



Junta de Supervisión y  
Administración Financiera  
para Puerto Rico

# Planificación e Implementación de la Reforma del Servicio Público del Gobierno de Puerto Rico:

## Métodos y Prácticas

Abril 2022



Por Olivier Perrinjaquet Cruz, Arnaldo Cruz y Emanuelle Alemar, Departamento de Investigación y Política Pública de la JSAF

# **TOMO I:**

# **Diseño Organizacional**

# **y Compensación**

Este primer tomo, el primero de una serie de ensayos que se estarán publicando sobre la Reforma del Servicio Público y sus componentes estratégicos, se enfoca en tres temas principales:

- (1)** Crónica de la reforma, desde la etapa inicial de investigación y diagnóstico, hasta la recomendación, diseño e implementación del plan piloto de la reforma y la planificación para una implementación más amplia
- (2)** Reestructuración y actualización de los diseños organizacionales de las agencias del Gobierno de Puerto Rico
- (3)** Metodología de compensación para lograr tener salarios competitivos, equitativos y justificables en el Gobierno de Puerto Rico



---

---

# TABLA DE CONTENIDO

<b>I. LA REFORMA DEL SERVICIO PÚBLICO DE PUERTO RICO: UN MODELO DE BUENA GOBERNANZA</b> .....	<b>4</b>
1. De la investigación a la implementación.....	<b>5</b>
2. Los beneficios de comenzar la Reforma con un proyecto piloto.....	<b>7</b>
3. Implementación del Piloto de la Reforma del Servicio Público.....	<b>7</b>
<b>II. DISEÑO ORGANIZACIONAL: LA IMPORTANCIA DE TENER ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS ACTUALIZADAS Y MODERNAS EN EL GOBIERNO</b> .....	<b>9</b>
1. Estado actual: Estructuras organizacionales desactualizadas.....	<b>10</b>
2. Metodología para analizar las estructuras organizacionales actuales.....	<b>10</b>
3. Hallazgos de las estructuras organizacionales actuales.....	<b>11</b>
4. Estado futuro: Estructuras organizacionales modernas y actualizadas.....	<b>12</b>
5. Revisiones al sistema de clasificación de puestos.....	<b>16</b>
6. Puestos de nuevo reclutamiento.....	<b>18</b>
<b>III. COMPENSACIÓN: HACIA SALARIOS COMPETITIVOS, EQUITATIVOS Y JUSTOS EN EL GOBIERNO</b> .....	<b>20</b>
1. Metodología de compensación: Resumen y ejemplo.....	<b>21</b>
<b>IV. PRÓXIMOS PASOS DE LA REFORMA DE SERVICIO PÚBLICO</b> .....	<b>24</b>
<b>V. APÉNDICE: LISTA DE LAS CLASES DE PUESTOS DEL PILOTO DE LA REFORMA DEL SERVICIO PÚBLICO Y SUS CORRESPONDIENTES SALARIOS COMPETITIVOS</b> .....	<b>26</b>



Empleados de Hacienda en el Townhall llevado a cabo el 11 de abril de 2022 sobre el Piloto de la Reforma del Servicio Público

# I. La Reforma del Servicio Público de Puerto Rico: Un modelo de buena gobernanza

---

---

# I. La Reforma del Servicio Público de Puerto Rico: Un modelo de buena gobernanza

## 1. De la investigación a la implementación

En julio de 2020, el Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Supervisión y Administración Financiera (JSAF) para Puerto Rico inició una investigación sobre el estado actual de la administración de los recursos humanos en el Gobierno de Puerto Rico. Como resultado del trabajo investigativo, se publicaron una serie de informes para encaminar la discusión sobre una reforma del servicio público en Puerto Rico.

En el primer informe se realizó un examen exhaustivo de las políticas y prácticas de recursos humanos existentes del Gobierno de Puerto Rico, incluyendo un análisis de la Ley 8-2017, formalmente conocida como la “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico” y popularmente conocida como la Ley del Empleador Único.<sup>1</sup>

El segundo informe analizó información estadística detallada de la plantilla (“roster”) de empleados de agencias del gobierno central, incluyendo información sobre los salarios, años de servicio, preparación académica, edad y género, entre otras características de la fuerza laboral del sector público.<sup>2</sup>

A partir de los hallazgos de dichas investigaciones, la JSAF recomendó desarrollar e implementar una reforma del servicio público que adoptara un nuevo enfoque integral y holístico para fortalecer la administración de los recursos humanos y la gestión de talento en el gobierno.

**Figura A: El Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Supervisión elaboró una serie de informes para comprender el estado actual de la gestión de recursos humanos en el gobierno y para ayudar a guiar la discusión sobre una reforma del servicio público en Puerto Rico.**



**Informe de Política Pública - Reforma de Servicio Público**

**Publicado el 13 de octubre de 2020**

Este informe incluye un análisis exhaustivo del marco de política pública existente, incluyendo todas las leyes y reglamentos más relevantes. El informe provee recomendaciones en como construir un sistema de gestión de recursos humanos más efectivo y estratégico.



**Conversatorio - Reforma del Servicio Público**

**Publicado el 29 de octubre de 2020**

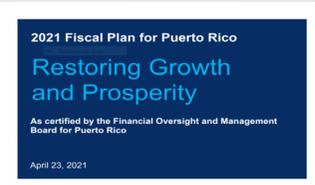
En octubre 2020, lanzamos una serie de ‘webinars’ que permitió tener conversaciones y abrir canales de intercambio de información con expertos externos, incluyendo profesores universitarios locales, analistas en ‘think tanks’, representantes de grupos de la industria y ejecutivos del gobierno.



**Ensayo - Análisis Estadístico**

**Publicado el 9 de diciembre de 2020**

En un esfuerzo por comprender las características del servicio público, la Junta de Supervisión solicitó información detallada de todos los empleados públicos del gobierno central. El Departamento de Investigación y Política Pública procesó y analizó los datos. Este ensayo captura los hallazgos del análisis estadístico.



**2021 Plan Fiscal para Puerto Rico - Cap. 13: Reforma del Servicio Público**

**Publicado el 23 de abril de 2021**

Como resultado del trabajo, el Gobierno de Puerto Rico y la Junta de Supervisión lograron incluir la Reforma del Servicio Público en el Plan Fiscal Certificado de 2021, empezando con un piloto, para lograr fortalecer la gestión estratégica de recursos humanos en el gobierno.

Luego de la publicación de estos informes, la JSAF inició conversaciones con el gobierno y expertos en temas de recursos humanos de la isla, incluyendo profesores universitarios, sobre la viabilidad de realizar una reforma del servicio público en Puerto Rico. Esto llevó a que, en abril de 2021, el Gobierno de Puerto Rico y la JSAF llegaran a un acuerdo para incluir una reforma del servicio público en el Plan Fiscal Certificado, atada a la implementación de un nuevo sistema uniforme de retribución para los empleados del gobierno central.

<sup>1</sup> <https://juntasupervision.pr.gov/informe-de-politica-publica-reforma-al-servicio-publico/>

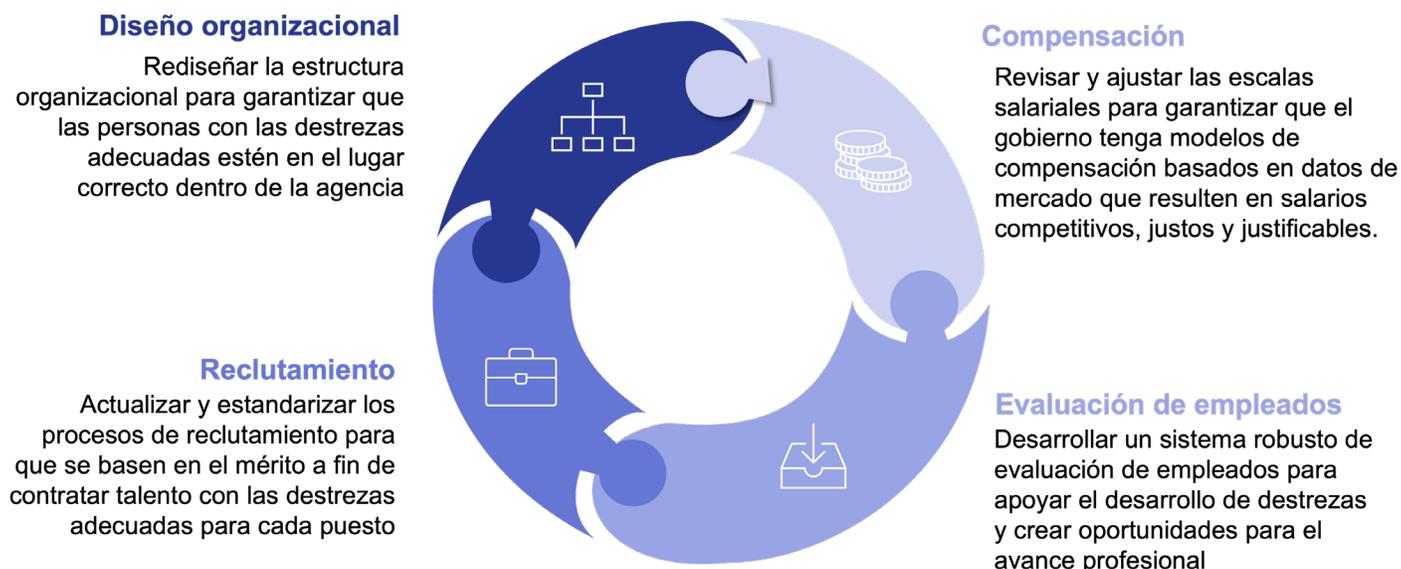
<sup>2</sup> <https://juntasupervision.pr.gov/ensayo-analisis-estadistico-servicio-publico-en-puerto-rico/>

La reforma fue diseñada con los siguientes cuatro componentes estratégicos:

- **Diseño Organizacional:** Rediseñar las estructuras organizativas de las agencias para garantizar que los funcionarios con las destrezas adecuadas estén asignados en el lugar correcto dentro de la agencia y asegurar que las funciones y los procesos se realicen de manera eficiente.
- **Compensación:** Revisar y ajustar las escalas salariales para garantizar que el gobierno tenga modelos de compensación basados en datos de mercado que resulten en salarios competitivos, equitativos y justificables.
- **Reclutamiento:** Actualizar, estandarizar y digitalizar los procesos de reclutamiento basados en el principio de mérito con el fin de reclutar talento, interno y externo al gobierno, con las destrezas adecuadas para cada puesto.
- **Evaluación y Desarrollo de Empleados:** Desarrollar un sistema de evaluación que logre medir el nivel de dominio en competencias y destrezas claves de los funcionarios públicos, para asegurar que cuentan con las destrezas necesarias para cumplir cabalmente con sus funciones, puedan seguir desarrollándose profesionalmente y tengan oportunidades reales de crecimiento y avance en su carrera.

