

APUNTES HISTÓRICOS SOBRE PLANES DE ESTUDIOS Y CAMBIOS CURRICULARES DE LA ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 1945-1996

*Dr. Leonardo Santana Rabell**

El objetivo de estas notas es exponer, de manera muy sucinta, la evolución curricular de la *Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP)*, de la Universidad de Puerto Rico y discutir algunas de las preocupaciones y propuestas de la Facultad para mejorar sus ofrecimientos académicos. Desde su fundación en 1945, la Escuela ha sido centro de capacitación, adiestramiento y formación académica de servidores públicos en Puerto Rico y América Latina, incluyendo de manera especial la región caribeña.

Durante las décadas de los cincuenta y sesenta la **EGAP** contribuyó destacadamente al proceso de modernización administrativa y la profesionalización del servicio público de nuestro País. Tal vez con menos protagonismo, pero con igual sentido de responsabilidad, la Facultad de la Escuela así como sus estudiantes y egresados continúan generando nuevos conocimientos y propuestas viables para transformar la administración pública en Puerto Rico.¹ Ciertamente los retos son diferentes dado que las condiciones nacionales e internacionales han cambiado de forma radical. La globalización de la economía, la revolución tecnológica y de la informática, la fragmentación de la sociedad y las continuas demandas de grupos y sectores no tradicionales, entre otros eventos han transformado el entorno de la gobernabilidad. El propósito de este ensayo es iniciar una reflexión que culmine con los ajustes y modificaciones curriculares necesarios para continuar con la misión institucional de la **EGAP** es ofrecer una educación de excelencia para el servicio público.

* Profesor y Coordinador de Asuntos Académicos de la Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

¹ Para los trabajos más recientes producidos por miembros de nuestra Facultad véase el **Apéndice A**; consúltense además los artículos publicados en la *Revista de Administración Pública*, asimismo como las tesis y seminarios sustitutivos de tesis producidos por los estudiantes de la Escuela, los cuales evidencian esta producción intelectual.

A. PROCESO FORMATIVO: 1941-1953

El 21 de noviembre de 1941, mediante la *Ley Núm. 26*, la Asamblea Legislativa de Puerto Rico creó el Colegio de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico. En la sección primera se exponen los motivos y propósitos para crear esta nueva institución educativa:

La creación de un Colegio de Administración Pública en la Universidad de Puerto Rico ofrecerá a nuestra juventud una buena oportunidad de prepararse convenientemente para el más eficiente desempeño de las funciones públicas. Un colegio cuya especialización fuera familiarizar a los estudiantes con todos los problemas de la administración pública, tanto en su aspecto teórico como práctico, contribuiría a formar un personal apto, con el necesario conocimiento técnico y la experiencia deseable para servir con éxito cualquier función del gobierno. Un personal así preparado significaría eficiencia en los servicios públicos.

El funcionamiento de un Colegio de Administración Pública, no sólo redundará en beneficio del pueblo y del gobierno de Puerto Rico, sino que al propio tiempo prepararía a nuestra juventud convenientemente para ofrecer sus servicios en esta especialización a los gobiernos de Estados Unidos y las naciones [latino]americanas.²

Su aprobación convierte a la Escuela Graduada de Administración Pública en uno de los pocos centros académicos dentro de la Universidad cuyo establecimiento y misión fueron formulados por mandato directo de la Asamblea Legislativa de Puerto Rico, y tal vez la primera bajo la jurisdicción de Estados Unidos.³

A pesar de que Ley ordenaba a las autoridades universitarias organizar el Colegio a la "mayor brevedad" y asignaba \$40 mil anuales para tales fines, esto no fue posible hasta agosto de 1945, cuando se inician los cursos del Programa de Administración Pública.⁴ Se han señalado varias razones para explicar la dilación en el cumplimiento del mandato legislativo. Entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

- a) Las condiciones creadas por la participación de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial no eran las mejores para iniciar el programa.

² *Ley Núm. 26* de 21 de noviembre de 1941, sección I.

³ De acuerdo con August R. Hatton: "Puerto Rico by action of its legislative in 1941 has the distinction of being the first government under the American flag to provide by law for the establishment of such school". A.R. Hatton. *Proposed Plan for a School of Public Administration at the University of Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico (n.d.).

⁴ Conviene señalar que la Ley Núm. 116 de 7 de mayo de 1948, sustituyó el término de "Colegio" por el de "Escuela de Administración Pública" y elimina la asignación autorenovable de \$40,000.

