementos:

- 1. El impedimento físico o mental** - se refiere a un desorden fisiológico o mental. No incluye las características físicas de la persona o las condiciones físicas que no son el resultado de un desorden fisiológico (Ej. embarazo). Tampoco incluye rasgos de la personalidad (Ej. juicio pobre, temperamento irritable o comportamiento irresponsable) ni desventajas ambientales, culturales o económicas (Ej. analfabetismo).
- 2. Las actividades significativas de la vida** - se refiere a actividades que una persona promedio puede realizar con un mínimo de esfuerzo o sin ninguna dificultad (Ej. caminar, hablar, respirar, realizar tareas manuales, ver, oír, aprender, cuidar de sí mismo, trabajar, leer, sentarse, pararse, levantar objetos).
- 3. Estar sustancialmente limitado** - un impedimento sólo es una incapacidad bajo ADA si limita de manera significativa a la persona en una o más de las actividades significativas de la vida. Se considera la naturaleza y severidad del impedimento, su duración e impacto permanente o a largo plazo. Lo importante no es el nombre de la enfermedad sino su efecto en la vida de la persona particular.

Si una persona no puede leer porque es analfabeta, no está cubierta, pero si ello se debe a que sufre de dislexia sí lo estará. El sufrir de sobrepeso por sí solo no estaría

---

---

cubierto, pero si ello se debe a un desorden fisiológico sí lo estaría, siempre que existan las demás condiciones.

Las personas alcohólicas, que sufren de dependencia del alcohol están protegidas, no obstante, los bebedores casuales no. Las personas con SIDA o con la infección HIV asintomática están protegidas. Los adictos a las drogas rehabilitados están protegidos, pero no los usuarios casuales ni los adictos activos en el uso ilegal de sustancias controladas. El homosexualismo, bisexualismo, transvestismo y otras conductas o preferencias sexuales y del comportamiento no están incluidos.

- ✓ Los que tienen un historial o tuvieron una condición que limitaba sustancialmente una o más de las actividades significativas de la vida.

Se trata de personas que se han curado o sus enfermedades han sido controladas o se encuentran en remisión, y de personas a quienes se les diagnosticó erróneamente una enfermedad (Ej. tuberculosis, ex-adicto rehabilitado). En tales casos no se puede considerar dicho expediente médico.

- ✓ Los que son percibidos por otros como sustancialmente limitados en una o más de las actividades significativas de la vida.

Se trata de personas que no están limitadas pero que por los mitos y temores de la sociedad se les percibe y trata como si lo estuvieran. Incluye a las siguientes personas:

1. Los que tienen impedimentos que no los limita sustancialmente, pero que son tratados por el patrono como si estuvieran limitados;
2. los que tienen un impedimento que sólo los limita por las actitudes de otros hacia su condición (Ej. jorobados, tullidos, una cicatriz prominente en la cara);

3. los que no tienen ningún impedimento, pero que son percibidos como si los tuvieran por los temores y mitos sobre la enfermedad (Ej. familiares de pacientes de SIDA u otras enfermedades percibidas como contagiosas).

Además de ser una persona con impedimentos, para recibir la protección de ADA la persona tiene que estar "cualificada" para desempeñar las "funciones esenciales del puesto" que ocupa o interesa competir para ocupar, "con o sin acomodo razonable". No se requiere que el patrono reclute o retenga a una persona que no pueda desempeñar el trabajo. Tampoco se requiere que al evaluar las calificaciones de una persona con impedimento, los patronos reduzcan sus estándares de producción aplicables a la calidad o la cantidad de trabajo requerido para un empleo en particular, siempre que dichos estándares sean aplicados uniformemente a todos los empleados y candidatos para dicho tipo de trabajo. Bajo ADA, el **Sistema de Retiro para Maestros, (SRM)** conserva la libertad de reclutar al candidato más idóneo disponible, tal como lo establece el Principio de Mérito, siempre que su decisión no esté relacionada con la existencia o las consecuencias de la incapacidad de la persona con impedimento. También puede rechazar a un candidato con impedimento, si éste no puede desempeñar la labor, aún proveyendo el acomodo razonable. Sin embargo, al evaluar las calificaciones relativas de las personas con impedimento, éstas tienen que ser comparadas presumiendo que todos los acomodados razonables han sido provistos.

Los Perfiles de Puestos del **SRM** han sido preparados correlacionando el formato requerido por la Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público al nuevo sistema. Además, las disposiciones de ADA han sido consideradas al elaborar la descripción de la naturaleza del trabajo, los requisitos de conocimientos, habilidades, destrezas, preparación académica y experiencia que se describen en las competencias.

La descripción de las competencias del puesto contempla los deberes esenciales que requiere el puesto en particular y detalla aquellos deberes marginales, entendiéndose que pueden ser delegados o asumidos por otro puesto, de ser necesario. La descripción de deberes contiene los detalles de las condiciones de las funciones del puesto, así como las habilidades y destrezas particulares del candidato y/o incumbente del puesto.

Los Perfiles de los puestos fueron preparados siguiendo los principios y prácticas generalmente aceptadas en la clasificación de puestos de acuerdo al formato establecido en la reglamentación sobre administración de recursos humanos. Estas contienen únicamente las funciones esenciales de las clases. Los requisitos mínimos establecidos son requisitos bonafide de la ocupación. Se enfatizó en las habilidades físicas y mentales que se requieren para la clase en particular, cumpliendo con ello con lo dispuesto en ADA.

Las Hojas de Responsabilidades para cada puesto serán preparadas utilizando la descripción de las demandas físicas, mentales y los factores ambientales utilizando los factores delineados por ADA. A continuación se describen dichos factores:

### ***B. Cambio de Paradigma en la Prestación de Servicios***

#### El Nuevo Modelo Integrado de Prestación de Servicios

Tomando como base las premisas del modelo de prestación de servicios que surge del Estudio Organizacional (Scoping Study), el Sistema de Retiro para Maestros rediseñó su arquitectura organizativa con el propósito de reorientar la gestión institucional hacia su función medular de *prestar programas, beneficios y servicios de pensiones ágiles y*

---

---

*de calidad a su membresía (participantes, pensionados y beneficiarios) y promover la solidez y sustentabilidad del fondo de pensiones que administra.*

Las premisas de prestación de servicios de la reorganización dan base al diseño de una estructura ocupacional altamente técnica y especializada con un enfoque multidisciplinario para la prestación de servicios a participantes, pensionados, beneficiarios y patronos. El rediseño del sistema de recursos humanos del **SRM** constituye un componente importante del esfuerzo por establecer los procesos y prácticas que le permitirán alcanzar la mayor eficiencia administrativa y la especialización de su capital humano requerida por la industria de pensiones para satisfacer las necesidades de la clientela.

La reorganización y el rediseño de la estructura organizativa tiene como objetivo principal viabilizar la implantación de *un nuevo modelo integrado de prestación de servicios* que permitirá que la Agencia enfoque su gestión hacia su propósito medular y que sea más responsiva, más articulada, más eficiente y más coherente en el descargo de su responsabilidad ministerial de administrar y gestionar los beneficios y servicios de su membresía (participantes, pensionados y beneficiarios), además, de proteger y salvaguardar el fideicomiso que custodia. Además, la reorganización persigue reducir el costo administrativo que enfrenta la Agencia resultante de la duplicidad de procesos, la redundancia de funciones y las prácticas resagadas de recaudo de aportaciones y manejo de inversiones de las últimas décadas hasta el cierre del año 2007. Los ahorros presupuestarios proyectados permitirán encaminar las soluciones a los problemas administrativos, operacionales y fiscales que impactan la prestación ágil y eficiente a participantes y pensionados.

El nuevo modelo de prestación de servicios integrados permitirá que todos los beneficios y servicios se presten de manera articulada y que la matrícula tenga acceso más rápido en un solo lugar a todos los servicios que presta la Agencia: pensiones por mérito; pensiones por incapacidad, préstamos y otros servicios y reciba servicios e

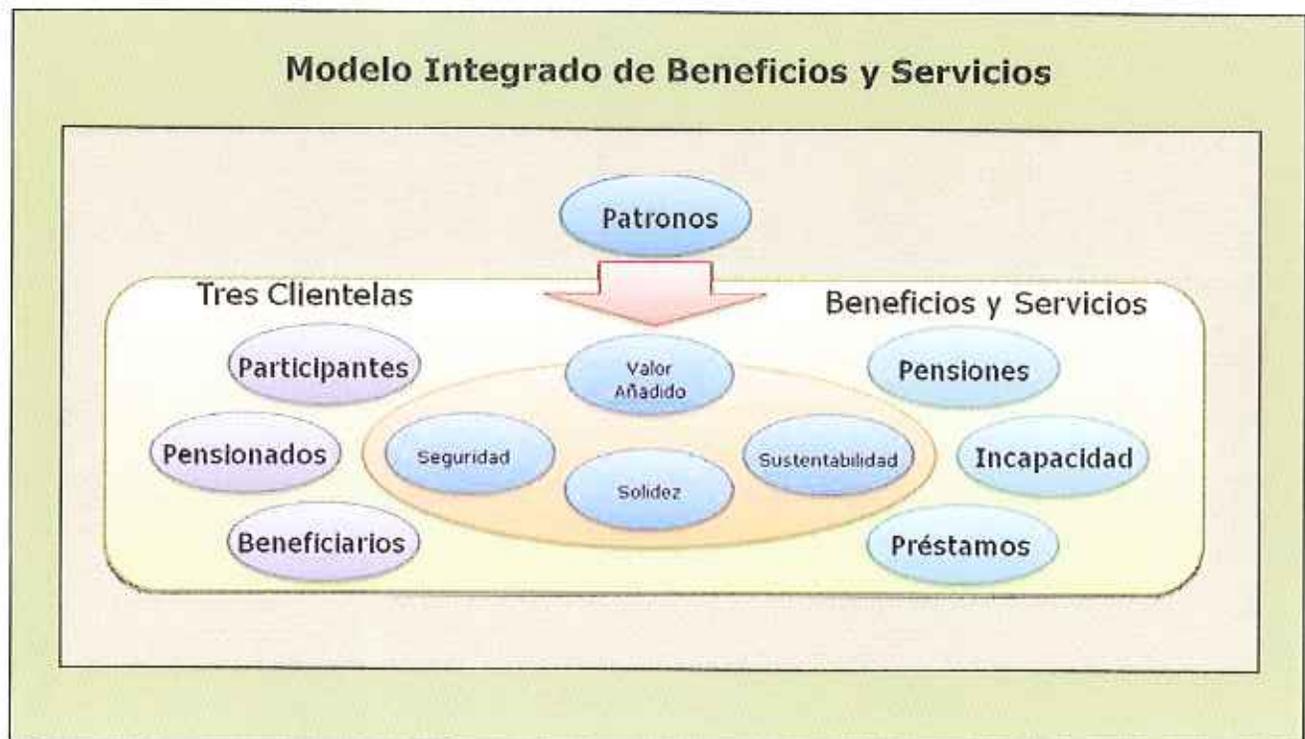
---

---

información precisa de manera electrónica por diversos medios. Mediante el modelo integrado de prestación de servicios de pensiones se persigue implantar una política pública integrada de gestión del **SRM** sensibles a las necesidades de sus miembros (participantes, pensionados y beneficiarios) basada en los principios de:

- Prestación de servicios integrados
- Sustentabilidad y solidez de los fondos de pensiones
- Transparencia y rendición de cuentas
- "Oversight"
- Cumplimiento y divulgación

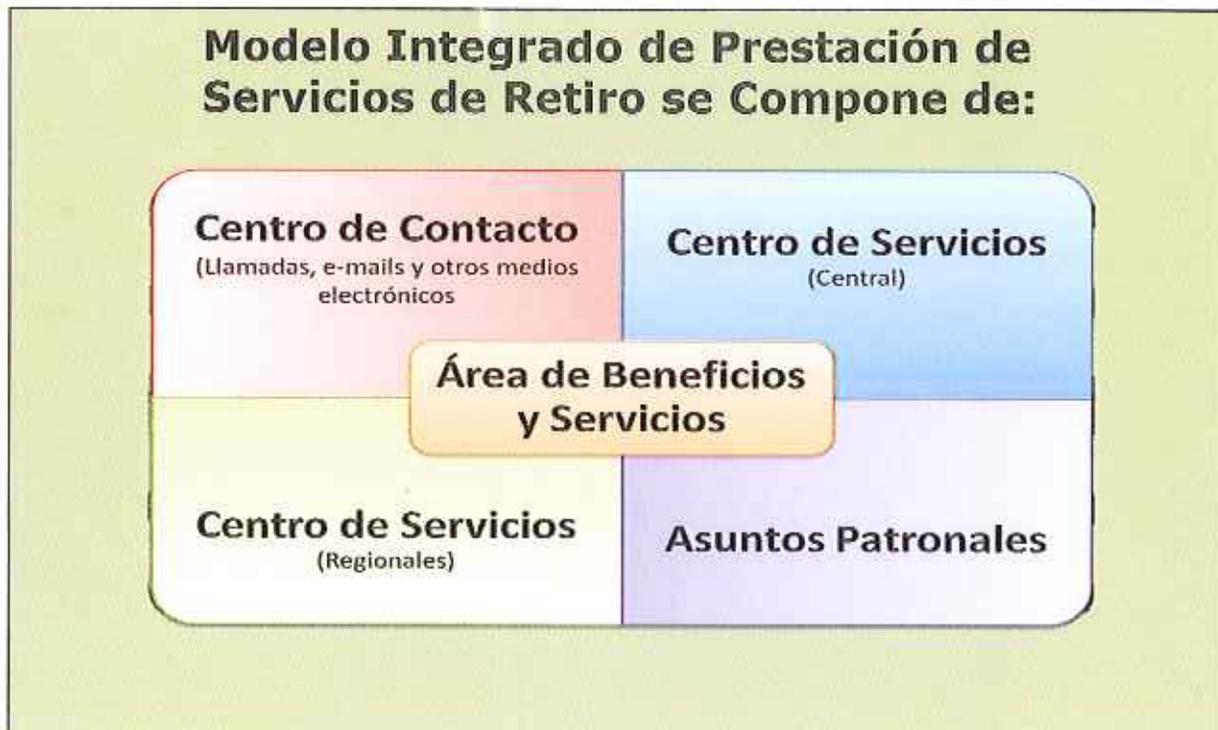
La articulación del modelo se presenta en el gráfico que sigue:



El nuevo paradigma de prestación de servicios de retiro a participantes y pensionados requiere, que se fortalezca la asignación de recursos humanos y tecnológicos con el propósito de mejorar:

- La calidad de la información de los expedientes de los participantes, pensionados y beneficiarios;
- la agilización y calidad de los datos e información que proveen los patronos.
- El cobro a tiempo de las aportaciones patronales.
- El mejoramiento de los procesos de manejo de la cartera de inversiones.

El modelo integrado de prestación de servicios se articula en cinco (5) componentes claves de acuerdo al gráfico que sigue:



---

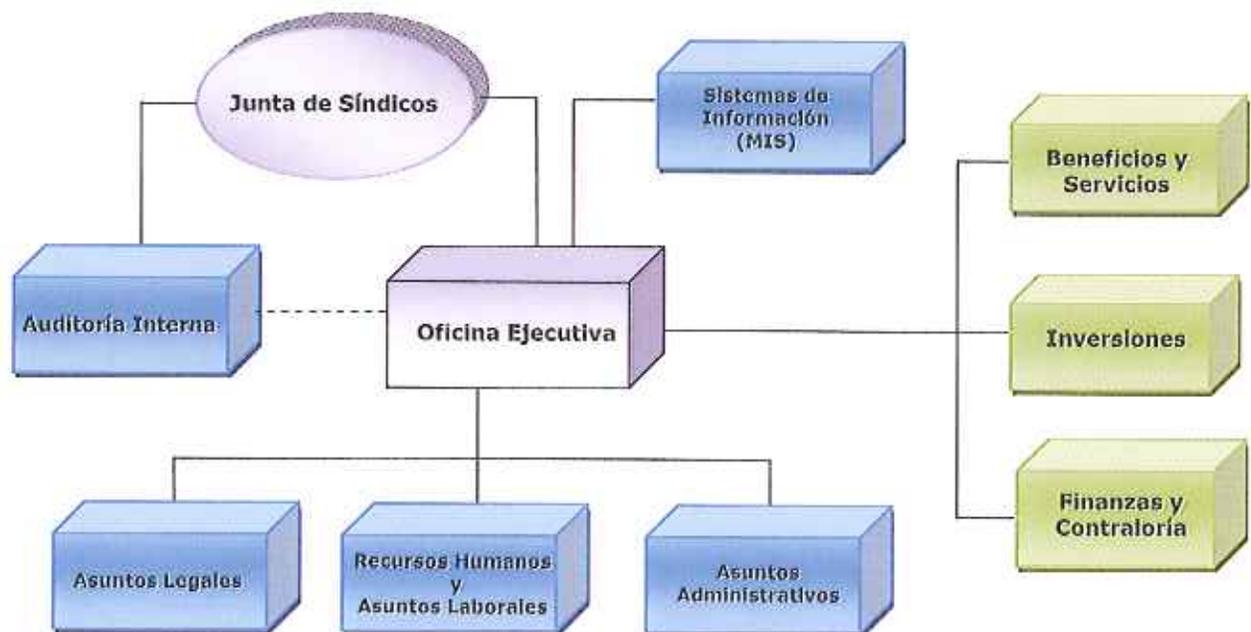
---

El Diseño Organizativo y los Planes de Puestos

**La Arquitectura Organizativa**

La nueva arquitectura organizativa articula una organización dinámica centrada en sus procesos medulares que consta de tres (3) áreas operacionales; cuatro (4) oficinas de asesoramiento y apoyo; y una (1) oficina ejecutiva. El nuevo Esquema Ocupacional que surge del Estudio de Valoración de Puestos está centrado en el diseño de los puestos esenciales para llevar a cabo los procesos medulares de: beneficios y servicios. El manejo del cobro de aportaciones patronales, el fortalecimiento de los sistemas tecnológicos y los procesos gerenciales de planificación y gerencia estratégica y evaluación del desempeño. El gráfico que sigue presenta el organigrama de la estructura organizativa a ser adoptada para encaminar el cambio de paradigma en la administración y gestión del **SRM**:

**Diagrama de Organización**



### Plan de Valoración de Puestos y Retribución

Para desarrollar el Plan de Valoración de Puestos y Retribución, se tomó en consideración la naturaleza técnica y especializada particular de la industria de pensiones, la cultura organizacional emergente para responder a las demandas cambiantes del sector de pensiones, así como las relaciones laborales. Reconociendo que el **SRM** es un componente importante de los activos del sistema financiero de la economía, es necesario que el sistema de capital humano a ser adoptado tome en consideración el comportamiento y las tendencias que impactan la industria de pensiones y el mercado laboral.

Al examinar el Plan de Clasificación y Retribución que al presente rige la administración de los recursos humanos de la Agencia, encontramos que dichos planes:

- Han experimentado un alto grado de obsolescencia.
- Los puestos no están orientados hacia la función medular de la Agencia.
- Las estructuras retributivas exhiben un alto grado de traslapo.

El gran reto institucional consiste en viabilizar un diseño de la arquitectura organizacional alineado a las prioridades estratégicas y los valores institucionales de ésta y complementado por sistemas estructurados de planificación, medición y recompensas por el desempeño exitoso. Los teóricos y administradores del sistema de recursos humanos coinciden en afirmar que la estructura de puestos inherente al diseño organizativo (arquitectura) que adopte cada organización deberá tomar en consideración las siguientes premisas fundamentales:

- La nueva organización no debe evolucionar a vertical, sino a horizontal, cuyo diseño gira en torno a procesos medulares continuos e interdependientes.

- El personal debe estar enfocado no en sus descripciones de tareas, sino en los resultados esperados.
  - El crecimiento y desarrollo en el puesto no se define a base de la antigüedad sino a base de las contribuciones (logros) a las metas y objetivos.
  - El liderazgo no se define por la autoridad, sino por la efectividad en lograr resultados a través de otros.
  - Los requisitos del puesto no son función de la experiencia específica, sino de los conocimientos, las destrezas y conductas (competencias) transferibles a funciones variadas.
  - Los objetivos no pueden definirse individualmente con cada empleado, sino acordados a base de las prioridades del proceso medular en el que participan y con los miembros de los equipos interdisciplinarios responsables por el logro de resultados.
  - Los logros no son individuales, sino grupales y así deben ser evaluados y recompensados.
  - Todo empleado debe tener la oportunidad de participar en la formulación de los objetivos de su equipo de trabajo y de autoevaluarse conforme a los resultados alcanzados.
  - La realidad del desempeño organizacional no es de múltiples niveles, sino de tres realidades: se excede, se cumple o no se cumple.
  - La organización requiere atraer y retener su mejor talento y también tener la opción de no contar con aquellos empleados no productivos al comprobarse justamente su incumplimiento.
- 
-

- La organización requiere flexibilidad y dinamismo además de las guías de control y uniformidad.
- Para apoyar el mejoramiento continuo, la organización debe proveer la oportunidad de aprendizaje y desarrollo a todos los niveles.
- La estrategia de compensación no es función del salario básico, sino de la oportunidad de paga variable de acuerdo a los resultados alcanzados.
- Las buenas intenciones no sostienen una organización, sino el rendimiento medible de toda inversión y gestión.