Estos cuatro componentes estratégicos que forman parte de la Reforma del Servicio Público están íntimamente entrelazados y conectados, y son fundamentales para lograr una transformación en la gestión de los recursos humanos en el Gobierno de Puerto Rico. Enfocar y abordar el problema unidimensionalmente desde una óptica retributiva solamente no redundaría en la necesaria transformación de la administración de recursos humanos en el gobierno. Si bien emplear un sistema de compensación que asegure salarios competitivos, equitativos y justificables en el gobierno es un pilar crucial en el buen manejo de los recursos humanos, la transformación del servicio público no puede prescindir de una estructura organizativa actualizada en la que pueda operar, de un proceso de reclutamiento transparente y basado en el mérito y un sistema de evaluación centrado en el empleado y su desarrollo.

Figura B: Componentes Estratégicos de la Reforma del Servicio Público



**Objetivo: Reformar el servicio público para construir un gobierno más eficiente, eficaz y responsable**

## 2. Los beneficios de comenzar la Reforma con un proyecto piloto

Dado al reto administrativo de una reforma tan abarcadora como la Reforma del Servicio Público acordada, se recomendó iniciar la reforma con un plan piloto. Comenzar con un piloto permite desarrollar una solución basada en el consenso y mejores prácticas antes de llevar a cabo una implementación más amplia. También permite que el gobierno pueda analizar una implementación de la reforma a una menor escala e identificar escollos y dificultades administrativas y técnicas que se deban conocer antes de una implementación más abarcadora en el resto del sector público, maximizando así las posibilidades de éxito. Este modelo de proyectos piloto puede también ser muy útil en un sinnúmero de otros contextos en la gesta gubernamental en Puerto Rico.

El Piloto de la Reforma del Servicio Público inició atendiendo las funciones financieras y contables realizadas de manera centralizada por el Departamento de Hacienda y la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) debido a los retos de capital humano en el manejo de las finanzas por el gobierno y la importancia de la publicación puntual de los informes financieros auditados. Puerto Rico ha enfrentado desafíos en la administración fiscal durante décadas, siendo esto una de las principales razones por la cual el gobierno operaba con presupuestos deficitarios. Para que el gobierno cumpla con presupuestos que reflejen la disciplina fiscal en curso, debe ser capaz de retomar la publicación oportuna de los estados financieros auditados. Por ello, resulta necesario fortalecer la capacidad de estas dos agencias y lograr su funcionamiento óptimo y así poder cumplir con los objetivos fiscales requeridos por la “Ley para la Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico” promulgada en 2016, mejor conocida como PROMESA.

En el Departamento de Hacienda las siguientes divisiones participan en el Piloto:

- Contabilidad Central
- Tesorería
- Análisis Económico y Asuntos Financieros
- Administración de Servicios Tecnológicos (ATI)

En la OGP, las siguientes áreas forman parte del Piloto:

- Directoría de Presupuesto
- Directoría de Gerencia Pública
- Área de Tecnología y Sistemas de Información
- Área de Cumplimiento Fiscal

Las lecciones aprendidas del piloto servirán de base para el diseño de los parámetros de la reforma que se extenderá a otras agencias del gobierno central durante el año fiscal 2023.

## 3. Implementación del Piloto de la Reforma del Servicio Público

Los trabajos del Piloto de la Reforma del Servicio Público iniciaron en julio de 2021 con reuniones de orientación (“kickoffs”) entre el personal de la JSAF y el equipo ejecutivo de OGP y del Departamento de Hacienda. Entre ambos equipos se estableció un plan de trabajo que contemplara la revisión de la estructura organizacional actual de las áreas que forman parte del Piloto, así como el análisis de compensación de todas las clases de puestos de los empleados que trabajan en dichas áreas. Tanto la revisión de la estructura organizacional como el análisis de compensación van de la mano para proponer un rediseño estructural actualizado y moderno en la agencia. Como resultado de esa estrecha colaboración entre los altos funcionarios del gobierno y la JSAF desde inicios del proyecto, resultó la confección de un plan robusto de implementación. Lo anterior es producto del continuo apoyo y estrecha colaboración entre la JSAF y el gobierno, lo cual es y será clave para cumplir con los objetivos trasados en el Plan Fiscal Certificado de 2022.

Uno de los principios guías en cuanto al desarrollo e implementación del Piloto de la Reforma del Servicio Público lo es la inclusión y participación activa de todos los empleados. Por ello, se ha adoptado un enfoque participativo a través de todas las etapas del proceso, conocido como un enfoque de abajo hacia arriba o “bottom-up”. Los empleados viven la realidad organizacional y administrativa de las agencias todos los días y conocen de primera mano los retos de sus respectivas áreas de trabajo. Es por ello que es imprescindible incorporar la participación activa de los empleados en todo proceso de cambio organizacional y de recursos humanos.

Para entender el panorama actual de ambas agencias se utilizaron métodos cualitativos de recopilación de datos tales como la revisión de documentos, entrevistas, grupos focales y encuestas con los empleados y supervisores del Piloto. De esta manera se obtuvo información directamente del empleado, sobre las necesidades y oportunidades para mejorar sus áreas de trabajo.

Además, se realizó una Encuesta de Excelencia en Capacidad Organizacional en la que participaron los empleados del Piloto. Dicha encuesta es una herramienta de autoevaluación que se utiliza para capturar datos sobre la carga de trabajo del empleado y el nivel de pericia sobre las competencias necesarias para llevar a cabo su puesto. Con el insumo de los empleados que produjo la encuesta, se rediseñaron las estructuras organizacionales de OGP y Hacienda para transformarlas a unas de futuro, y se realizaron recomendaciones sobre inversión y cambios de capital humano.

La Figura C muestra el número de entrevistas, grupos focales y encuestas que se llevaron a cabo en las agencias del Piloto.



Como parte de la implementación del Piloto de la Reforma del Servicio Público y junto al equipo ejecutivo de cada agencia, se diseñó un plan de gestión de cambio para asegurar la buena comunicación con todos los empleados, supervisores y otros líderes. Para lograr éxito en este tipo de reformas, los empleados deben estar informado de las diferentes etapas del proyecto y entender el porqué de los cambios y cómo los cambios impactan su trabajo y funciones. Esto permite aliviar cualquier inquietud o ansiedad inicial que puedan sentir los empleados a raíz de los cambios e incrementa la posibilidad de apoyo y éxito del proyecto. Las reformas organizacionales que introducen nuevos procesos, tecnologías y cambios en los recursos humanos tienden a fracasar precisamente porque no dedican tiempo y recursos para diseñar un plan de gestión de cambio. Mas allá de esta reforma, el Gobierno de Puerto Rico deberá incorporar la gestión de cambio como parte indispensable de la gestión gubernamental. El cambio es parte fundamental de la evolución y madurez organizacional (cambios tecnológicos, de procesos, o de estructura organizativa), aunque se reconoce que lograr el mismo exitosamente no es una tarea fácil. Sin embargo, una buena estrategia para gestionar el cambio maximiza las posibilidades de que el cambio introducido logre su cometido.



Líderes del Gobierno (Hacienda, OGP, OATRH, y Fortaleza) presentando el progreso logrado en el Piloto de la Reforma del Servicio Público a empleados de Hacienda y OGP

## **II. Diseño Organizacional: La importancia de tener estructuras organizativas actualizadas y modernas en el gobierno**



## II. Diseño Organizacional: La importancia de tener estructuras organizativas actualizadas y modernas en el gobierno

### 1. Estado actual: Estructuras organizacionales desactualizadas

Las estructuras organizacionales en las agencias del Gobierno de Puerto Rico no se han revisado en mucho tiempo. Existen empleados realizando funciones en múltiples áreas de trabajo, en una clasificación de puesto que no responde a las funciones que realiza actualmente. Las consecuencias de una estructura organizativa desactualizada son numerosas e impactan directa y adversamente la experiencia de trabajo de los servidores públicos como también el fiel cumplimiento de la misión, objetivos y deberes fundamentales de la agencia. Las divisiones de trabajo sobrecargadas con falta de personal técnico en áreas críticas y falta de claridad en las responsabilidades y líneas de supervisión, impiden a la agencia cumplir cabalmente con sus funciones y objetivos claves sin tener que depender de recursos externos.