- b) La persona designada por la Junta de Síndicos, **Robert Valeaur**, quien había sido recomendado por el gobernador **Rexford G. Tugwell** para comenzar el programa, nunca arribó al País.
- c) La organización del Colegio de Ciencias Sociales, ocupó gran parte de los esfuerzos de los funcionarios universitarios interesados en esta área de estudios y en las disciplinas que integrarían ese nuevo centro docente, el cual fue inaugurado el 17 de agosto de 1947.
- d) La oposición abierta y militante del decano y los estudiantes del Colegio de Administración Comercial a la posible fusión de ese Colegio con la Escuela de Derecho y el nuevo Colegio de Administración Pública.
- e) La escasez de recursos humanos capacitados en el País para impartir esta disciplina.⁵

Debido a este conjunto de circunstancias, no es hasta el 1943 que el rector Jaime Benítez invita al profesor **August R. Hatton**, de la Universidad de Northwestern, para elaborar el plan de estudio del programa e iniciar los cursos. De esta manera, el 3 de junio de 1944, **Hatton** presentó al Rector un plan para organizar la Escuela de Administración Pública.⁶ En éste se recomendaba que la Escuela comenzaría con cursos nocturnos y sabatinos orientados a capacitar, o adiestrar en el servicio (*in-service training*), a empleados del gobierno de Puerto Rico.

El programa de capacitación se fundamentaba en dos estrategias principales: a) ofrecer cursos subgraduados a estudiantes regulares de la Universidad que estuviesen finalizando su bachillerato, y b) proveer capacitación o adiestramiento de funcionarios públicos (alcaldes y personal administrativo de distintas áreas funcionales del Gobierno) mediante una o varias conferencias sobre diferentes temas. Con el objetivo de brindar estos servicios, la Escuela se convertiría en un centro de información e investigación. Con respecto a la orientación curricular, se pensaba que el estudio y la práctica de la Administración Pública debería tener una visión **generalista** cimentada en las ciencias sociales:

⁵ Véase Nitzza Meléndez Rodríguez, "Antecedentes históricos, procesos y consecuencias de la Escuela Graduada de Administración Pública", Tesis de Maestría, Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, junio 1985", 55-69 y Vicente Rodríguez Rodríguez, "Procesos y consecuencias de la Escuela Graduada de Administración Pública: un análisis crítico", Tesis de Maestría, Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, 1985, cap. II.

⁶ A.R. Hatton. *Proposed Plan for ...* El profesor Hatton había sido invitado originalmente para desempeñarse como profesor visitante de Ciencia Política y asesor del Rector.

It should be clearly understood that training for public administration should rest upon a broad foundation of general study, especially in the social sciences. The mere mastery of the techniques by which the work of administration is accomplished is not enough. The administrator, in common with all others called upon to lead or direct social action, needs a knowledge of the nature of modern society and his orientation therein. He needs to have been introduced to the basic assumption of democracy and to have considered the alternatives thereto. Above all he needs to see administration as that part of government through which declared policy is off actuated—in short, that the administrator is really a servant of the law-making power and, therefore, in a democratic society, a servant of the people.⁷

También se pretendía que este Programa pudiera extenderse a estudiantes de América Latina y del Caribe.

Así, en agosto de 1945 se iniciaron los cursos del Programa de Administración Pública.⁸ Como primer director fue designado **James R. Watson**, quien a la sazón se desempeñaba como director regional de la Junta Federal de Relaciones Laborales. El Programa comenzó a funcionar como una unidad autónoma e independiente, ofreciendo tres cursos: **Introducción a la Administración Pública, Contabilidad Gubernamental y Administración de Personal**. En estos cursos iniciales se matricularon alrededor de 200 estudiantes.⁹ Sin embargo, la adscripción formal de los mismos (con la excepción del curso de Contabilidad Gubernamental) correspondía al Colegio de Ciencias Sociales, específicamente al Departamento de Ciencia Política. En 1947, como parte de una reorganización

⁷ Hatton, *Proposed Plan...*, 6. Se presume, aunque no está claramente establecido en la propuesta, que se recomendaba crear un bachillerato en Administración Pública. Se sugería aprobar seis cursos en *Gobierno y Política*, cinco en *Historia*, siete en *Economía*, cuatro en *Contabilidad*, dos en *Psicología* y diez en *Administración Pública*. Los cursos específicos en Administración Pública eran: a) Principios de la Administración Pública, b) La administración de Puerto Rico, c) Administración del Personal Público, d) Gobierno y planificación (*Governmental Planning*), e) Sistema de información al gobierno (*Governmental Reporting*), f) Leyes administrativas, g) Administración de Justicia, h) Finanzas públicas y Administración financiera de Puerto Rico, i) Conferencia general y j) Seminario en Administración Pública.