Para diseñar el sistema de puestos que regirá la administración de recursos humanos del **Sistema de Retiro para Maestros**, utilizamos el Modelo de conocimientos, habilidades y destrezas (competencias). Los Modelos de Competencias como herramienta para darle cohesión a las estrategias de Capital Humano surgen en gran medida como parte del proceso de transición que en estos momentos están experimentando las organizaciones como respuesta al nuevo escenario de la Era del Conocimiento. En ésta, la Era del Conocimiento, la competitividad de los organismos se da mayormente a base del peritaje, el dominio de conocimientos, destrezas y tecnologías, y no a base de productos o servicios diferenciados. En este sentido, la focalización está en construir ventajas competitivas basadas en las contribuciones del capital humano de la organización en las categorías de competencias medulares estratégicamente definidas para tales fines. Esto requiere: el diseño a la medida de un modelo de competencias que conjugue: los aspectos técnicos; prácticos; de adiestramiento y desarrollo de actitudes y conocimientos; conforme al potencial o capacidades ("capabilities") de la organización y las competencias ("competencies") del personal.

---

---

Por su parte, las plataformas retributivas representan la modalidad que más se ajusta a las organizaciones que se caracterizan por su alta especialización. El dominio de las destrezas, conocimientos y habilidades, su continuo desarrollo y las contribuciones del personal a través de resultados, serán los factores determinantes para el crecimiento del personal en la banda salarial. Esta metodología innovadora de compensación permite implantar con mayor efectividad las nuevas estrategias de compensación basadas en conocimientos, destrezas y mérito. Las bandas son la plataforma para establecer las estructuras de salario básico, y así la paga variable permitirá recompensar los desempeños de alto rendimiento ("High Performers"). En este diseño la determinación de paga básica surge de la ponderación de la información que recopilamos durante el proceso de análisis y valoración de puestos. Por su parte, el sistema de paga variable se integrará utilizando como base el diseño del Sistema de Gerencia de Desempeño dirigido a medir las contribuciones (logros) que exceden el desempeño esperado que será integrado como una herramienta para valorar la prestación de servicios de calidad a los participantes, pensionados, beneficiarios y patronos.

Existirá un salario básico, inicial o de entrada uniforme para todos los empleados. El SRM tendrá la facultad de asignar salarios superiores dentro de la banda según las destrezas, conocimientos y habilidades del empleado, sin exceder el tope de la banda.

## **II. Descripción de la Estructura Organizativa y los Componentes del Plan de Valoración Puestos y Retribución**

## II. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS COMPONENTES DEL PLAN DE VALORACIÓN DE PUESTOS Y RETRIBUCIÓN

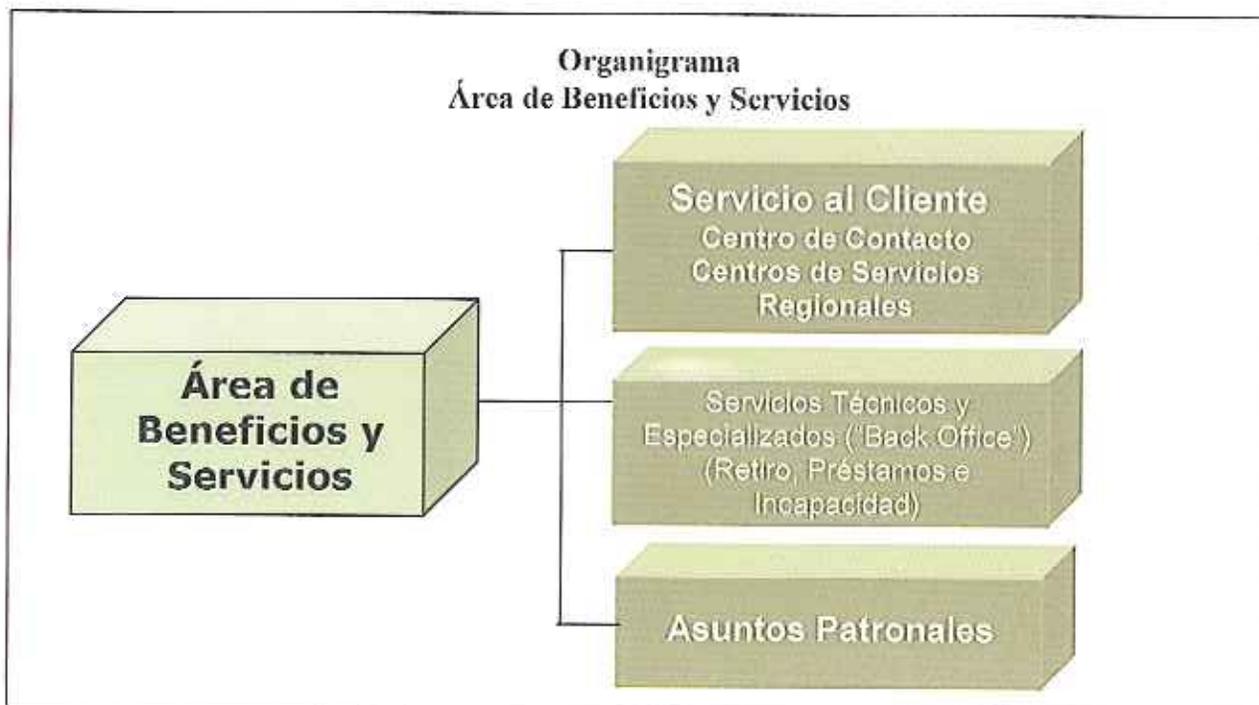
### A. Descripción de la Estructura Organizativa

La nueva arquitectura organizativa agrupa los procesos y las funciones institucionales en tres (3) áreas operacionales: Beneficios y Servicios; Inversiones; Finanzas y Contraloría. Además, cinco (5) oficinas de asesoramiento y apoyo estas son: (Sistemas de Información, Asuntos Legales, Recursos Humanos y Asuntos Laborales, Servicios Administrativos y Auditoría Interna). Se incluye una (1) Oficina Ejecutiva.

### ÁREA DE BENEFICIOS Y SERVICIOS

#### Diseño de la Estructura Organizativa

La arquitectura organizativa de esta área se agrupó a base de los procesos medulares de administración de los beneficios y la prestación de servicios a la membresía (participantes, pensionados y beneficiarios) esta incluye: Servicio al Cliente (Centro de Contacto y Centros de Servicios a nivel central y regional); Servicios Técnicos y Especializados y Asuntos Patronales. El organigrama que sigue presenta la estructura que se adopta:



### ***Descripción de Funciones y Responsabilidades del Área***

El Área de Beneficios y Servicios consolida las funciones de las siguientes áreas, divisiones y oficinas:

- ✓ Servicios al Pensionado
- ✓ Servicios al Participante
- ✓ Centros de Orientación
- ✓ Determinación de Incapacidad e Investigaciones
- ✓ Préstamos

El Área de Beneficios y Servicios es responsable de gestionar y administrar todos los beneficios y servicios que presta la Agencia a los participantes, pensionados y los beneficiarios incluyendo: pensiones por mérito, pensiones por incapacidad, préstamos y otros, además, el Área provee orientación y atención ágil y efectiva a solicitudes y consultas. Esta Área cuenta con tres componentes principales:

#### Servicios Técnicos y Especializados

El componente de Servicios Técnicos y Especializados es responsables de proveer asistencia técnica y especializada en todos los asuntos relacionados con la determinación de elegibilidad, el análisis y las recomendaciones para la delineación de beneficios, procesos de solicitud, métodos de pago y derechos de los participantes y pensionados.

Además, este componente tiene la responsabilidad de llevar a cabo las siguientes funciones relacionadas con el trámite y el procesamiento de los beneficios:

#### Procesamiento de Retiro

- ✓ Procesar estimados de beneficios solicitados
- ✓ Determinar la elegibilidad de los miembros para el beneficio de pensión y procesar solicitudes de retiro. Revisar cambios a pensiones y generar un documento para el pago de beneficios retroactivos y/o ajustes a la pensión.
- ✓ Trámites por otros conceptos:
  - ◆ Estados de Cuenta
  - ◆ Reembolsos Aportaciones y Cuentas de Ahorros
  - ◆ Reconocimiento de Tiempo
  - ◆ Transferencia Aportaciones y Cuentas de Ahorros
  - ◆ Cómputo Leyes Especiales

- ♦ Devoluciones del Programa de Ahorros
- ♦ Pago Global

#### Pagos a beneficiarios de participantes o pensionados fallecidos

- ✓ Determinar la elegibilidad del beneficiario.
- ✓ Calcular y procesar pagos de beneficios por fallecimiento e iniciar el trámite de anualidades a sobrevivientes.
- ✓ Calcular y generar reembolso a miembros.

#### Reconciliación y Revisiones

- ✓ Emitir cheques de reemplazo por error en el proceso de depósito directo o cheques de beneficios perdidos o vencidos.
- ✓ Auditar cuentas de retirados por incapacidad para identificar y recuperar pagos erróneamente emitidos.
- ✓ Autorizar la reducción o ajuste en pensión por órdenes del tribunal y/o gravámenes.

#### Incapacidad

- ✓ Procesar reclamaciones de retiro por incapacidad por medio de revisiones administrativas y médicas. Interactuar con la Junta Médica, Asuntos Legales, Médicos y Abogados de reclamantes.
- ✓ Programar exámenes de médicos independientes según requerido por la Junta Médica en el proceso de determinar la elegibilidad de un participante del **SRM** al beneficio de retiro por incapacidad.