### 2. Metodología para analizar las estructuras organizacionales actuales

La metodología que se utilizó para realizar el rediseño organizacional se enfocó en asegurar que las estructuras, puestos y destrezas necesarias estén alineadas con los objetivos operacionales de las áreas que forman parte del Piloto. Se evaluaron las estructuras según los siguientes elementos de diseño para desarrollar y recomendar modelos para cada área:

- **Capacidad:** Se enfocó en entender el volumen de trabajo de las unidades para asegurar que tengan el personal necesario para cumplir sus funciones.
- **Puestos:** Se identificaron los puestos necesarios para lograr los objetivos operacionales de cada unidad.
- **Conocimientos, destrezas y competencias:** Se seleccionó el personal capacitado con los conocimientos, destrezas y competencias necesarias para ocupar los puestos de la nueva estructura de futuro recomendada.
- **Salario:** Se compararon los salarios de las clases de puestos<sup>3</sup> de los empleados que forman parte del piloto con los salarios de esas clases de puestos en el mercado laboral local (sector público y privado) para asegurar que los empleados del gobierno tengan salarios competitivos, justos y justificados.

Las actividades clave incluyeron un análisis organizacional del estado actual en las áreas cubiertas por el piloto, la identificación de destrezas y conocimientos que necesita tener la agencia para el futuro, el lanzamiento de una encuesta de empleados para medir la carga de trabajo (“workload”) y su nivel de destrezas y el desarrollo de recomendaciones de rediseño organizacional para la agencia (ver Figura D).

Figura D: Enfoque del Rediseño Organizacional



<sup>3</sup> Clases de puestos, según definido en la Ley 8-2017: grupo de puestos donde los deberes, tipo de trabajo, autoridad y responsabilidad son iguales o semejantes de forma tal que puedan incluirse bajo un mismo título o número, donde se exija a los aspirantes u ocupantes iguales requisitos mínimos, que se le ofrezcan las mismas pruebas de aptitud para su selección y que estén incluidos bajo la misma escala de retribución.

Una vez culminado el análisis preliminar, se identificaron los procesos y las destrezas específicas para todas las áreas del piloto. Como resultado, se desarrollaron taxonomías de destrezas y procesos específicos de cada división del piloto, que incluyeron habilidades que se requieren de los empleados, tanto para realizar sus funciones actualmente, como las destrezas que necesitarán en el futuro para poder cumplir con las exigencias del puesto. Este ejercicio ayudó a identificar las brechas en las capacidades en cada área del piloto. Para desarrollar estas taxonomías de procesos y destrezas, se revisaron las mejores prácticas en finanzas y contabilidad pública, y estudios y artículos técnicos que evalúan el desempeño de organizaciones financieras comparables.

Una vez se validó la información con el equipo ejecutivo de cada agencia, se lanzó la Encuesta de Excelencia en Capacidad Organizacional para todos los empleados del Piloto. Los empleados tuvieron un término de diez (10) días para responder a la misma. El 81% de empleados del Piloto o 230 empleados, respondieron a la encuesta de autoevaluación. Una vez culminó el periodo de diez (10) días, se cerró la encuesta y se consolidó la información capturada en la herramienta de Microsoft Power Bi. Los datos obtenidos se utilizaron para realizar un análisis profundo de la carga de trabajo y las habilidades de los empleados a nivel de área, negociado, división y empleado. Se crearon visualizaciones de datos en todos los niveles de las áreas de Piloto para mostrar detalles por tipo de proceso, carga de trabajo, niveles de pericia por tipo de destreza, procesos principales realizados y procesos menos realizados.

### 3. Hallazgo de las estructuras organizacionales actuales

#### Departamento de Hacienda

El funcionamiento actual de Hacienda es altamente transaccional y un porcentaje muy elevado de las actividades llevadas a cabo son administrativas. La fuerza laboral tiene ciertas brechas en sus capacidades técnicas y destrezas digitales que dificultarían una transición exitosa a un sistema de planificación de los recursos institucionales (“Enterprise Resource Planning” o “ERP”). Esto obstaculiza la habilidad de Hacienda de cumplir cabalmente con sus funciones claves de finanzas y contabilidad, desatar el poder de los datos y lograr objetivos estratégicos. A continuación, las observaciones más importantes del análisis del estado actual de la organización:

- **Fragmentación de los procesos y responsabilidades:** Las funciones de apoyo, y las actividades transaccionales y manuales, están fragmentadas a través de diferentes divisiones con mínima estandarización.
- **Más del 40% de la carga de trabajo (“workload”) de Hacienda es administrativo:** El trabajo administrativo se debe consolidar en una unidad central y de esta forma liberar a los empleados en puestos técnicos de tener que realizar tareas administrativas de poco valor añadido.
- **Falta de recursos para actividades de mejoramiento operacional en la agencia:** Aunque existen iniciativas de mejoramiento operacional, como el Área de Gerencia, estas carecen de los recursos necesarios para impulsar el mejoramiento operativo continuo en todas las áreas.
- **Transformación digital y analítica:** Actualmente no existe un equipo que se dedique a examinar las mejores prácticas, explorando tecnologías avanzadas, utilizando herramientas analíticas y llevando a cabo análisis en profundidad de los datos que produce la agencia. Además, no existe un equipo que promueva la adopción de herramientas digitales, tecnología y destrezas con un enfoque en realizar los esfuerzos de transformación digital en diferentes partes de la agencia.
- **Fuerza laboral con brechas de destrezas requeridas:** La fuerza laboral carece de ciertas destrezas y competencias necesarias dada las pocas oportunidades de adiestramiento que existen en el gobierno. Según los resultados obtenidos de la Encuesta

de Excelencia en Capacidad Organizacional, los empleados tienen poca a ninguna experiencia en destrezas financieras críticas, incluyendo operaciones financieras, optimización de procesos y gestión de datos.

→ **Planificación de sucesión y transferencia de conocimiento:** Se anticipa que empleados en roles críticos se jubilarán en el futuro próximo, pero existe una limitada planificación de sucesión para apoyar estas transiciones. Además, no existe un programa formal de transferencia de conocimiento para evitar la fuga de conocimiento institucional. Más aún, existe la necesidad de formar y preparar a los sucesores potenciales identificados con mayor capacidades y responsabilidades.

→ **Necesidad de capacidades críticas:** Existen competencias y destrezas técnicas y de liderazgo limitadas, críticas para mantener controles fiscales, impulsar objetivos estratégicos y fomentar la rendición de cuentas, la eficiencia y la efectividad. Para que los recursos internos puedan gestionar e impulsar los objetivos operacionales, la agencia debe implementar una estrategia de capital humano balanceada que viabilice el reclutamiento de talento con capacidades que no existen en la organización, pero también desarrolle las destrezas de empleados existentes para convertirlos en expertos en la materia (“Subject Matter Experts” o “SME”).

### Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP)

Según el análisis de la estructura existente, OGP necesita fortalecer su capacidad en destrezas emergentes de presupuesto, apalancar el uso de herramientas digitales, desarrollar una estrategia de datos y analítica, y tener roles y responsabilidades mejor definidos en el área de presupuesto que viabilicen que la agencia pueda responder mejor a los retos que enfrenta. A continuación, las observaciones más importantes del análisis del estado actual de la organización:

→ **Funciones y responsabilidades poco claras:** Necesidad de aclarar responsabilidades y especificaciones de cada puesto en la agencia (analistas de presupuesto, auditores, especialistas, analistas de gerencia pública). Las responsabilidades de cada rol deben ser distintas y con líneas de supervisión claras para maximizar las capacidades de cada puesto en la agencia.

→ **Necesidad de una transformación digital y de analítica de datos:** Necesidad de fortalecer los equipos de trabajo dedicados a la planificación del presupuesto y el desarrollo de mejores prácticas presupuestarias. Además, no cuentan con suficientes recursos dedicados a desarrollar herramientas analíticas y herramientas digitales de análisis e inteligencia para impulsar la toma de decisiones basada en datos.

→ **Necesidad de fortalecer capacidades críticas:** Necesidad de fortalecer el Área de Gerencia Pública, añadiendo recursos, nuevos enfoques y herramientas que permitan liderar la reorganización y transformación de todo el gobierno.

→ **Falta de un sistema robusto de adiestramientos y desarrollo profesional:** Necesidad de desarrollar una estrategia para proveer adiestramientos continuos a los empleados en áreas críticas como análisis financiero, ciencia de datos, tecnologías de información, diseño organizacional y manejo de cambio.

## 4. Estado futuro: Estructuras organizacionales modernas y actualizadas

Los cambios en la estructura organizacional aprobados tienen el objetivo de mejorar el funcionamiento de las áreas del piloto a través de nuevos enfoques y prácticas modernas, de manera que se desarrolle una cultura gubernamental dirigida a resultados y servicio eficiente. De igual manera, las nuevas estructuras organizacionales establecidas permitirán a ambas agencias evolucionar y adaptar sus operaciones a las nuevas necesidades del ciudadano para que puedan continuar con el desarrollo de sus encomiendas primordiales hacia el futuro.

## Departamento de Hacienda

Para impulsar la transformación del Departamento de Hacienda, la agencia debe realizar inversiones incrementales en las áreas de mayor impacto que impulsen al cambio. Las cinco áreas de enfoque para impulsar la transición a un estado futuro son:

1. Consolidación de secciones y divisiones para que las áreas de trabajo sean más eficientes, con líneas de supervisión más claras en todas las áreas de la organización.
2. Un nuevo Centro de Excelencia Operacional (CoE). El CoE estará enfocado en realizar estudios continuos de mejoramiento y optimización de áreas operativas dentro de Hacienda.
3. Un nuevo Centro de Servicio al Cliente (CSC) para agilizar las consultas internas y externas de las agencias.
4. Nuevo programa de desarrollo para la adquisición de las destrezas necesarias para sobrellevar el trabajo con excelencia.
5. Un nuevo proceso de planificación de sucesión formal al igual que un proceso para realizar la transferencia de conocimiento asociado a los roles críticos en el gobierno.