⁸ Los eventos relacionados con la inauguración de los cursos aparecen en la publicación, Universidad de Puerto Rico y Comisión de Servicio Civil, *Puerto Rico y su Programa de Administración Pública*, Actas de la Conferencia sobre Administración Pública celebrada en el Teatro de la Universidad de Puerto Rico (29 de octubre - 2 de noviembre de 1945). Los actos de inauguración se vieron permeados por la polémica debido a las expresiones del Gobernador Tugwell en su discurso, en el cual señalaba que en Puerto Rico "no había talento administrativo con experiencia". Véase: "Un breve exordio sobre Administración Pública" en *Ibid.*, 9-16; *El Mundo* (30 de octubre de 1945), 1-6 e *Idem.* (5 de noviembre de 1945), 1.

⁹ James R. Watson, "El programa de los cursos sobre Administración Pública en la Universidad de Puerto Rico", en Universidad de Puerto Rico y Comisión de Servicio Público, *Puerto Rico y su Programa de Administración...*, 33.

administrativa propuesta por el **Dr. Pedro Muñoz Amato**, decano del Colegio de Ciencias Sociales, tanto el Programa de Administración Pública como el Centro de Investigaciones Sociales y la Escuela de Trabajo Social fueron incorporados a ese Colegio.

Durante los primeros tres años de haberse inaugurado la Escuela de Administración Pública, la estrategia educativa se orientaba claramente hacia el establecimiento de un centro docente con una finalidad práctica y de servicios. De hecho, desde el inicio se formalizaron convenios de adiestramiento y capacitación con la Comisión de Servicio Civil para "llevar inmediatamente en la práctica esta filosofía de servicio".¹⁰ Como sugiere el profesor **Hiram Nazario**,¹¹ la creación de la Escuela tiene que ubicarse en el contexto de "renovación y la estructura ideológica de cambio social que se inaugura con la elección del Partido Popular y los arreglos políticos que se logran entablar entre Luis Muñoz Marín y Rexford G. Tugwell". Ciertamente, durante estos años formativos, la misión principal de la Escuela estaba orientada hacia la preparación técnica de los servidores públicos y atender la necesidad de expertos en la gerencia gubernamental.¹² Sin lugar a dudas los expertos y técnicos en la "ciencia" y el arte de la administración pública fueron indispensables para la implantación del programa de reforma social del Partido Popular Democrático (PPD).¹³ Así lo entendió entonces **Luis Muñoz Marín**, presidente del Senado de Puerto Rico y fundador de ese partido, al señalar:

¹⁰ J.R. Watson, *Ibid.*

¹¹ Hiram Nazario, "El problema de la relevancia en el estudio de la Administración Pública en Puerto Rico", *Revista de Administración Pública* 5 (marzo, 1972): 76.

¹² Para una discusión sobre la vinculación entre la Universidad de Puerto Rico y el programa de modernización impulsado por el Partido Popular Democrático, véase: Michael Lapp, "The Rise and Fall of Puerto Rico as a Social Laboratory: 1945-1965", *Social Science History* 19:2 (Summer 1995); Antonio Lauria-Perricelli, "A Study in Historical and Critical Anthropology: The Making of the People of Puerto Rico", Ph.D. Diss., New School for Social Research, 1989; Charles T. Goodsell, "Training and Research in Puerto Rico", *Annals of the American Academic and Social Sciences*. Núm. 285 (1983): 110-115; Charles T. Goodsell, *Administración de una Revolución: la reforma del poder ejecutivo en Puerto Rico bajo el gobernador Rexford G. Tugwell* (Río Piedras: Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico, 1967).

¹³ Las variables políticas y económicas que explican la transformación del modelo de desarrollo económico de Puerto Rico se discuten en: Ángel G. Quintero Rivera, "Las bases sociales de la transformación ideológica del Partido Popular Democrático en la década del cuarenta", en Gerardo Navas Dávila, ed., *Cambio y desarrollo en Puerto Rico: La transformación Ideológica del Partido Popular Democrático* (Río Piedras: Editorial Universitaria), 36-119; Emilio Pantojas-García, *Development Strategies as Ideology: Puerto Rico's Export-Led Industrialization Experience* (Boulder, Col.: Lynne Rienner, 1990); James L. Dietz, *Economic History of Puerto Rico* (New Jersey: Princeton University Press, 1986) y Leonardo Santana Rabell, *Planificación y política: un análisis crítico* (Río Piedras: Editorial Cultural, 1989).