#### Préstamos

- ✓ Orientar y asesorar a participantes y retirados sobre el beneficio de préstamos que provee el **SRM**.
    - Préstamos personales (personal, cultural)
    - Préstamos hipotecarios
  - ✓ Procesar solicitudes y documentos requeridos para el desembolso de préstamos.
  - ✓ Analizar préstamos con atrasos y gestionar el cobro del mismo.
  - ✓ Administrar la cartera de préstamos en inventario.
- 
-

### Servicio al Cliente

Los Centros de Servicio central/regional y el Centro de Contacto son responsables de atender de manera ágil, sensible e integrada las necesidades de la clientela. El Centro de Contacto maneja el "Call Center" y presta los servicios de orientación y trámite telefónico para toda la Isla. Por su parte los Centros de Servicios proveen atención ágil efectiva a solicitudes, consultas o preguntas generadas por vía telefónica, correo electrónico, cartas o visitas a nivel central y regional.

Estas unidades llevan a cabo las siguientes funciones principales:

- ✓ Atención telefónica – asesora y asiste en la solución de problemas a participantes, retirados o beneficiarios por medio del teléfono. Responde solicitudes del cliente.
- ✓ Correspondencia – Responde a comunicaciones escritas y correos electrónicos de participantes, retirados o beneficiarios y patronos.
- ✓ Orientación – Asesora a participantes, retirados o beneficiarios que visitan el **SRM**. Participa en orientaciones y seminarios organizados para el patrono y la membresía del Sistema.
- ✓ Calidad de servicio – asegurar el cumplimiento con los estándares y métricas de calidad establecidos por la Agencia. Establece, monitorea y evalúa el cumplimiento con los estándares de servicio de manera que se promueva la prestación ágil de los servicios de acuerdo a los parámetros de la industria de pensiones.

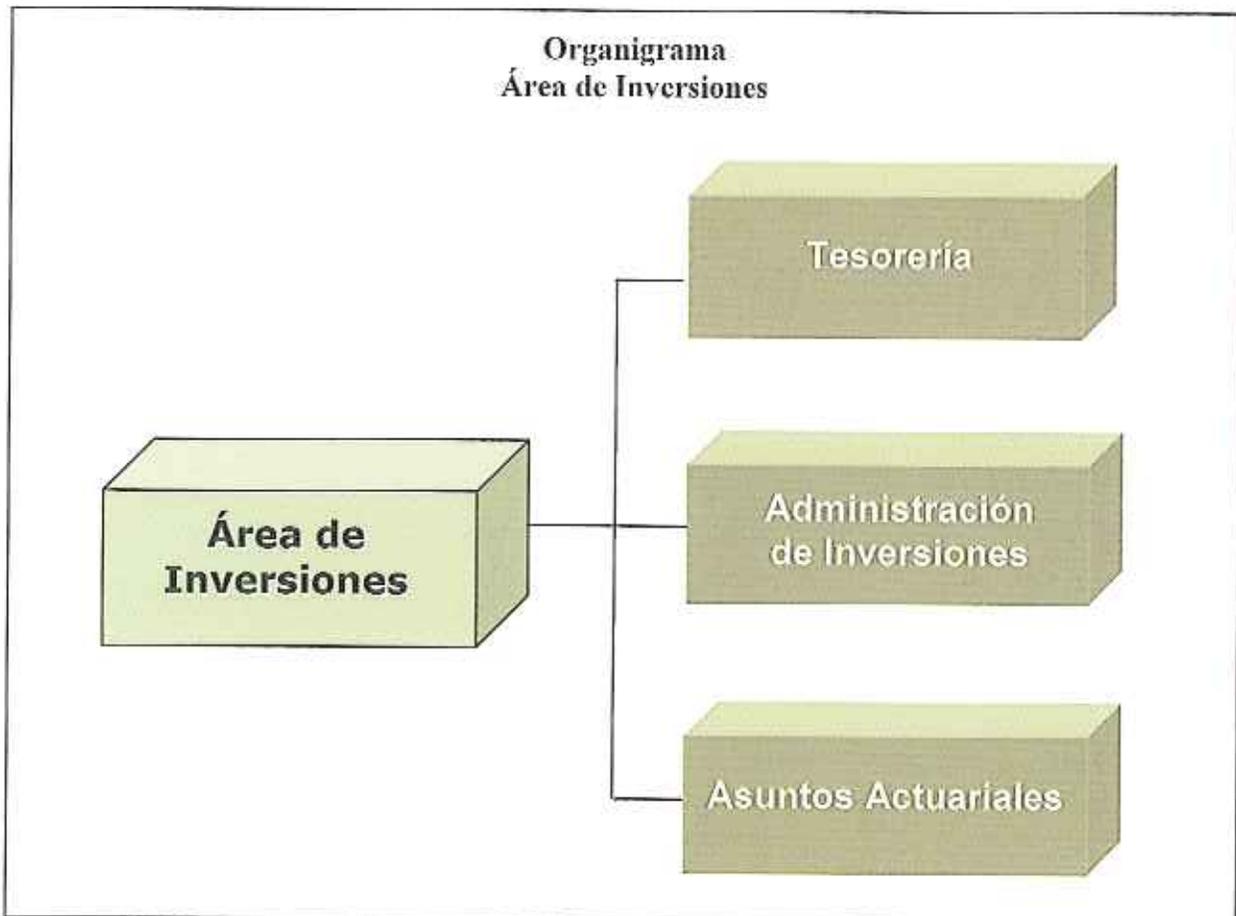
### Asuntos Patronales

El componente de Asuntos Patronales es responsable de coordinar, orientar y dar seguimiento a los asuntos patronales para asegurar la calidad y agilidad de la información que proveen a **SRM** y así, garantizar que se logre desarrollar un expediente electrónico individual y actualizado de la membresía. Esta unidad gestiona, además, el cobro y trámite de las aportaciones patronales al **SRM**. Además, los Gestores de Asuntos Patronales son responsables de la capacitación, orientación, educación de los Coordinadores de Retiro o los funcionarios que funjan como enlace con el SRM..

## ÁREA DE INVERSIONES

### Diseño de la Estructura Organizativa

La arquitectura organizativa de esta Área se diseñó a base de los procesos medulares relacionados con el manejo de la inversión para salvaguardar la solidez y sustentabilidad del **SRM**. El organigrama que sigue presenta la estructura que se adopta:



### *Descripción de Funciones y Responsabilidades*

El Área de Inversiones es responsable de planificar y monitorear las estrategias de inversión; administrar la cartera de inversiones; seleccionar, contratar y administrar los manejadores de inversiones; llevar a cabo los procesos de análisis y manejo de

---

riesgos; monitorear los informes sobre el desempeño de las inversiones y asegurar el cumplimiento con los reglamentos y políticas del **SRM**; asistir en la capacitación y educación del personal ejecutivo y gerencial interno sobre asuntos de inversiones; coordinar y llevar a cabo los análisis actuariales requeridos para la toma de decisiones sobre la sustentabilidad del fondo; recomendar herramientas tecnológicas modernas para llevar a cabo su gestión.

El Área lleva a cabo las siguientes funciones y responsabilidades principales:

- ✓ Administrar las inversiones del **SRM**, propiedad de participantes, retirados y beneficiarios.
- ✓ Colaborar en el desarrollo y revisión del Plan de Inversiones promulgado por la Junta de Síndicos y el Comité de Inversiones.
- ✓ Recomendar con la asistencia de asesores externos la colocación de activos.
- ✓ Dar dirección a la colocación de activos, medición y reportes de desempeño y capacidades para administrar riesgos. (Estrategia Cuantitativa)
- ✓ Supervisar los manejadores externos y su cumplimiento con las políticas y directrices del Comité de Inversiones del **SRM**. (Cumplimiento)
- ✓ Establecer las Guías Actuariales y Financieras necesarias que propicien la solvencia y liquidez del fondo de pensiones.
- ✓ Coordinar y realizar los estudios necesarios que permitan analizar la situación actuarial y financiera del fondo de pensiones a la luz de sus recursos y obligaciones.
- ✓ Planificar, coordinar y monitorear los asuntos operacionales y contables de las inversiones.
- ✓ Preparar informes actuariales y estadísticos.

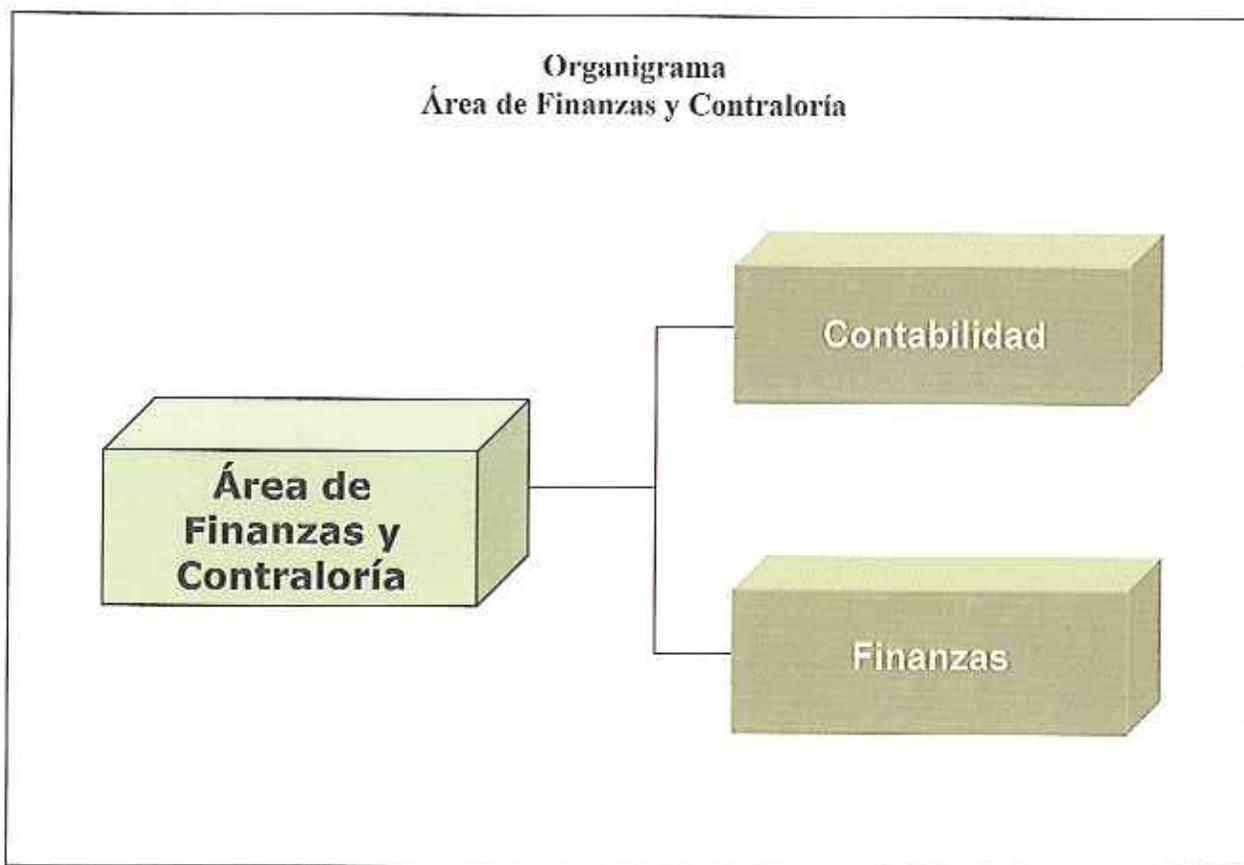
---

---

## ÁREA DE FINANZAS Y CONTRALORÍA

### Diseño de la Estructura Organizativa

La arquitectura organizativa de esta Área se diseñó a base del rediseño de los procesos medulares relacionados con las funciones de Finanzas y Contraloría esenciales para el pago y cobro de beneficios a la membresía (participantes, pensionados y beneficiarios). El organigrama que sigue presenta el diseño estructural que se adopta:



### *Descripción de Funciones y Responsabilidades del Área*

El Área de Finanzas y Contraloría es responsable de planificar, coordinar y dirigir las operaciones fiscales de la Agencia; asesorar al Director Ejecutivo en asuntos relacionados con las decisiones financieras y fiscales; y preparar informes

presupuestarios y fiscales sobre ingresos, gastos y desembolsos. El Área lleva a cabo las siguientes funciones principales:

- ✓ Preparar los Estados Financieros auditados y el Informe Compresivo Anual.
- ✓ Administrar la auditoría financiera realizada por una firma de auditores externos.
- ✓ Revisar legislación presentada para medir su potencial impacto financiero.
- ✓ Revisar las normas de Contabilidad y desarrollar / recomendar políticas y prácticas contables y financieras a ser adoptadas por el **SRM**.

#### Contabilidad General

- Mantenimiento al Mayor General, registrar transacciones y llevar a cabo reconciliaciones.
- Tramitar la solicitud para transferencia electrónica de fondos a retirados.
- Administración de desembolsos relacionados a los beneficios.
- Proyecciones mensuales de flujo de caja y la solicitud de transferencia de fondos.
- Reconciliaciones mensuales de las cuentas bancarias.
- Análisis periódico de transacciones en el mayor general y realizar proyectos especiales según requeridos.
- Procesamiento de desembolsos de beneficios (retiro, beneficios y reembolsos).
- Retenciones al pago de beneficios y su desembolso correspondiente.

#### Operaciones Fiscales e Informes

- Pago quincenal de la nómina.
- Procesamiento de desembolsos relacionados a operaciones (facturas de proveedores, pago de tarifas a manejadores, informes de gastos de empleados, mantenimiento del fondo de efectivo "petty cash").
- Contabilización e informes sobre activos fijos.
- Registrar las nóminas de empleados.

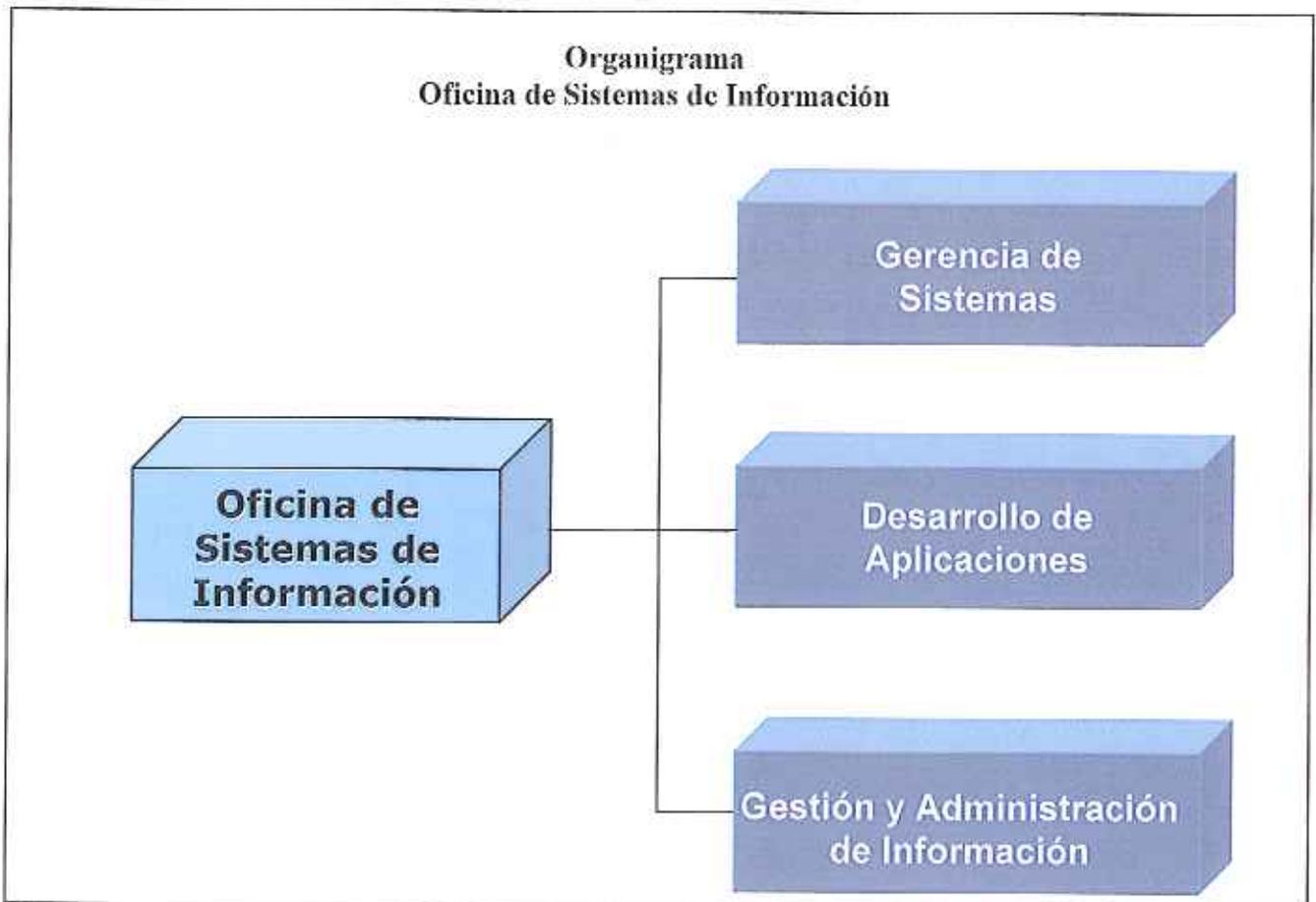
#### Presupuesto

- Preparación del Presupuesto Anual del **SRM** y los informes periódicos relacionados.
  - Compilación del Informe Anual de gerencia para resultados.
  - Seguimiento a los topes establecidos a las partidas de desembolsos administrativos.
  - Análisis periódico de tendencias en las partidas de gasto.
  - Compilar informes mensuales de gastos administrativos por departamento o área para la Junta de Síndicos.
- 
-

## OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

### Diseño de la Estructura Organizativa

El diseño de la arquitectura organizativa adoptado agrupa los flujos de trabajo de los procesos de la oficina de acuerdo al organigrama que sigue:



### *Descripción de las Funciones y Responsabilidades del Área*

La Oficina de Sistemas de Información es responsable de planificar, coordinar y dirigir toda la operación de sistemas de información y tecnología de la Agencia; asesorar al equipo ejecutivo en asuntos relacionados a los sistemas de procesamiento electrónico

---

de datos; coordinar con empresas y otras agencias del Gobierno la prestación de servicios técnicos y la adquisición de equipos; planificar, desarrollar y coordinar los proyectos de análisis y diseño de los sistemas tecnológicos de la Agencia, entre otros.

La Oficina lleva a cabo las siguientes funciones principales:

✓ Administración y Gerencia de Sistemas

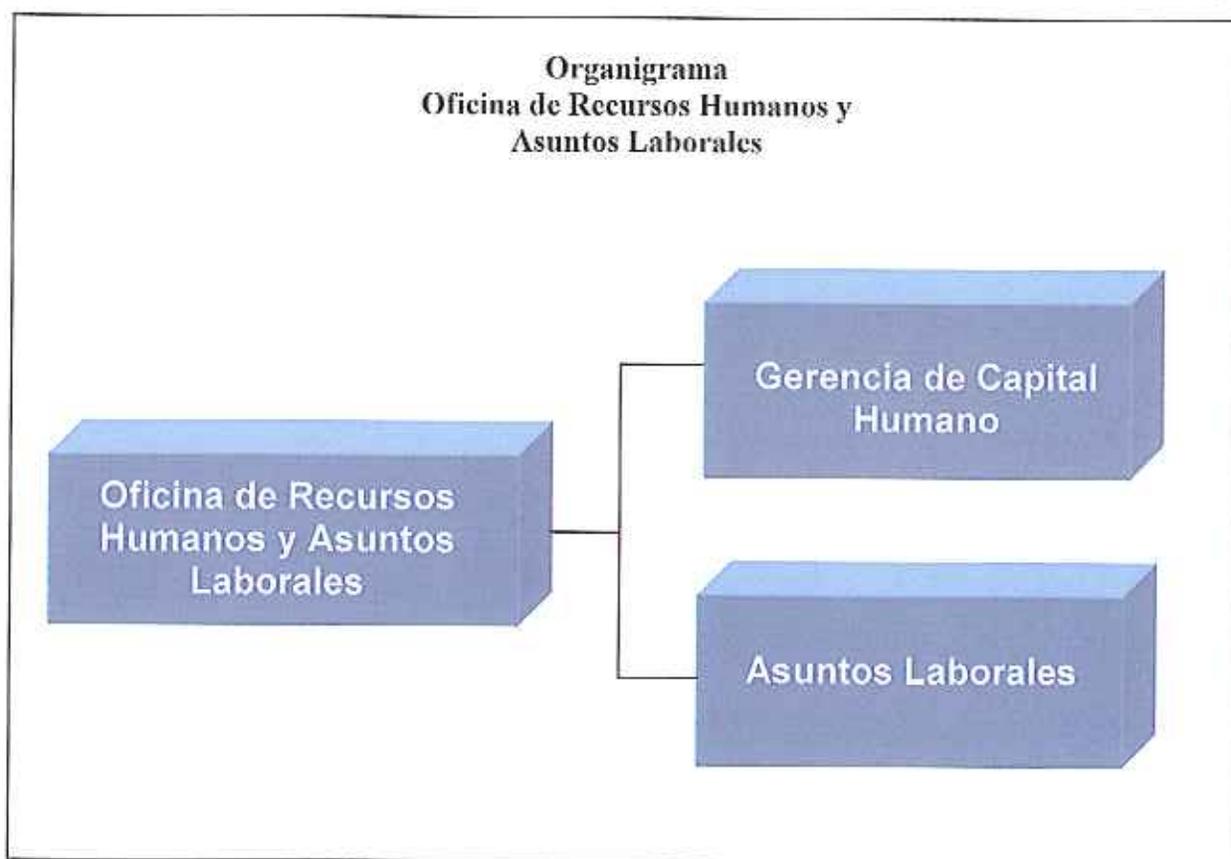
- Proveer asistencia técnica y especializada al Director Ejecutivo, a las áreas, oficinas, centros regionales y divisiones en asuntos relacionados con tecnología e informática.
  - Diseñar, implantar y controlar todas las aplicaciones automatizadas en el **SRM** y el mantenimiento de archivos de cada participante del **SRM**.
  - Operar, apoyar y desarrollar los sistemas de información y tecnología incluyendo las aplicaciones a ser utilizadas por toda la organización, al igual que aquellas aplicaciones a ser utilizadas exclusivamente por una oficina, división o área.
  - Administrar los equipos de comunicación y redes de información computadorizados de modo seguro y diligente para que la Agencia pueda usar esta tecnología en el cumplimiento de su misión.
  - Analizar, desarrollar, documentar, implantar y mantener los sistemas de información de la Agencia.
  - Recopilar y resguardar los datos generados por la oficina central, regionales y otras dependencias y además, mantener resguardo externo de la información.
  - Colaborar en proyectos de mejoramiento que requieran el uso de los equipos de comunicación y redes de información computadorizadas.
  - Colaborar en la capacitación del personal en el uso del equipo tecnológico.
  - Establecer e implantar un programa sistemático de mantenimiento del equipo tecnológico.
  - Asesorar al personal técnico en el uso, mantenimiento y reparación básica del equipo.
  - Brindar servicio de reparación básica del equipo tecnológico, coordinar y dar seguimiento a reparaciones externas.
  - Participar en el desarrollo de especificaciones para la compra de nueva tecnología y en la evaluación de la misma en subastas.
- 
-

- ✓ Operación de Sistema de Pensiones – Operar y apoyar aquellos sistemas de información utilizados por los responsables de la función de administración de pensiones. Recibir y preparar los datos, realizar y controlar el procesamiento, recibir y distribuir los resultados del procesamiento computadorizado. Apoyar las aplicaciones complejas que mantienen los archivos de participantes y retirados, realizar cálculos y almacenar estados anuales de beneficios y pagos mensuales a retirados y beneficiarios.
- ✓ Operación de la Red – Realizar operaciones diarias, apoyar la infraestructura tecnológica y mantener el escritorio de servicios a clientes ("help desk"). Apoyar aplicaciones de mensajes electrónicos ("e-mail") en la organización y las aplicaciones universales de automatización (Microsoft Office", entre otros).
- ✓ Desarrollo de Sistemas – Desarrollar y apoyar las aplicaciones de negocios y los procesos de los sistemas de información. Monitorear el desempeño de las aplicaciones existentes, analizar las interrupciones en el sistema, efectuar cambios solicitados por usuarios y realizar cambios a la tecnología según sea requerido por cambios en los equipos, sistemas operativos, tecnología de la red, entre otros.
- ✓ Calidad y Seguridad – Proveer una gestión independiente de seguridad y calidad a los sistemas de información. Desarrollar e implantar las políticas y prácticas de seguridad y garantía de calidad de los sistemas de información. Supervisar los procedimientos de control de acceso, productos de seguridad y los estándares. Efectuar iniciativas de seguridad para garantizar que las aplicaciones, los datos y que la infraestructura tecnológica están debidamente protegidas. Desarrollar y mantener el programa de recuperación de desastres ("Disaster Recovery Program").

## OFICINA DE RECURSOS HUMANOS Y ASUNTOS LABORALES

### Diseño de la Estructura Organizativa

El diseño de la arquitectura organizativa adoptada agrupa los flujos de trabajo de los procesos medulares de gerencia de capital humano y asuntos laborales conforme al organigrama que sigue:



### *Descripción de las Funciones y Responsabilidades de la Oficina*

Esta Oficina es responsable de dirigir y supervisar las operaciones administrativas relacionadas con el capital humano y la atención de los asuntos obrero patronales. Las funciones y responsabilidades de la Oficina incluyen;

---

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Evaluar la necesidad de puestos a través de la Agencia.
- ✓ Mantener sistemas que permitan atraer, reclutar y retener los mejores recursos humanos, basado en el Principio de Mérito, conforme a las leyes y reglamentos aplicables.
- ✓ Mantener actualizados los Planes de Valoración y Retribución para cada servicio.
- ✓ Descentralizar los procesos administrativos de transacciones de personal y mantener actualizado el sistema central de información de transacciones.
- ✓ Desarrollar, implantar y mantener los sistemas de evaluación de desempeño para los empleados.
- ✓ Desarrollar estrategias de reconocimiento y motivación para los empleados.
- ✓ Mantener y actualizar el archivo electrónico de recursos humanos.
- ✓ Administrar el proceso de nóminas de empleados.
- ✓ Participar en proyectos especiales que requieran su peritaje e insumo especializados.
- ✓ Asesorar, apoyar y facilitar el cumplimiento de las restantes áreas organizativas conforme a las normativas de las funciones descentralizadas relacionadas a la administración de recursos humanos.
- ✓ Diseñar y operar el Programa de Ayuda al Empleado para atender problemas relacionados a situaciones personales, tales como problemas familiares, económicos, de salud física y mental, uso y abuso de alcohol y drogas, que afecten el desempeño del empleado en **SRM**.
- ✓ Desarrollar e implantar políticas de confidencialidad para los servicios que ofrezca.
- ✓ Operar un programa preventivo que fomente estilos de vida saludables entre los funcionarios y sus familias.

**ASUNTOS LABORALES**

- ✓ Definir, identificar, orientar, apoyar y retener los recursos humanos idóneos, en un entorno de apoyo de paz laboral, para promover el ofrecimiento de servicios de excelencia a la clientela de la Agencia.
  - ✓ Asesorar al Director Ejecutivo y a los Directores de Área/Oficina sobre la administración del convenio colectivo.
- 
-

- ✓ Coordinar y participar en la negociación de los convenios colectivos entre la Agencia y el Sindicato, junto al Comité de Negociación y Asesor Laboral Externo del **SRM**.
- ✓ Redactar y emitir opiniones legales y distribuir las mismas entre los Directores, relacionadas a las consultas sometidas por la gerencia en la interpretación del convenio colectivo.
- ✓ Capacitar al personal gerencial y de supervisión sobre las disposiciones del convenio colectivo y los requerimientos para su administración uniforme.
- ✓ Coordinar y colaborar con los Abogados internos de la Oficina de Asuntos Legales de la Agencia y los Asesores Legales externos en la investigación y tramitación de los casos sometidos por la Unión y/o Gerencia ante los foros externos, ya sean administrativos, cuasijudiciales y/o judiciales.
- ✓ Coordinar y ofrecer apoyo a los Comités (con miembros de la Unión/ Gerencia) y asegurar que cumplen con el propósito para el cual fueron creados.
- ✓ Mantener comunicación continua con los representantes de los sindicatos pertinentes.
- ✓ Investigar situaciones y querellas para lograr cumplimiento con las disposiciones del Convenio Colectivo.
- ✓ Mantener informes estadísticos al día de la cantidad de querellas y/o casos laborales en proceso en cada foro, representante legal a cargo del mismo y la posición de la Gerencia.
- ✓ Realizar investigaciones administrativas que le sean encomendadas sobre la conducta de empleados y funcionarios y hacer las recomendaciones correspondientes.

## OFICINA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### Diseño de la Estructura Organizativa

El diseño de la arquitectura organizativa adoptada agrupa los flujos de trabajo de los procesos medulares de administración de los servicios internos del SRM conforme al organigrama que sigue:



### *Descripción de las Funciones y Responsabilidades de la Oficina*

Esta Oficina es responsable de dirigir y supervisar las operaciones administrativas relacionadas con planta física y mantenimiento, compras suministros y suplidores a las áreas y unidades del SRM. Además, tiene a su cargo coordinar y supervisar la