Tomando en consideración estas áreas de enfoque, para lograr el estado futuro de Hacienda, se estableció un Centro de Excelencia (CoE) Operacional. El CoE se enfocará en realizar estudios continuos de mejoramiento y optimización de áreas operativas dentro del Departamento de Hacienda. El trabajo del CoE girará en torno a la reingeniería de procesos, el análisis y visualización de datos y fomentará el desarrollo de soluciones digitales dentro de Hacienda. El CoE Operativo sirve como una unidad asesora que se reporta directamente al Secretario del Departamento de Hacienda.

Las responsabilidades del Centro de Excelencia Operacional (CoE) incluyen:

- Coordinar y desarrollar soluciones digitales robustas en estrecha colaboración con los oficiales ejecutivos de cada unidad/área.
- Coordinar las iniciativas de mejora continua y reingeniería de procesos lean en la agencia
- Desarrollar y coordinar estrategias de manejo de cambio para proyectos digitales de gran impacto para los empleados
- Identificar procesos que se puedan automatizar
- Evaluar nuevas tecnologías y herramientas para cada unidad/área de la agencia

Ver Figura E para la estructura organizacional aprobada para el nuevo CoE.



Para crear una agencia más eficiente, se aprobó establecer un Centro de Servicio al Cliente (CSC) que consolida las actividades administrativas y transaccionales, para así agilizar las consultas internas y externas de las agencias (ver Figura F para la estructura aprobada).

Figura F: Nueva Estructura Aprobada - Centro de Servicio al Cliente



El modelo propuesto creará eficiencias de escala, lo que permitirá que los especialistas de Hacienda y los empleados de la unidad central se concentren en realizar un trabajo más técnico. El CSC funciona como una unidad operativa que reporta al Secretario Auxiliar de Contabilidad del Gobierno Central en el corto plazo (implementación: 6 meses después de la puesta en marcha) y en el largo plazo al Subsecretario de Hacienda. Entre las responsabilidades del CSC se encuentran:

- Servir como primer punto de contacto en Hacienda para todas las agencias en cuanto a consultas y solicitudes de información
- Canalizar las consultas y solicitudes de información al área o negociado correcto dentro de Hacienda
- Realizar encuestas de satisfacción periódicamente en las agencias para entender como Hacienda puede mejorar sus sistemas y procesos
- Desarrollar y monitorear Indicadores Clave de Desempeño (“Key Performance Indicator” o “KPI”) sobre el servicio que brinda Hacienda a las agencias.

El Departamento de Hacienda deberá reclutar talento externo en áreas donde existen brechas en destrezas y conocimientos claves para su funcionamiento óptimo. Esto apoyará al Departamento a equipar áreas operativas críticas donde actualmente carecen de talento o son operadas solo por personal contratado. Dada la alta dependencia en contratistas para ciertas funciones claves, existe siempre el riesgo de la pérdida de conocimiento institucional cuando ya no esté el contratista. Además, estos contratistas suelen tener paquetes de remuneración y beneficios (ej. gastos de viaje) que superan con creces al del personal establecido, lo que genera una tensión innecesaria en la agencia.

Por último, para que el Departamento de Hacienda realice una transición a una organización de futuro, se debe establecer un proceso de planificación de sucesión formal, al igual que un proceso para la transferencia de conocimiento asociado a los roles críticos. Este proceso conlleva identificar a empleados con el potencial y el conocimiento para asumir los roles críticos y así asegurar la continuidad de las operaciones.

### Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP)

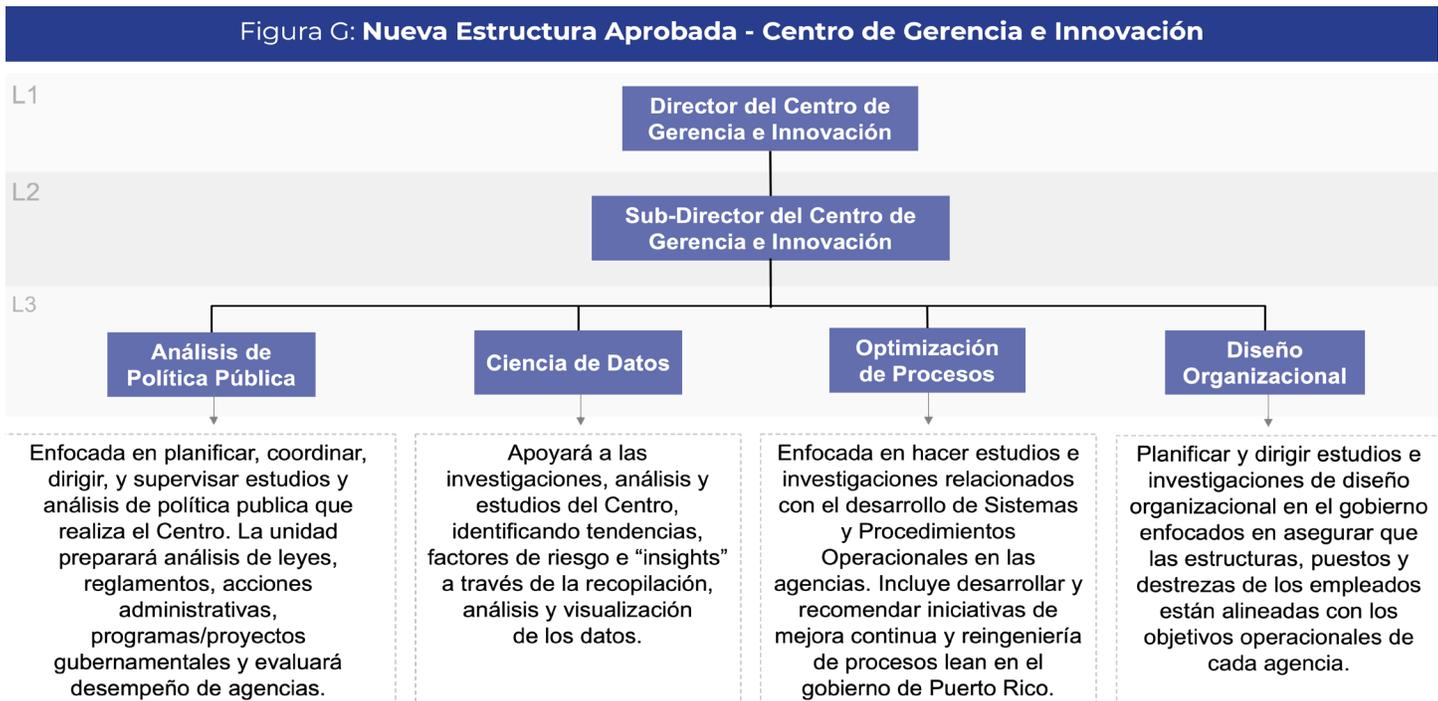
Los cambios en la estructura organizacional de la OGP aprobados tienen el objetivo de mejorar el funcionamiento de las áreas de trabajo de la oficina a través de nuevos enfoques y prácticas modernas, de manera que se desarrolle una cultura gubernamental dirigida a resultados y el servicio eficiente. De igual manera, la nueva estructura organizacional propone permitir que OGP pueda evolucionar y adaptar sus operaciones a las nuevas necesidades del ciudadano para que pueda continuar con el desarrollo de sus encomiendas primordiales hacia el futuro.

Para lograr la transformación de la OGP, la agencia debe realizar inversiones considerables en las áreas que tendrán el mayor impacto para impulsar el cambio. Las cinco áreas de enfoque para impulsar la transición a una estructura de futuro son:

1. Nuevas divisiones de trabajo más especializadas para lograr mayor enfoque y efectividad en las diferentes actividades relacionadas al presupuesto.
2. Roles y responsabilidades más claros para mejorar la supervisión de tareas y expectativas que existen para cada puesto.
3. Distribución más equitativa de la carga de trabajo.
4. Nuevo programa de desarrollo para la adquisición de nuevas destrezas necesarias para realizar un trabajo de excelencia.
5. Una nueva unidad de Gerencia Pública, reconceptualizada y empoderada con nuevos recursos para poder liderar la transformación del gobierno.

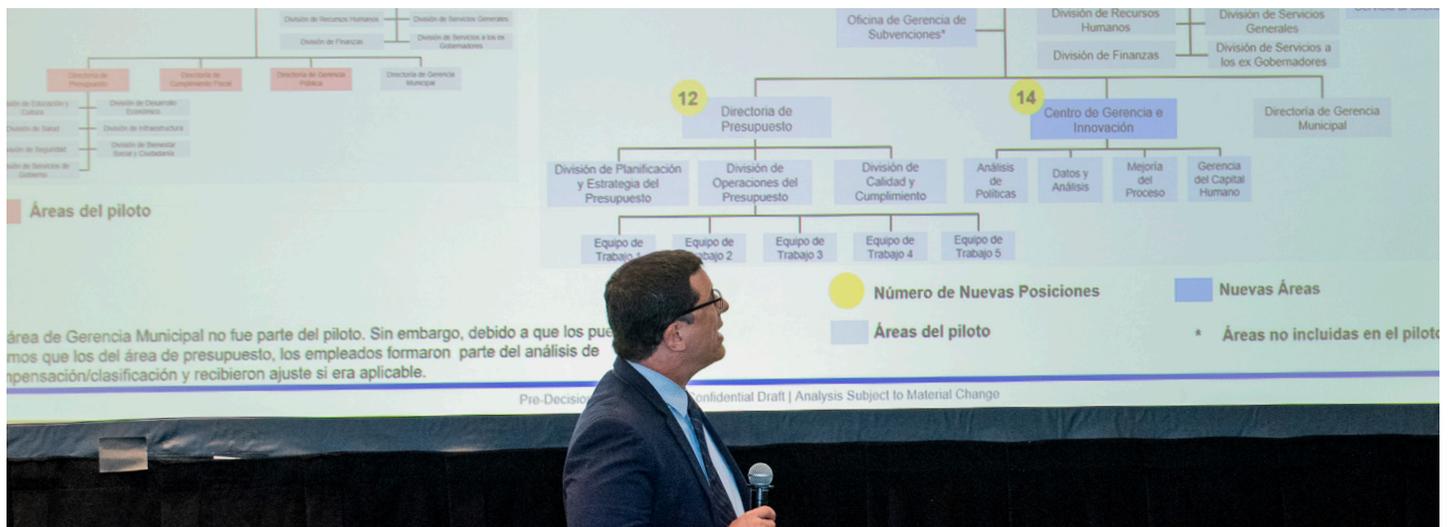
Como acción vital para la transformación, la OGP debe reclutar talento externo en áreas donde existen brechas en destrezas y conocimientos. Esto permitirá el adecuado funcionamiento operacional. Estas áreas carecen actualmente del capital humano necesario o son operadas únicamente por personal contratado. La alta dependencia en contratistas pone en riesgo la continuidad en operaciones y el conocimiento institucional.