No podemos, como digo, privar al pueblo de los mejores servicios expertos que puedan obtenerse y esta **Escuela de Administración Pública es para ir proveyéndole, en su propio batey, estos servicios necesarios al pueblo de Puerto Rico.** Para proveerle expertos en administración de gobierno; expertos que, cuando sea necesario, sepan "experimentar" en los grandes alcances de nuestra obra; para proveerle expertos, en su propio batey, al pueblo de Puerto Rico que, cuando su labor lo valga, puedan ganar "sueldos altos" por servicios altos a nuestro pueblo; que puedan laborar en las "autoridades" y corporaciones públicas necesarias a la obra de nuestro pueblo —en forma que todo nuestro pueblo humilde y sufrido pueda tener para sí, para la solución de sus graves problemas, servidores tan adiestrados como los que en el pasado siempre han podido conseguir las corporaciones privadas y los intereses privados para sí. Los problemas que confronta nuestro pueblo así lo demandan.¹⁴

A pesar de la clara definición de la misión y el mandato estatutorio de la Escuela, desde los primeros años se comenzó a manifestar cierta tensión entre algunos miembros de la facultad sobre su orientación curricular futura. El dilema consistía en determinar si los esfuerzos educativos de la Escuela se debían enfocar o vincular principalmente al "aspecto práctico del servicio" para así satisfacer las necesidades de capacitación de los empleados públicos o convertirse en un centro académico graduado tal y como estaban diseñados los estudios de Administración Pública en los Estados Unidos.

El problema se hizo evidente en el año académico 1947-1948 cuando la institución comenzó a ofrecer simultáneamente dos programas de estudio: uno de "estudios elementales de Administración Pública" mediante cursos nocturnos, el cual estaba diseñado especialmente para empleados públicos sin bachillerato. A los egresados de este Programa se les otorgaba un *Certificado en Administración Pública*. En ese momento estaban inscritos 78 estudiantes.

El *Programa de Certificado en Administración Pública* se diseñó para evitar excluir aquellos empleados públicos que deseaban hacer estudios en Administración Pública pero que carecían de un grado universitario. Los candidatos a este Certificado de "estudios elementales" debían haberse graduado de escuela superior y cumplir con los requisitos de ingreso a la Universidad de Puerto Rico. Una vez admitidos tenían que aprobar un total de 36 créditos con un índice académico no menor 2.00. El éxito alcanzado por este Programa de Certificado en Administración Pública en

¹⁴ Luis Muñoz Marín, "Buena administración relacionada con el Programa de Gobierno para Puerto Rico", en *Puerto Rico y su Programa de Administración Pública...*, 19-20 [énfasis provisto].

la capacitación de empleados públicos de Puerto Rico y América Latina fue rotundo. Sin embargo, el mismo se discontinuó en el año académico 1957-58.

El otro era el *Programa Graduado*, que otorgaba un *Diploma Graduado en Administración Pública* luego de haberse aprobado 30 créditos en cursos graduados con un índice académico no menor de 3.00 puntos. Se exigía además un internado en alguna agencia del gobierno, o en su lugar, escribir una tesis. Los requisitos de admisión eran: a) Bachillerato de la Universidad de Puerto Rico u otra institución reconocida; b) demostrar méritos y vocación para el servicio público; c) haber aprobado los cursos: **Introducción a la Ciencia Política, Introducción a la Economía, Introducción a la Administración Pública y Gobierno de Estados Unidos**, o Puerto Rico. El Programa fue aprobado el 26 de noviembre de 1948 (**Cuadro 1**) y comenzó con una matrícula de diez estudiantes el primer semestre y 26 el segundo.¹⁵

Como se puede observar, el Programa Graduado tenía un enfoque general, tal y como fue recomendado inicialmente en el *Plan Hatton*.¹⁶ Con

**CUADRO 1. PROGRAMA DE ESTUDIOS GRADUADOS
(APROBADO 26 DE NOVIEMBRE DE 1948).**

Cursos	Créditos
• Principios y Procedimientos de Administración Pública	3
• Hacienda Pública	6
• Estadísticas para Gerencia Administrativa	3
• *Relaciones del Trabajo	3
• *Negociación Colectiva	3
• *Administración Municipal	3
• Administración de Personal Público	3
• Administración de las Finanzas	3
• Internado	6
• Tesis	3
*=Electivas	

Fuente: José Cancel Mercado, "Perfil del administrador público profesional", *Revista de Administración Pública* 7 (octubre 1974): 12.