---

---

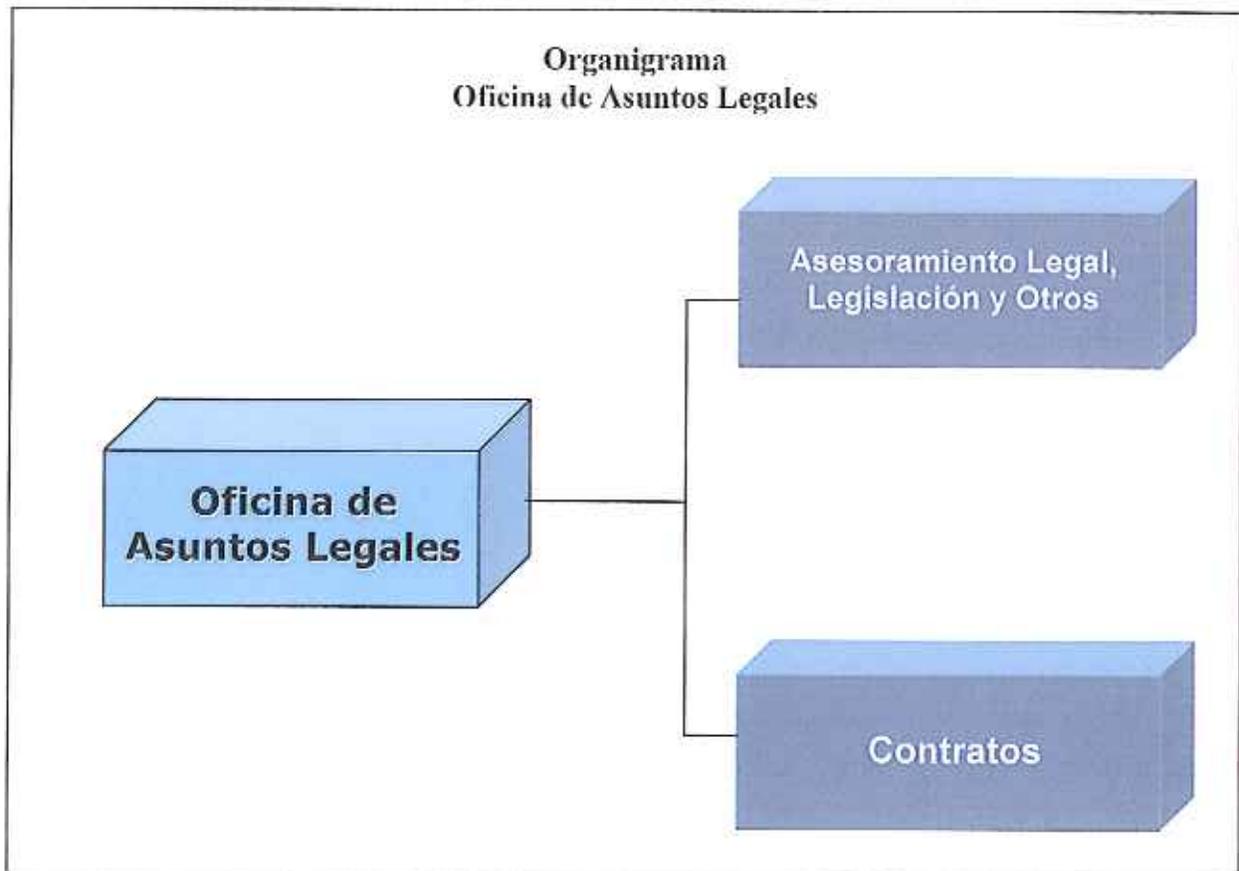
operación de correo interno y externo, transportación y conservación. Las funciones y responsabilidades de la Oficina incluyen;

- ✓ Formular, revisar, asesorar y facilitar el cumplimiento de normativas administrativas que cumplan con las leyes y reglamentaciones aplicables y permitan el desarrollo de trámites administrativos descentralizados de modo ágil y expedito.
- ✓ Establecer e implantar los procesos administrativos en Administración (Propiedad y Suministros, Compras y Archivo Inactivo) y Servicios Generales (Correo, Transportación, Conservación, Seguridad, Mantenimiento y Documentos).
- ✓ Desarrollar procesos descentralizados que atiendan las necesidades de las áreas, oficinas y centros de servicios y velar que cumplan con todas las normas prescritas para una sana administración de los recursos fiscales y públicos.
- ✓ Asesorar y colaborar en la capacitación de funcionarios a nivel central y de centros de servicios sobre los procesos administrativos.
- ✓ Promover las prácticas modernas de administración para lograr operaciones administrativas efectivas y eficientes.

## OFICINA DE ASUNTOS LEGALES

### Diseño de la Estructura Organizativa

La arquitectura organizativa se diseñó a base del flujo real de los procesos de asesoramiento legal y los procesos de contratación requeridos para apoyar la operación. El organigrama que sigue presenta el diseño estructural adoptado:



### *Descripción de Funciones y Responsabilidades de la Oficina*

Esta Oficina es responsable de proveer asesoramiento, y representación legal a la gerencia y funcionarios en una diversidad de temas legales relacionados al **SRM**. Representa al **SRM** a nivel administrativo y jurídico. Las funciones y responsabilidades de la Oficina incluyen:

---

- ✓ Ofrecer asesoramiento legal al Director Ejecutivo y el personal ejecutivo a nivel central y regional de manera que la Agencia pueda cumplir con su misión dentro del marco legal y reglamentario aplicable.
- ✓ Asesorar al Director Ejecutivo para que todas las decisiones administrativas se efectúen dentro del marco legal y reglamentario aplicable; y emitir opiniones sobre consultas que tanto éste como los demás funcionarios soliciten.
- ✓ Asesorar al Director Ejecutivo sobre el impacto en la Agencia de anteproyectos o proyectos de ley; analizar y preparar los escritos correspondientes que representen la posición de la Agencia; y preparar anteproyectos que adelanten el cumplimiento de la misión de la Agencia.
- ✓ Redactar los contratos del SRM incluyendo la contratación de los manejadores de inversiones, consultores, adquisiciones de equipos y servicios tecnológicos, servicios legales para revisión de apelaciones de determinaciones del SRM y otros.
- ✓ Preparar y revisar reglamentos y enmiendas a los mismos, así como órdenes administrativas para la firma del Director Ejecutivo.
- ✓ Coordinar con el Departamento de Justicia la representación legal de los funcionarios del nivel ejecutivo que colaboran directamente en la formulación e implantación de la política pública de la Agencia demandados en su carácter oficial y personal por actuaciones en el desempeño de sus funciones, según lo dispuesto por las leyes aplicables.
- ✓ Asesorar en la preparación de solicitudes de propuestas y asesoramiento durante los procesos de selección y adjudicación de subastas.
- ✓ Atender los procesos de impugnación de subastas.
- ✓ Representar al Director Ejecutivo en foros judiciales, administrativos y legislativos.
- ✓ Manejar, coordinar y supervisar los procesos de litigación que afecten al SRM.
- ✓ Revisar, preparar escritos y asesorar con relación a legislación y reglamentación que pueda afectar al SRM.
- ✓ Responder a consultas solicitadas por la Gerencia del SRM.
- ✓ Colaborar con todas las unidades, oficinas y áreas de la Agencia en proyectos de mejoramiento que requieran asesoramiento legal.

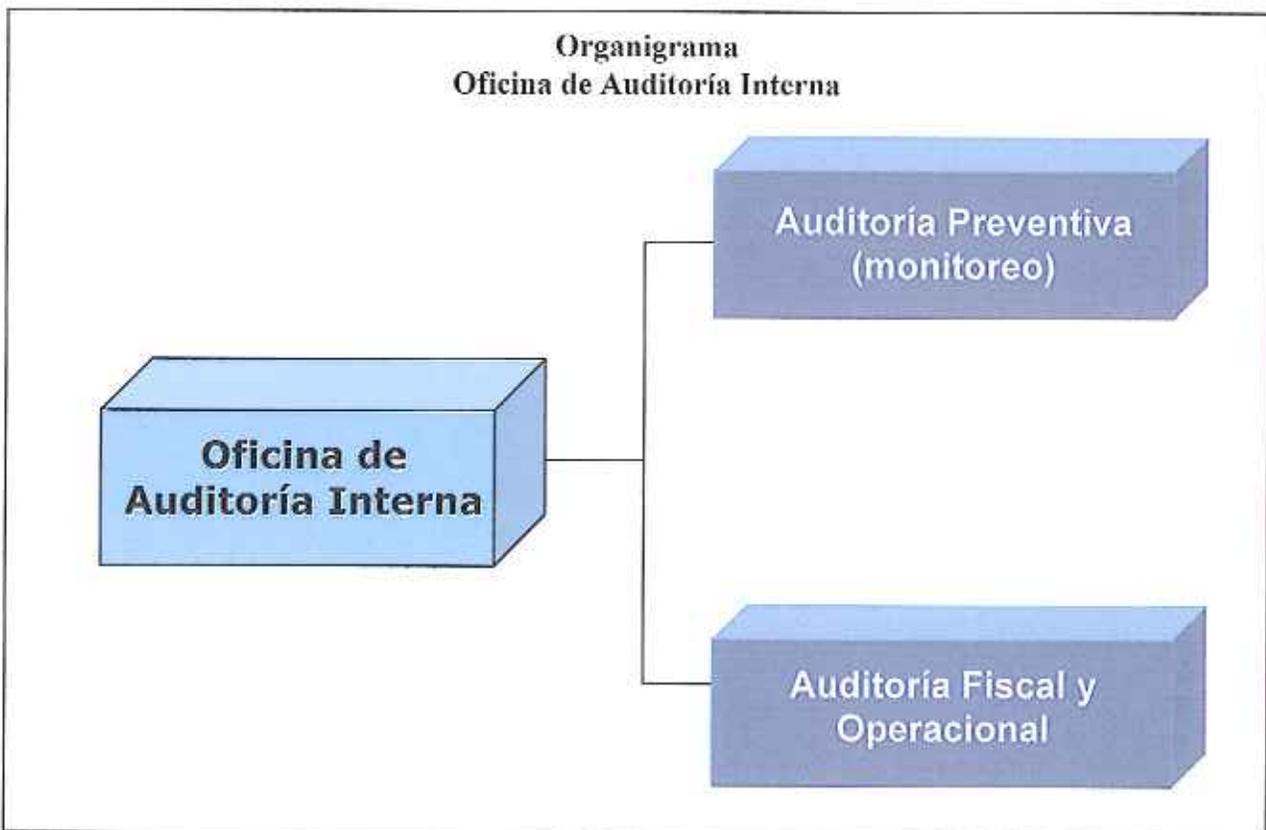
---

---

## OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA

### Diseño de la Estructura Organizativa

La arquitectura organizativa se diseñó a base de los procesos y funciones medulares que lleva a cabo la Oficina de Auditoría Interna. El organigrama que sigue presenta la estructura que se adoptó:



### ***Descripción de Funciones y Responsabilidades de la Oficina***

Esta Oficina es responsable de asistir al **SRM** en lograr sus objetivos y mejorar sus operaciones al evaluar, de manera ordenada y continua, la efectividad en el manejo de riesgos, los controles internos y los procesos gerenciales. Las funciones de la Oficina se realizan conforme a las normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAAS, por sus siglas inglés) establecidas por la Contraloría General de los Estados Unidos, conocidas como el "Yellow Book", GAGAS, y las Normas para el

Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética promulgados por el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors, IIA). Además, la ejecución de las auditorías están enmarcadas y cumplir con otros pronunciamientos y estándares aplicables establecidos para estos propósitos, tales como:

- Generally Accepted Auditing Standards (GAAS).
- Governmental Accounting and Financial Reporting Standards (GASBS).
- Generally Accepted Accounting Principles (GAAP).
- Cartas Circulares y Reglamentos de la Oficina del Contralor de Puerto Rico.

La función de la actividad de auditoría interna requiere de los que practican esta profesión dos aspectos muy importantes: capacidad profesional e independencia.