Además, para lograr el estado futuro de la OGP y que pueda cumplir plenamente con su misión, se estableció un Centro de Gerencia e Innovación. El deber ministerial de la OGP de proveer asesoramiento a la rama ejecutiva en cuanto a gerencia estratégica y administrativa ha sido rezagado por mucho tiempo. El Centro de Gerencia e Innovación, que reemplaza el área de Gerencia Pública e impulsa nuevamente este importante cometido de la organización, se enfocará en realizar estudios de mejoramiento continuo y optimización de áreas operativas dentro de las agencias del Gobierno de Puerto Rico. Esta unidad también será responsable de proveer apoyo técnico a las agencias en la toma de decisiones organizacionales y estratégicas utilizando estudios y análisis basados en datos y mejores prácticas. Ver Figura G para la estructura organizacional aprobada para el nuevo CGI.



Una vez las nuevas estructuras organizacionales de futuro fueron establecidas en Hacienda y la OGP, se revisó el sistema de clases para asegurar que los puestos estén alineados a esas estructuras de futuro.

## II. Diseño Organizacional: La importancia de la estructura y el diseño organizacional en el gobierno



Director de OGP presenta en el Townhall del Piloto de la Reforma del Servicio Público, llevado a cabo el 11 de abril de 2022, la actualizada estructura organizacional de OGP.

### 5. Revisiones al sistema de clasificación de puestos

La Ley 8-2017 le confirió a la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH) la responsabilidad de centralizar y unificar los planes de clasificación de puestos de las agencias e instrumentalidades públicas adscritas al gobierno central. En observancia del mandato delegado en el 2017, la OATRH desarrolló el Plan de Trabajo para el Proyecto del Sistema Uniforme de Clasificación de Puestos. Durante los meses de junio de 2018 a abril de 2019, la OATRH recibió las descripciones de puestos de los empleados de carrera y confianza de las agencias e instrumentalidades públicas. El estudio y el análisis del contenido de todas las descripciones de puestos dio paso a la creación de un borrador del Plan de Clasificación de Puestos Uniforme para el gobierno central<sup>4</sup>. Un Plan de Clasificación es un sistema mediante el cual se estudian, analizan y se ordenan los deberes, responsabilidades y autoridades de los puestos y se agrupan en clases o series de clases. La clasificación de puestos fundamentada en criterios de uniformidad es la base del trato igual y justo que entraña el principio de mérito en el servicio público.

La OATRH se dio a la tarea de desarrollar dichos planes y preparó los Planes de Clasificación de Puestos para el Servicio de Carrera y el Servicio de Confianza. De un total de 176 planes de clasificación de puestos distintos a través de más de 60 agencias, la OATRH los redujo a dos: uno para el personal de carrera y otro para el personal de confianza. Asimismo, más de 24,000 clases de puestos, se redujeron a aproximadamente 1,500 clases en el gobierno central y se unificaron los títulos y requisitos mínimos de puestos similares.

Como parte de ese trabajo, se agruparon los puestos y funciones de todas las agencias del gobierno central<sup>4</sup> en grupos ocupacionales, áreas de trabajo, series de clases y clases de puestos, tomando como base la naturaleza del trabajo, su nivel de complejidad, responsabilidad y autoridad envuelta. Conforme a este análisis indicado se redactaron todas las especificaciones de clases necesarias en virtud de los grupos ocupacionales existentes, las áreas de trabajo y los niveles relativos de responsabilidad y complejidad que puedan identificarse en los diferentes tipos de trabajo.

Esta titánica labor de la OATRH fue un paso en la dirección correcta para tener un plan de clasificación de puestos fundamentado en criterios de uniformidad, a base del trato igual y justo que entraña el principio de mérito en el servicio público. La implementación de un plan uniforme de clasificación facilitará el proceso de clasificación de puestos en las agencias, mejorará los procesos de reclutamiento, ascensos, traslados y viabilizará el concepto de movilidad a través del gobierno central.

<sup>4</sup> [https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Planes/Pages/Planes\\_de\\_Clasificacion.aspx](https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Planes/Pages/Planes_de_Clasificacion.aspx)

Además de un Plan Uniforme de Clasificación, la OATRH también desarrolló un Plan Uniforme de Retribución (“URP”, por sus siglas en inglés). En mayo de 2019, el Gobierno presentó una propuesta para implementar el nuevo URP, a un costo anual de \$149 millones. En ese momento, la JSAF no autorizó el presupuesto para la implementación del nuevo sistema retributivo ya que no estaba atado a una reforma del servicio público que buscara transformar la gestión de recursos humanos en el gobierno. La OATRH decidió no implementar el Plan Uniforme de Clasificación hasta que se aprobara el presupuesto para adquirir un sistema retributivo uniforme. Por tanto, el Plan Uniforme de Clasificación quedó como un borrador de propuesta.

Como parte del Piloto de la Reforma del Servicio Público, se utilizó como base el sistema uniforme de clases desarrollado por la OATRH para clasificar todos los empleados del piloto. En la mayoría de los casos, los empleados recibieron una clasificación del sistema uniforme de la OATRH. Sin embargo, para hacer viable las nuevas estructuras con puestos que reflejaran necesidades y responsabilidades nuevas, se modificaron algunas especificaciones de clase y se trabajó con la OATRH para crear series de puestos nuevas.

El objetivo de crear nuevas series y puestos es equipar a las nuevas áreas operacionales con recursos que tengan las capacidades destrezas y conocimientos de prácticas modernas necesarias en áreas críticas de la agencia. Como parte de este análisis, se crearon series de clases nuevas en áreas de:

- **Gestión de Cambio** para apoyar la implementación de proyectos o iniciativas con el enfoque de adopción del cambio organizacional y cultural;
- **Ciencia de Datos** para generar inteligencia interna y así mejorar la toma de decisiones basada en el análisis de datos;
- **Gerencia de Proyectos** para mejorar la administración y monitoreo de proyectos; y
- **Análisis de Política Pública** para desarrollar conocimientos técnicos en técnicas y prácticas modernas de la administración pública en el área de gerencia y evaluación de programas gubernamentales.

Además, después de un extenso análisis y evaluación de la estructura organizacional, procesos funcionales y destrezas de trabajo de la Directoría de Presupuesto de la OGP, se identificaron cambios a la Serie de Gerencia Pública con el objetivo de atemperar a la unidad a los nuevos enfoques funcionales y prácticas modernas de presupuesto. Como parte de este análisis, se trabajó con la OATRH para desarrollar una nueva Serie de Presupuesto Gubernamental. Las funciones de trabajo de la serie incluyen un enfoque operacional del manejo del presupuesto, apoyada con controles para asegurar la calidad, exactitud y puntualidad de la evaluación y revisión de las operaciones y transacciones presupuestarias. Esta serie también incluye prácticas modernas del manejo del presupuesto para que la OGP continúe con el desarrollo de destrezas y conocimientos modernos de presupuesto.

La actualización de las clasificaciones de puestos fue otro paso importante para asegurar que las agencias tengan todas las clases necesarias para hacer realidad el estado organizacional futuro, creando nuevas clases, por ejemplo, en ciencia de datos, análisis de política pública, gerencia de proyectos y gestión de cambio, puestos críticos en un gobierno moderno en línea con las mejores prácticas. Una vez se establece un sistema de clasificación uniforme renovado, se desarrolla el plan de retribución correspondiente.

<sup>5</sup> <https://www.ocpr.gov.pr/wp-content/uploads/2016/04/Las-Modalidades-de-corrupcion-y-sus-consecuencias-para-la-competenci-en-las-Licitaciones-del-Gobierno-rev-22-de-noviembre-3.pdf>

## 6. Puestos de nuevo reclutamiento

Para fortalecer y actualizar las destrezas necesarias en áreas críticas de las agencias, se recomendó el reclutamiento de talento externo. Este nuevo talento traerá capacidades y destrezas indispensables para respaldar los esfuerzos de digitalización del gobierno, impulsar la efectividad operativa y brindar apoyo de asesoría estratégica, financiera y contable. Además, permitirá fortalecer áreas operativas críticas que ahora funcionan solo con el apoyo de contratistas.

Las nuevas posiciones creadas como parte del Piloto tendrán que ser reclutadas a través del nuevo proceso y plataforma tecnológica de reclutamiento que forma parte integral de la Reforma del Servicio Público. El nuevo proceso de reclutamiento digitalizado, optimizado y centrado en el candidato, apoyado a su vez en una estrategia de marca y publicidad, ayudará a reclutar al talento idóneo en las agencias. El tener que solicitar un puesto en el gobierno a través de una sola plataforma digital salvaguarda la transparencia y pulcritud de los procesos de reclutamiento. Un estudio realizado por Enchautegui (2010)<sup>5</sup> para la Oficina del Contralor de Puerto Rico concluyó que el reclutamiento y los ascensos eran los dos procesos administrados por las agencias impactados adversamente por irregularidades. La tecnología permite fiscalizar y tener mayor visibilidad sobre los procesos y actúa como un disuasivo para aquellos que quieran evadir los procesos formales.