¹⁵ Véase José Cancel Mercado, "Perfil del administrador público profesional: estudio de los egresados de la Escuela Graduada de Administración Pública", *Revista de Administración Pública* 7 (octubre de 1974): 11-14.

la creación de este Programa claramente la Escuela fue tomando un enfoque más orientado a lo académico. De hecho, durante esta época se recibió un donativo de la *Fundación Carnegie*, de Nueva York, de \$65,000 por tres años para impulsar los estudios graduados. Nos parece que con la eliminación del Programa de Certificado —o de “estudios elementales”— la Facultad dirigió entonces sus esfuerzos hacia fortalecer el Programa de Maestría y convertir la Escuela en una Graduada.

B. PROGRAMA DE MAESTRÍA: 1954-1970

El 7 de mayo de 1954, el Consejo Superior de Enseñanza de la Universidad de Puerto Rico aprobó una petición para otorgar el Grado de Maestro en Administración Pública.¹⁷ Se estableció como política que los estudiantes que hubiesen obtenido el Diploma Graduado entre los años de 1949 al 1953 podrían convalidarlo por la Maestría si, entre otros requisitos, aprobaban un examen oral y escrito elaborado por la Facultad. El primer Grado de Maestro se confirió en 1954 al estudiante Félix Ayala de la Torre.¹⁸ El Programa de Estudios para la Maestría en Artes en Administración pública aparece en el Cuadro 2.

Durante la década de los sesenta se separa del Programa de Maestría de Administración Pública la especialidad en Economía. También se crea —en colaboración con el Departamento de Estado de Puerto Rico y la *Agencia Internacional para el Desarrollo*, de Estados Unidos (AID)— el Programa Especial para Estudiantes Latinoamericanos, el cual se desarrolla de manera extraordinaria.¹⁹ También en esta década inicia su publicación la *Revista de Administración Pública* y se inaugura la Biblioteca de la Escuela, la única en Puerto Rico especializada en esta disciplina. Además, se establece un Programa de Extensión en el Recinto Universitario de Mayagüez.²⁰

Cabe destacar que estos esfuerzos institucionales fueron acompañados

¹⁶ Sin embargo, como resultado de una propuesta del Dr. Pedro Muñoz Amato, decano de la Facultad de Ciencias Sociales y director interino de la Escuela, en 1953 comenzó a ofrecerse una especialidad en Economía dentro del postgrado en Administración Pública. Cancel Mercado, “Perfil del administrador...”, 15-16 y N. Meléndez Rodríguez, “Antecedentes históricos...”, 84-91.

¹⁷ Universidad de Puerto Rico, Consejo Superior de Enseñanza. *Certificación Número 51*, 12 de mayo de 1954.

¹⁸ Cancel Mercado. “Perfil del administrador...”, 8.

¹⁹ Véase en este número la reimpresión de artículos de la *Revista de Administración Pública*, Sección Informativa, para una descripción del Programa para Extranjeros.

²⁰ Cancel Mercado, “Perfil del administrador...”, 32.

CUADRO 2. MAESTRÍA EN ARTES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: PROGRAMA DE ESTUDIOS 1954-1970.

Cursos	Créditos
• Derecho Administrativo	3
• Teoría General de la Administración Pública	3
• Relaciones Humanas y Administración de Personal	6
• Organización y Métodos	3
• Presupuesto y Administración Financiera	3
• Gobierno y Economía	3
• Planificación	3
• Administración Pública Comparada	3
• Administración y Política Pública	3
• Electivas	9
• Tesis	<u>3</u>
TOTAL DE CRÉDITOS	39

Fuente: Escuela Graduada de Administración Pública, *Boletín Informativo* 1962-63, 32.

por intentos de revisar el currículum con la idea de "ajustarlo" a las necesidades del momento. Sin embargo, en realidad, muy pocos cambios formales fueron implantados.²¹

Con respecto a este período, podemos concluir que el establecimiento del Programa Graduado cambió la orientación curricular y propició una dualidad entre lo académico y el servicio o capacitación de los empleados públicos. Cambiaron las prioridades de la Facultad hacia el fortalecimiento de la Maestría. A partir de 1954, el Programa Graduado adquirió preponderancia convirtiéndose en la actividad fundamental de la EGAP y, en cierta forma, soslayó las tareas de investigación y servicio.

C. PLAN DE ESTUDIO VIGENTE

En septiembre de 1970 se presentó ante el Senado Académico de la Universidad de Puerto Rico una propuesta para la revisión del currículum graduado de Administración Pública. Su aprobación constituyó un profundo reexamen del plan de estudio que se había establecido en 1954.