La primera norma general de auditoría del "Yellow Book" resume que el personal designado para practicar la auditoría deberá poseer en su conjunto de competencias la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieran. Esta norma impone a la organización la responsabilidad de garantizar que las auditorías sea ejecutadas por personal que en su conjunto posea los conocimientos y las habilidades necesarias para llevarla a cabo. El personal también deberá poseer un amplio conocimiento de la auditoría gubernamental y del medio único o específico en el cual opera la entidad auditada, en relación con la naturaleza de la auditoría que se realice.

La segunda norma general de auditoría establece que en todos los asuntos relacionados con la auditoría, la organización de auditoría y los auditores gubernamentales o privados deben estar libres de impedimentos personales y externos para proceder con independencia desde el punto de vista organizacional y mantener una actitud y apariencia independiente. A esos efectos, las operaciones de nuestra Oficina se rigen por las determinaciones de la Junta. La misma promueve la independencia de nuestra Oficina ante la Gerencia de la Administración.

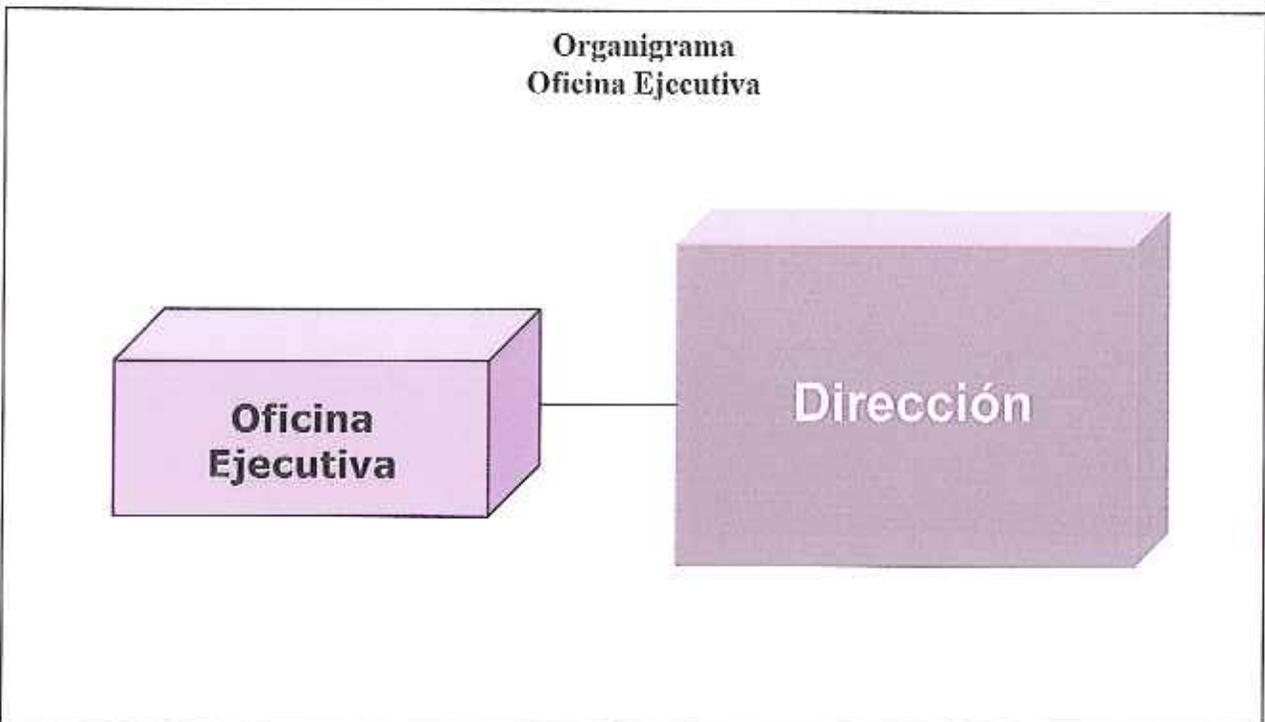
La Oficina es responsable de proveer certeza independiente al Comité de Auditoría y a la Gerencia del **SRM** de los siguientes asuntos;

- ✓ Verificar el estado de situación de la estructura fiscal y las operaciones para evaluar el cumplimiento con las leyes y normas de una sana administración pública, evaluar su eficiencia y efectividad conforme la misión y metas de la Agencia y ofrecer recomendaciones para su mejoramiento.
  - ✓ Asesorar al Director Ejecutivo y su personal ejecutivo en política fiscal y administrativa para cumplir con los más altos estándares de administración fiscal y operacional y asegurar el cumplimiento de las metas de la Agencia.
- 
-

- ✓ Desarrollar e implantar un plan anual flexible de auditoría para examinar y evaluar el estado de situación de la estructura fiscal y la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Colaborar y asistir a los funcionarios de la Agencia para asegurar que:
  - Los controles son efectivos, eficientes y suficientes;
  - Las operaciones son efectivas, eficientes y económicas;
  - Los recursos están debidamente protegidos;
  - Las operaciones y controles cumplen con la política de la Rama Ejecutiva y las leyes aplicables.
- ✓ Redactar informes periódicamente al Director Ejecutivo de la Agencia sobre las actividades de auditoría interna.
- ✓ Asistir y redactar informes sobre investigaciones de aparentes actividades fraudulentas dentro de la Agencia.
- ✓ Asesorar y dar seguimiento a la implantación de las recomendaciones de Auditoría de las agencias federales pertinentes y de la Oficina del Contralor de Puerto Rico.
- ✓ Velar porque los activos del **SRM** estén protegidos de potencial fraude, mal uso o excesos.
- ✓ Asegurar el logro de incrementos escalonados de la efectividad y eficiencia operacional del **SRM**.
- ✓ Asegurar el fiel cumplimiento con las leyes, reglamentos, órdenes administrativas, las políticas establecidas por la Junta de Síndicos y las mejores prácticas.
- ✓ Realizar las auditorías conforme al Plan de Auditoría Interna de **SRM**.
- ✓ Coordinar las auditorías externas del **SRM**.

## OFICINA EJECUTIVA

### Diseño de la Estructura Organizativa



### *Descripción de Funciones y Responsabilidades de la Oficina*

Esta Oficina es responsable de implantar la política pública del **SRM**. El Director Ejecutivo y su equipo ejecutivo son responsables de la planificación, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades operacionales y administrativas de la Agencia. La Oficina tiene además, la función de comunicar, informar y divulgar los servicios que ofrece la Agencia a los participantes activos, pensionados y beneficiarios.

### ***B. Diseño y Estructura del Plan de Puestos***

En el ámbito gubernamental los cambios más significativos en la administración y gestión del capital humano han impactado dramáticamente los sistemas y procesos de diseño de estructuras, la retribución, la capacitación y la gerencia de desempeño. El auge en adoptar modelos de compensación basados en destrezas, conocimientos y habilidades (competencias) y bandas salariales surge en la década de los '90 luego del estudio publicado por el "National Performance Review". El Informe consta de 28 volúmenes y fue publicado por el "General Accounting Office", éste resume los problemas que enfrenta el Gobierno. Entre los asuntos más apremiantes el Informe destaca la necesidad de:

- Hacer más con menos
- Focalizar en resultados
- Mejorar el servicio al cliente
- Eliminar la burocracia
- Descentralizar las políticas de personal, entre otros.

Para lidiar con los asuntos de personal el énfasis de las recomendaciones del Informe del "National Performance Review" pone énfasis en y citamos:

*"Simplificar dramáticamente el sistema actual de clasificación de personal, para proveer mayor flexibilidad a las Agencias en cómo estructurar sus puestos y compensar a sus empleados.*

*Recomendamos que el Congreso elimine las disposiciones de ley que establecen el sistema de niveles del servicio civil ("civil service") y que se adopten enfoques más modernos. Además, el Congreso deberá permitirle a las Agencias que se muevan del Sistema de Clasificación y Retribución tradicional a un sistema de bandas. . .*

*Estos cambios permitirán que las Agencias puedan atraer, reclutar, retener y ascender el mejor talento disponible. Este sistema permitirá achatar la*

---

---

*jerarquía burocrático-piramidal y estimular el conocimiento del personal con desempeño excelente ("high achiever") sin tener que ascenderle a supervisor. Finalmente, la Oficina de Administración de Personal (OPM, por sus siglas en inglés) dejará de ser "policía". Para acompañar estos cambios y flexibilizar el Sistema de Clasificación y Compensación, las Agencias deberán tener la autoridad para diseñar sus propios sistemas de gerencia del desempeño y establecer sistemas para recompensar el desempeño de excelencia". Cierra la cita.*

Como podemos apreciar, estas preocupaciones no son nuevas. El auge del uso de modelos de competencias como herramienta para darle cohesión a las estrategias de recursos humanos se está dando en gran medida como parte del proceso de transición que en estos momentos están experimentando las organizaciones como respuesta al nuevo escenario de la Era del Conocimiento. En ésta la Era del Conocimiento la competitividad de las instituciones se da mayormente a base del peritaje, el dominio de conocimientos, destrezas y tecnologías, y no a base de productos o servicios diferenciados. En este sentido, la focalización está en construir ventajas competitivas basadas en las contribuciones del personal de la organización en las categorías de competencias medulares estratégicamente definidas para tales fines. Esto requiere: el diseño a la medida de un modelo que conjugue: los aspectos técnicos; prácticos; de adiestramiento y desarrollo de actitudes y conocimientos; conforme al potencial o capacidades ("capabilities") de la organización y las competencias ("competencies") del personal.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y conductas que debe poseer el incumbente del puesto para desempeñar con éxito las funciones y responsabilidades que se le asignan. Constituyen la piedra angular para el diseño de todas las prácticas de recursos humanos: reclutamiento, selección, compensación, adiestramiento y la gerencia de desempeño.

El nuevo Plan de Valoración de Puestos y Retribución del **SRM** agrupa en tres tipos, el conjunto de conocimientos que debe dominar el personal para asegurar la adecuación del desempeño de sus funciones, a saber:

- ❑ **Las destrezas estratégicas** (liderazgo) – se relacionan con los conocimientos y destrezas que promueven la excelencia organizativa y las habilidades gerenciales y de supervisión.
- ❑ **Los conocimientos técnicos y especializados** (peritaje) – se relacionan con las destrezas y conocimientos de la profesión y la ocupación.
- ❑ **Las habilidades conductuales** (cultura y clima) – se relacionan con los valores y las actitudes del individuo que definen la cultura organizativa y la convivencia social en la Entidad.