Luego del desarrollo de las nuevas estructuras, se identificaron los puestos de nuevo reclutamiento en cada área funcional del Piloto. Se recomendó reclutar personal capacitado para 102 puestos nuevos en ambas agencias, 75 en Hacienda y 27 en la OGP. Los puestos varían entre áreas de contabilidad, ciencia de datos, gerencia de proyectos y tecnología.

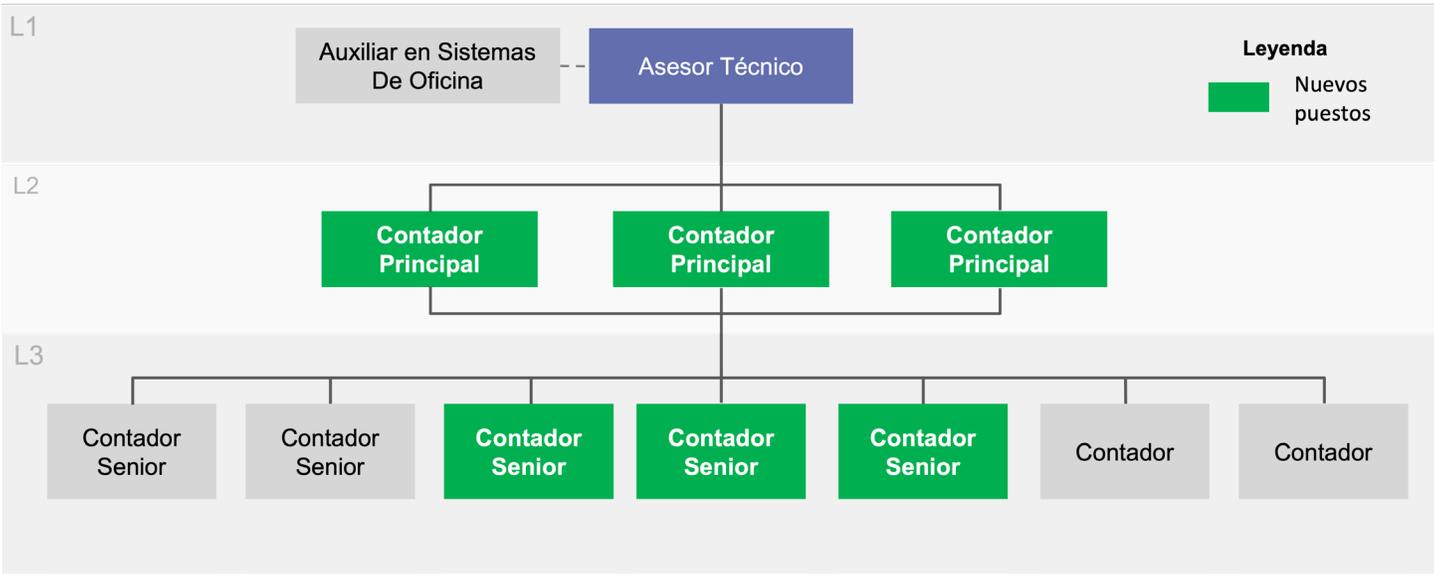
Figura H: **Puestos de Nuevo Reclutamiento por Área de Necesidad**

Área de Necesidad	# de puestos
Finanzas y Contabilidad	31
Tecnología de la Información (IT)	20
Presupuesto	12
Ciencia de Datos	10
Gerencia de Proyecto	10
Economía	5
Recursos Humanos	4
Administrativos	3
Política Pública	3
Legal	2
Mejora de Procesos	2
Total	102

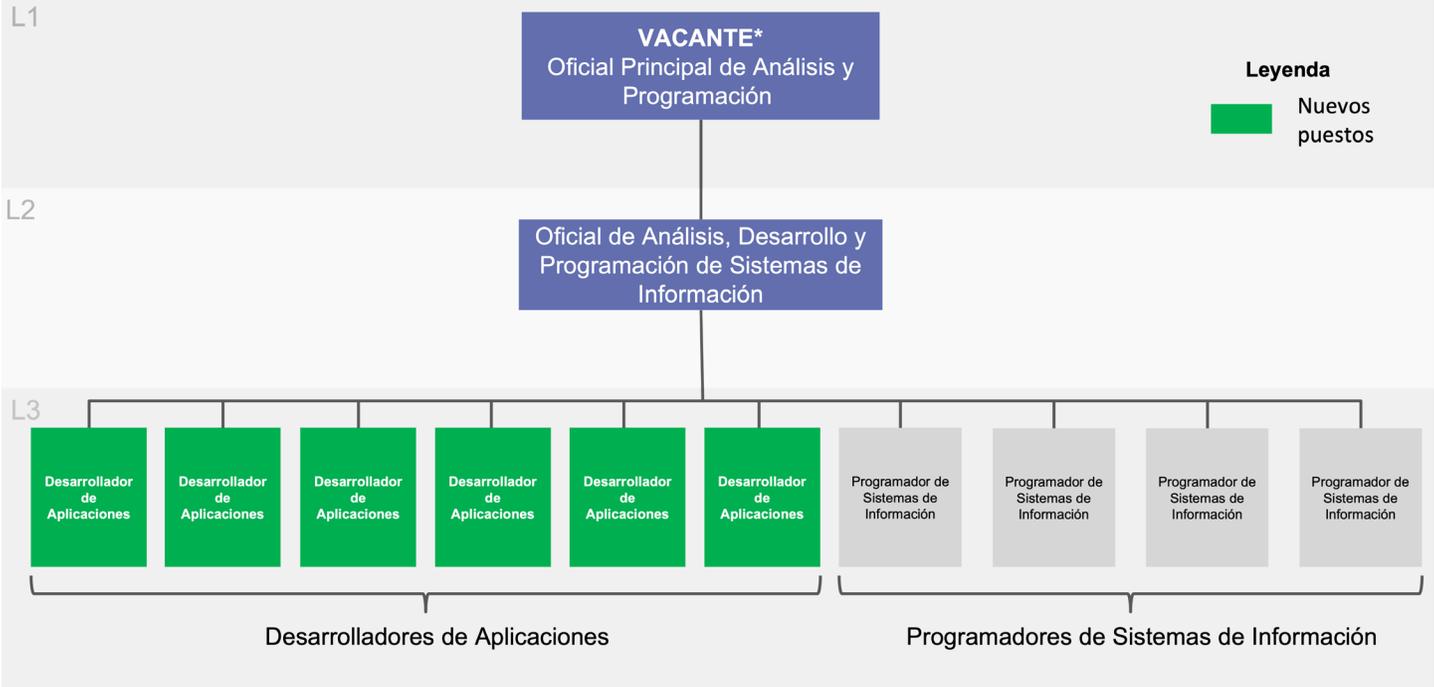
Para cada uno de estos puestos se desarrolló una descripción de puesto y se asoció a una clase dentro del Sistema Uniforme de Clases. Como se mencionó anteriormente, en casos en que la clase no estaba contemplada en el Plan Uniforme, como es el caso del científico de datos, se trabajó con la OATRH para crear la clase y la respectiva especificación de puesto. Todos los puestos de nuevo reclutamiento fueron asignados a un área específica dentro de la estructura futura de cada agencia, según las necesidades que tenía dicha área. A continuación, varios ejemplos de puestos de nuevo reclutamiento dentro de las divisiones que formaron parte del Piloto.

<sup>5</sup> <https://www.ocpr.gov.pr/wp-content/uploads/2016/04/Las-Modalidades-de-corrupcion-y-sus-consecuencias-para-la-competenci-en-las-Licitaciones-del-Gobierno-rev-22-de-noviembre-3.pdf>

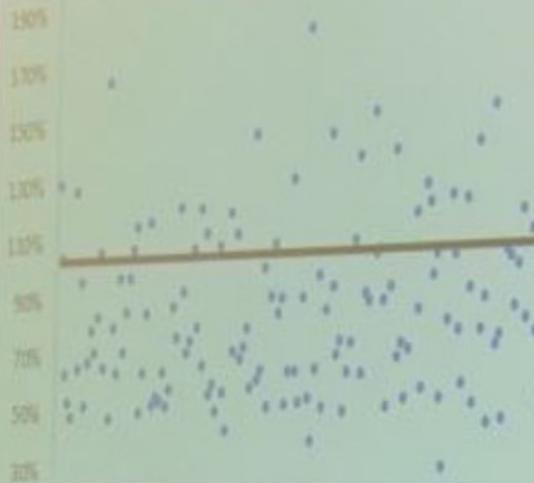
**Figura I: Puestos de Nuevo Reclutamiento en la Nueva Oficina de Estados Financieros en Hacienda**



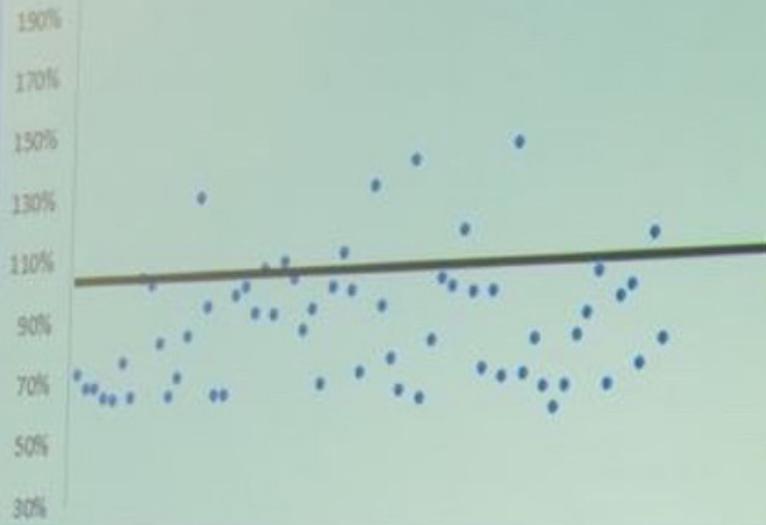
**Figura J: Puestos de Nuevo Reclutamiento en la Sección de Aplicaciones Contributivas en Hacienda**



Hacienda



73% de los empleados por debajo del benchmark competitivo



70% de los empleados por debajo del benchmark competitivo



Director del Departamento de Investigación y Política Pública de la JSAP explica la metodología de compensación utilizada en el Piloto de la Reforma del Servicio Público para determinar salarios competitivos.