²¹ La excepción más notable fue la aprobación en 1970 de los Seminarios Sustitutivos de Tesis, medida que se tomó como respuesta a un limitado número de estudiantes que no finalizaban sus estudios por no haber cumplido con el requisito de la elaboración de la tesis de grado.

La Facultad de la Escuela justificó la revisión del currículo por la siguiente razón:

...el actual currículo ofrece poca flexibilidad para ajustarse a las necesidades individuales de los estudiantes, que no permite canalizar la formación graduada hacia las necesidades especiales de las agencias, que no contempla áreas de especialización; que el número de cursos requisitos es elevado; que no toma en cuenta la creación y modificación de otros programas universitarios.²²

El nuevo currículo tenía como objetivo proveer las capacidades analíticas básicas que demanda la administración contemporánea en las áreas de administración de personal, política fiscal, análisis de política pública y administración de programas gubernamentales mediante un **enfoque interdisciplinario** en el estudio de los asuntos públicos. En términos específicos la propuesta introdujo los siguientes cambios principales:²³

1. **Redujo de 39 a 37** el total de créditos necesarios para obtener el grado.
2. **Disminuyó** el total de créditos requisitos de 30 a 13 (cursos medulares).
3. **Permitió** que el estudiante pudiera tomar hasta nueve créditos en cursos electivos.
4. **Ofreció** al estudiante la posibilidad de especializarse en una de cuatro áreas, o hacer un programa general sin especializarse en un área particular.
5. **Proveyó** los estudiantes la alternativa de escoger entre una tesis o elaborar seminarios sustitutivos de tesis como requisito de graduación.

El currículo incluye cuatro cursos medulares obligatorios y la posibilidad de escoger entre cinco áreas de especialidad. De acuerdo con el nuevo plan de estudios, los **cursos medulares** constituyen el cuerpo de conocimientos generales e interdisciplinarios dirigidos a integrar la formación de todos los estudiantes de Administración Pública. Están integrados por cuatro materias con un valor total de 13 créditos que, en conjunto, proveen los fundamentos teóricos, metodológicos, históricos y legales de la Disciplina.

²² Universidad de Puerto Rico, Escuela Graduada de Administración Pública, *Propuesta para la revisión del currículo graduado de Administración Pública* (septiembre de 1970), 2.

²³ *Propuesta para la revisión del currículo...*, 5.

Los mismos se describen a continuación:²⁴

1. *Teoría de la Administración Pública* (4 crs.).

El propósito de este curso es analizar el desarrollo de la disciplina de Administración Pública y cómo se ha redefinido el campo de estudio. Se discuten las categorías utilizadas en el análisis interdisciplinario y la naturaleza de los conceptos que sirven para propulsar la síntesis de conocimientos; el uso de modelos y tipos ideales, el análisis de sistemas y la teoría moderna de la organización y el estudio del comportamiento humano. También se analiza la relevancia de la teoría para la realidad puertorriqueña.

2. *Métodos de Investigación y Análisis Cuantitativos* (3 crs.).

Se estudian las técnicas de investigación social usadas en el análisis, organización y evaluación de datos; nociones sobre el uso de computadoras en el acopio, presentación y análisis de la información y aplicación del razonamiento cuantitativo en la formulación de inferencia y derivación de conclusiones.

3. *Bases Sociales del Comportamiento Administrativo* (3crs.).

Su objetivo es analizar la influencia del ambiente, la cultura y los valores sociales sobre el comportamiento administrativo. Se considera el significado de esta influencia para explicar los problemas involucrados en la administración del cambio social.

4. *Derecho Administrativo* (3crs.).

Su finalidad es estudiar los principios jurídicos que gobiernan y controlan las autoridades administrativas en Puerto Rico y los Estados Unidos, incluyendo las teorías políticas y constitucionales básicas, las técnicas y procedimientos usados por los cuerpos administrativos y judiciales, las relaciones de los cuerpos administrativos entre sí con las cámaras legislativas y la revisión judicial de los actos administrativos.

Además de estos trece créditos en cursos medulares, los estudiantes deberán aprobar un mínimo de doce créditos en una de las siguientes áreas especializadas.

²⁴ Véase, Universidad de Puerto Rico, Escuela Graduada de Administración Pública, *Descripción de Cursos* (s.f.) y *Boletín Informativo de la Escuela Graduada de Administración Pública*, (s.f.).

1. *Administración de Personal.*²⁵

Orientada al estudio de los aspectos que integran el proceso de Administración de Recursos Humanos, así como la organización y administración de un sistema de mérito. Además se analizan las técnicas de clasificación, retribución, reclutamiento y selección, adiestramiento, condiciones de trabajo, motivación, incentivos, evaluación, organizaciones de empleados, medidas disciplinarias, separaciones y comportamiento organizacional. Los egresados en esta área están capacitados para desempeñarse como directores o técnicos de recursos humanos en organizaciones públicas, privadas o sin fines de lucro. (Refiérase al Cuadro 3).

CUADRO 3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: CURSOS

- Administración de Personal (curso introductorio)
- Sistemas de Clasificación
- Comportamiento Humano en la Organización
- Adiestramiento
- Relaciones del Trabajo
- Seminario sobre Problemas del Personal Público
- Reclutamiento y Selección del Personal Público
- Planes de Retribución

Fuente: Escuela Graduada de Administración Pública, *Boletín Informativo*.

2. *Administración y Política Fiscal y Financiera.*

Está orientada a capacitar administradores públicos para servir en aquellos organismos del Estado que orientan o realizan la política financiera y presupuestaria, tales como: **a)** Oficina de Gerencia y Presupuesto, **b)** Junta de Planificación, **c)** Departamento de Hacienda, **d)** Banco Gubernamental de Fomento, **e)** Departamento de Desarrollo Económico, entre otros. Estos profesionales se capacitan para evaluar información técnica en el área presupuestaria y financiera. (Para los cursos en ésta área véase la Cuadro 4).

²⁵ En 1979 se aprobó ampliar la especialidad de Administración de Personal con una concentración (o subespecialidad) en *Relaciones Laborales*. La concentración consiste en los siguientes cursos, además del curso introductorio *Administración de Personal*: **a)** Derecho Laboral, **b)** Legislación Protectora del Trabajo, **c)** Relaciones Laborales en el Sector Público, **y d)** Negociación Colectiva.

CUADRO 4. ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA FISCAL Y FINANCIERA: CURSOS

- Administración y Política Fiscal (curso introductorio)
- Determinación de la Política Económica por el Estado
- Política Contributiva
- Contabilidad de Gobierno
- Hacienda Pública
- Seminario:
 Problemas de la Administración Presupuestaria y
 Política Financiera

Fuente: Escuela de Graduados de Administración Pública, *Boletín Informativo*.

3. Programación Administrativa.

Esta especialidad está enfocada hacia aquellas destrezas que capacitan al estudiante para desarrollar el conocimiento, aplicar la lógica y trabajar sistemáticamente con problemas técnicos mayormente de origen intraorganizacional. Está diseñada para atender las demandas de aquellos estudiantes con inquietudes para la investigación, particularmente en el análisis de información, elaboración de datos y la generación de conocimientos e inteligencia organizacional. (Para los cursos que se ofrecen en esta área, véase Cuadro 5).

CUADRO 5. PROGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA: CURSOS

- Teoría de la Organización
- Programación Administrativa
- Análisis Administrativo
- Elaboración de Información
- Organización y Método
- Seminario sobre Programación Administrativa

Fuente: Escuela Graduados de Administración Pública, *Boletín Informativo*.

4. Administración de Programas.

En esta área se atienden asuntos específicos de política pública y problemas organizacionales en diferentes áreas y sectores de la Administración Pública de Puerto Rico. Se espera que el estudiante

que seleccione esta especialidad maneje con rigurosidad la teoría de la organización y el análisis, implantación y evaluación de la política pública y programas gubernamentales. El currículo de la Escuela provee oportunidad para una concentración en **Análisis de Política Pública** como una subespecialización en el Área de Administración de Programas. (Los ofrecimientos del área de Administración de Programas aparecen en el **Cuadro 6**).

CUADRO 6. ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS: OFRECIMIENTOS

- Política y Administración Pública (curso introductorio)
- Planificación y Gobierno
- Administración y Desarrollo
- Modelo de Análisis y Decisión en la Formulación de Política Pública
- Administración de Áreas Metropolitanas
- Seminarios sobre:
 - Administración y Gobierno de Puerto Rico
 - Política Organizacional en el Sector Público
 - Recursos Fiscales
 - Política de Recursos
 - Sistemas de Información
 - Política de Prestación de Servicios
- Administración del Proceso Educativo
- Administración de Servicios de Salud
- Sociología de las Organizaciones y el Pensamiento de Robert K. Merton

Fuente: Escuela Graduada de Administración Pública, *Boletín Informativo*.