## III. Compensación: Hacia salarios competitivos, equitativos y justos en el gobierno



# III. Compensación: Hacia salarios competitivos, equitativos y justos en el gobierno

## 1. Metodología de compensación: Resumen y ejemplo

Como parte del Piloto de la Reforma del Servicio Público, se revisó el salario de los empleados y se comparó con los sueldos del mercado laboral local para determinar el nuevo salario base de cada empleado en el Piloto. Emplear un análisis comparativo (“benchmarking”) donde se comparan los salarios actuales de los empleados con los salarios del mercado laboral local (sector público y privado) para luego determinar salarios, es una práctica de vanguardia que ayuda al gobierno a competir para atraer y retener el mejor talento (Brock and Buckley 2013; Thom and Reilly 2015).<sup>6</sup> A pesar de las disparidades salariales entre el sector público y privado ampliamente conocidas y documentadas, la práctica de utilizar datos de mercado para establecer compensación en el sector público ha sido ignorada en su mayoría.

A todos los empleados del piloto se les asignó una nueva clasificación de puesto usando el Plan de Clasificación Uniforme desarrollado por la OATRH, que ahora está disponible en el sitio web de la OATRH<sup>7</sup>.

Figura K: Metodología de Compensación Utilizada en el Piloto - Proceso Paso por Paso



**Objetivo del Piloto: Asegurarnos que todos los empleados tengan un salario competitivo, según la clase de puesto que ocupan en la agencia.**

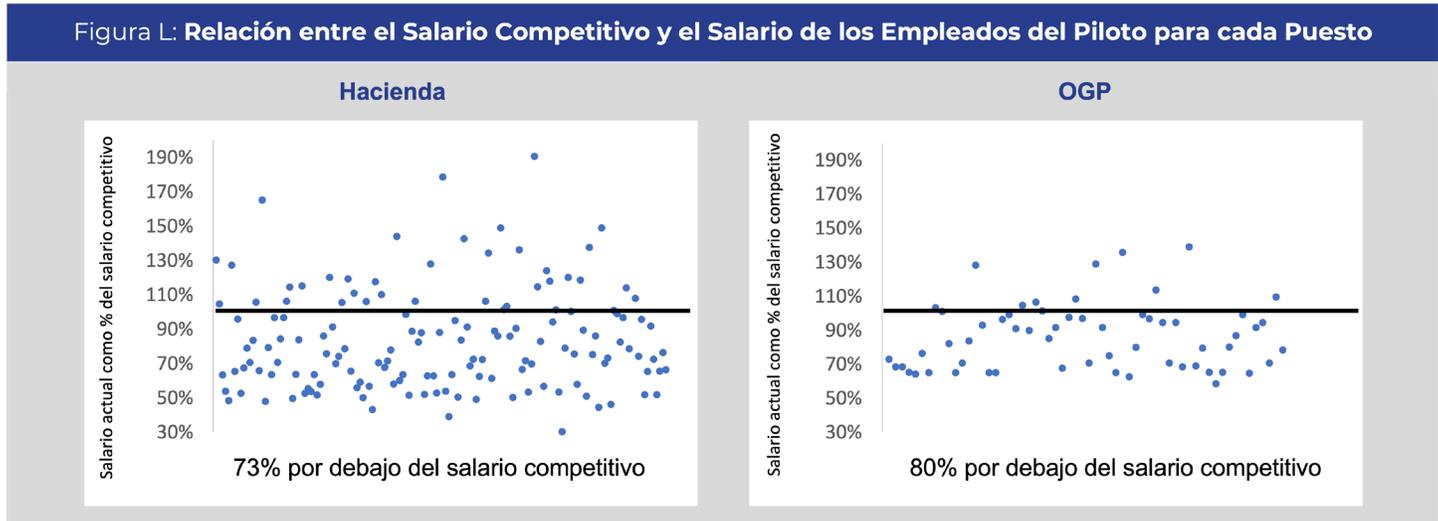
Cada especificación de puesto se revisó y comparó con las descripciones de puesto en encuestas publicadas con información de compensación de todas las industrias en el mercado laboral de San Juan, Puerto Rico. Se utilizaron los requisitos mínimos del puesto para realizar el pareo con los salarios de las ocupaciones en las encuestas.

Las dos encuestas utilizadas para este ejercicio fueron las siguientes: Instituto de Investigación Económica (“Economic Research Institute” o “ERI”; julio de 2021) y Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento del Trabajo federal (mayo de 2020). Se utilizó un factor de 2.9% de tendencia para traer los datos al presente. Utilizando los datos de ambas encuestas, se desarrolló una distribución de salarios y la banda salarial competitiva de mercado para cada clasificación de trabajo, empleando el 90% de la mediana del salario como el mínimo de la banda salarial competitiva.

<sup>6</sup> Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2013). Human resource functioning in an information society: Practical suggestions and future implications. *Public Personnel Management*, 42, 272-280. Thom, M., & Reilly, T. (2015). Compensation benchmarking practices in large US local governments: Results of a national survey. *Public Personnel Management*, 44(3), 340-355.

<sup>7</sup> [https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Planes/Pages/Planes\\_de\\_Clasificacion.aspx](https://oatrh.pr.gov/ServiciosProgramas/Planes/Pages/Planes_de_Clasificacion.aspx)

Los salarios de los empleados se compararon con los salarios del mercado para cada clasificación de puesto para determinar la cantidad de empleados que estaban por debajo del mínimo de la banda salarial competitiva del mercado. El análisis de mercado reveló que la mayoría de los empleados del Piloto estaban por debajo del mínimo de la banda salarial competitiva. En el caso de la OGP, el 80% de los empleados estaban por debajo de la banda salarial competitiva, mientras que en el caso de Hacienda fue el 73%. Los puestos que estaban más por debajo del salario competitivo fueron los de programadores, analistas de sistemas de contabilidad y los gerenciales/ejecutivos.

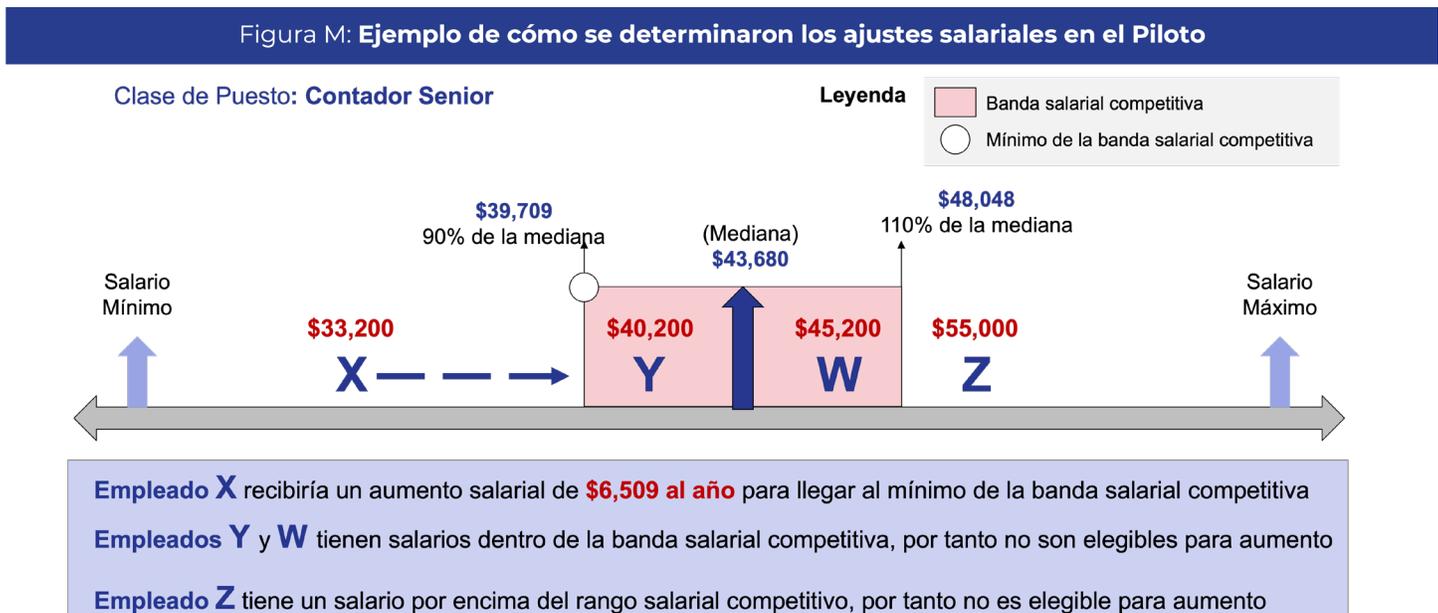


Fuente: Análisis usando data del Economic Research Institute (ERI)

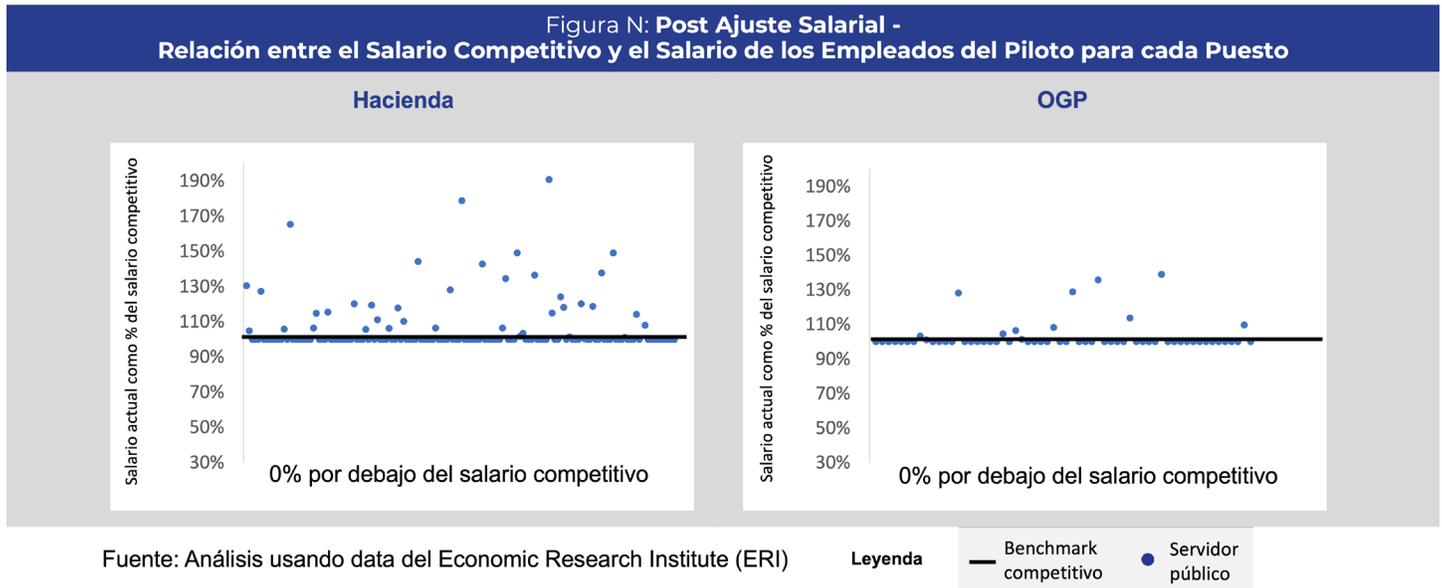
**Leyenda** — Benchmark competitivo ● Servidor público

Los empleados del Piloto con un salario por debajo del mínimo de la banda salarial competitiva (90% de la mediana) dentro de su nueva clasificación de puesto, recibieron un ajuste salarial, mientras que los empleados que estaban por encima del mínimo de la banda salarial competitiva no recibirán ajuste.

A continuación, presentamos un ejemplo, el del puesto de Contador Senior, para explicar cómo se determinaron los ajustes salariales de los empleados que participaron en el Piloto. En este ejemplo, solo un empleado (Empleado X) fue elegible para un aumento salarial.



Con la aplicación de esta metodología, ningún empleado participando del piloto tendrá un salario por debajo del mercado.



El objetivo principal del Piloto de la Reforma es garantizar que ningún empleado reciba un salario que no sea competitivo y que exista equidad salarial dentro de cada agencia. Al utilizar datos del mercado laboral podemos garantizar que los niveles de compensación del gobierno sean competitivos para todos los puestos. Para salvaguardar la transparencia con este proceso, estamos incluyendo un apéndice con todos los datos de mercado utilizados para todas las clasificaciones dentro del Piloto de la Reforma del Servicio Público.

Como se explicó anteriormente, la Ley 8-2017 impone a la OATRH la responsabilidad de establecer un Plan Uniforme de Retribución (“Plan Uniforme”) para los empleados del gobierno central. La JSAF, en colaboración con la OATRH, recopilará datos del mercado laboral para las clasificaciones de puestos que no formaban parte del programa piloto y desarrollará un nuevo Plan Uniforme. El Plan Fiscal 2022 establece que la implementación del Plan Uniforme debe ocurrir en enero de 2023, luego de que el gobierno cumpla con los parámetros de implementación de la Reforma establecidos en el Capítulo 12 del Plan Fiscal 2022. Cuando entre en vigor el nuevo Plan Uniforme, todos los empleados del Piloto serán colocados en una escala salarial correspondiente. En ese momento pudiera ocurrir un cambio en el salario establecido por el Piloto, aunque ningún empleado del Piloto recibirá un salario menor al aquí determinado una vez entre en vigor el nuevo Plan Uniforme.



Consolidación de secciones y divisiones para hacer las áreas de trabajo más eficientes, con líneas de supervisión más claras en todas las áreas de la organización

Un nuevo Centro de Excelencia Operacional (CoE). El CoE enfocado en realizar estudios continuos de mejoramiento y optimización de áreas operativas dentro de Hacienda

Un nuevo Centro de Servicio al Cliente (CSC) para agilizar consultas internas y externas de la agencia

Este Documento es Privado y Confidencial

Chief-of-staff de Hacienda presenta las nuevas estructuras organizacionales de futuro del departamento, incluyendo el nuevo Centro de Excelencia Operacional y el Centro de Servicio al Cliente.

## IV. Próximos pasos de la Reforma de Servicio Público



## IV. Próximos pasos de la Reforma de Servicio Público

La Reforma del Servicio Público tiene como enfoque transformar la experiencia del servidor público, apoyando su crecimiento profesional de manera transparente y sostenible, para así crear un gobierno que provea servicios de excelencia y calidad.

El objetivo es implementar los cuatros componentes de la Reforma del Servicio Público, comenzando con las nuevas estructuras organizacionales y los ajustes salariales para los empleados que formaron parte del Piloto. El próximo enfoque será implementar nuevos procesos de reclutamiento y un nuevo sistema de evaluación de empleados que apoye el desarrollo profesional.

Figura O: Fases de la Reforma del Servicio Público





Secretario de Hacienda comparte con empleados en el Townhall de Hacienda llevado a cabo el 11 de abril de 2022 el progreso de la Reforma del Servicio Público

## **V. Apéndice: Lista de las clases de puestos del Piloto de la Reforma del Servicio Público y sus correspondientes salarios competitivos**

---

---

## V. Apéndice: Lista de las clases de puestos del Piloto de la Reforma del Servicio Público y sus correspondientes salarios competitivos

Clase de Puesto	Benchmark competitivo
<b>Hacienda</b>	
Administrador(a) de Sistemas de Oficina I	\$1,888
Administrador(a) de Sistemas de Oficina II	\$2,017
Administrador(a) de Sistemas de Oficina III	\$2,483
Analista de Sistemas de Contabilidad	\$3,935
Analista de Sistemas de Contabilidad Principal	\$6,350
Analista de Sistemas de Contabilidad Sénior	\$4,304
Analista en Asuntos Económicos y Financieros	\$3,339
Analista en Asuntos Económicos y Financieros Principal	\$4,037
Analista en Sistemas y Procedimientos	\$3,423
Analista en Sistemas de Información	\$3,517
Auxiliar Administrativo	\$1,796
Auxiliar en Sistemas de Oficina	\$1,888
Auxiliar Fiscal	\$1,806
Contador(a)	\$2,583
Contador(a) Principal	\$5,873
Contador(a) Senior	\$3,276
Coordinador(a) de Apoyo Técnico de Redes	\$4,607
Director(a) Administrativo(a)	\$5,146
Especialista en Asuntos Económicos y Financieros	\$4,829
Especialista en Sistemas de Información	\$3,676
Especialista en Sistemas y Procedimientos	\$3,863
Gerente de Sistemas de Información	\$5,937
Oficial Administrativo	\$3,009
Oficial Administrativo Principal	\$3,687
Oficial Administrativo Senior	\$3,211
Oficial Apoyo Técnico	\$6,138
Oficial de Análisis, Desarrollo y Programación de Sistemas de Información	\$7,055
Oficial de Operaciones y Control de Tecnología de Información	\$5,924
Oficial de Seguridad de Sistemas de Información	\$5,188
Oficial Ejecutivo	\$8,720
Oficial Gerencial	\$4,421
Oficial Principal de Operaciones y Control de Tecnología de Información	\$7,105
Oficinista I	\$1,556

Clase de Puesto	Benchmark competitivo
Oficinista II	\$1,689
Operador(a) de Equipo de Procesar Datos	\$1,578
Operador(a) de Sistemas de Información	\$2,544
Programador(a) de Sistemas de Información	\$3,795
Recaudador(a) Oficial	\$1,703
Supervisor(a) de Operaciones de Tecnología de Información	\$5,186
Técnico(a) de Control de Datos Administrativos	\$2,100
Técnico(a) de Seguridad de Sistemas de Información	\$3,229
Técnico(a) de Sistemas de Oficina	\$1,612
Técnico(a) en Contribuciones	\$1,969
Técnico(a) en Sistemas de Información	\$2,602
<b>OGP</b>	
Administrador(a) de Redes	\$4,224
Administrador(a) de Sistemas de Oficina I	\$1,888
Analista de Presupuesto Gubernamental Senior	\$3,489
Asistente Administrativo(a) I	\$1,796
Coordinador(a) Interagencial de Sistemas de Información	\$7,134
Desarrollador(a) de Aplicaciones	\$3,951
Especialista de Presupuesto Gubernamental	\$5,589
Gerente de Presupuesto	\$6,131

**Nota:** Análisis usando data del Economic Research Institute (ERI)