Como señalamos, el currículo vigente permite que se pueda optar por una preparación general, en cuyo caso, los estudiantes deberán aprobar los cursos introductorios de cada una de las cuatro áreas de especialización. En el área de Administración Pública General se pretende que el estudiante obtenga una visión amplia de los problemas relacionados con la gestión de los asuntos públicos. Se persigue interesar al estudiante en la investigación teórica y práctica de la disciplina, además de estimularlo a proseguir estudios doctorales en la materia. El programa de estudios aprobado en 1971 continúa vigente, aunque durante los últimos años ha sido modificado mediante ajustes y cambios sustantivos en el contenido y orientación de las materias.

D. CAMBIOS Y AJUSTES CURRICULARES: 1980-1995

Desde que se aprobó formalmente el currículo en 1971, la Facultad ha participado en varias discusiones y evaluaciones internas sobre el plan de estudios. Estos análisis están dirigidos a integrar las exigencias del contorno con las necesidades de la docencia, la investigación y los servicios. La rica discusión sobre los cambios y ajustes curriculares necesarios se puede abstraer de quince estudios e informes elaborados por diferentes comités y miembros de la facultad durante los últimos años. En esta parte del trabajo nos proponemos discutir las conclusiones más importantes.²⁶ Para los documentos analizados, refiérase al **Apéndice B**.

Durante las pasadas décadas la facultad de nuestra Escuela ha generado una rica discusión en torno a la concepción del rol que debe desempeñar la **EGAP** en la sociedad y la definición de su currículo. En diciembre de 1979, el Comité de Currículo se planteó la necesidad de formular un programa de trabajo para el desarrollo académico, organización administrativa, reclutamiento de personal y política de admisiones e investigaciones de la Escuela. El consenso fue el siguiente:²⁷

1. **Identificar** las necesidades de la clientela potencial de la Escuela en el gobierno, las corporaciones públicas, los municipios y el sector privado.
2. **Crear** un programa de honor e identificar estudiantes talentosos.
3. **Establecer** un programa de educación continuada para ejecutivos de alto nivel y un taller de auto-mejoramiento profesional para los miembros de la facultad y conferencias, talleres y seminarios que tengan por objeto discutir y analizar las controversias fundamentales en el campo de la Administración Pública y los problemas sociales del País, y establecer un plan de reclutamiento.
4. **Expandir** el sistema de incentivos para mejorar las condiciones de trabajo profesional de la facultad. Entre estos se destaca la identificación de mecanismos para impulsar la sustitución de tareas para proyectos de investigación.

El 14 de enero de 1981, el profesor **Manuel Ángel Morales** sometió un memorando a la facultad sobre la justificación y posibilidades del

²⁶ Véase el texto original en Leonardo Santana Rabell y Carlos Alá Santiago. *Iniciativa de verano: ajustes y modificaciones al currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública* (septiembre de 1989), 90-99.

²⁷ Comité de Currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública, "Planteamientos sobre la reorganización de la Escuela Graduada de Administración Pública".

Programa Graduado de Administración Pública ante las realidades y restricciones del contexto social (mercado). En el mismo sintetiza las discusiones de la facultad sobre el currículo expresadas en diversos documentos. Señalaba —con mucha agudeza y comprensión de las tendencias y cambios que estaban sucediendo en la “sociedad postindustrial”— que la realidad de la época de los ochenta no se perfilaba hacia la abundancia de recursos ni a la estabilidad política. Además llamaba la atención sobre el “fenómeno de la convergencia” entre las organizaciones públicas y privadas y la decadencia de los programas académicos.²⁸ Alega que este fenómeno “nubla” las jurisdicciones convencionales entre lo público y lo privado, por lo cual, el campo de la Administración Pública debe extenderse más allá de las instituciones gubernamentales, estudiar aquellas organizaciones privadas que participan en la definición e implantación de políticas públicas. En concreto, afirmaba que el “fenómeno de la convergencia” debía visualizarse como un factor de nuevas oportunidades para la EGAP.

Estos señalamientos fueron incorporados en el informe preliminar del *Comité de Evaluación*.²⁹ En este documento de extraordinaria importancia para la Escuela, se incluye:

1. **Evaluación** de la situación de la Escuela.
2. **Breve discusión** sobre el estado actual del campo y la teoría general de la Administración Pública.
3. **Evaluación** de la Administración Pública para la década de los ochenta.
4. **Una estrategia** para el desarrollo institucional.

El aspecto más importante tratado en este Informe es que reconoce la necesidad de “atemperar” el currículo a los cambios en las tareas de la Escuela Graduada de Administración Pública en particular, y las de la Universidad de Puerto Rico en general. Como una autocrítica, se señala que algunas áreas de especialización en el currículo no se han desarrollado como se había previsto. En específico, las áreas de Programación Adminis-

²⁸ Manuel Angel Morales, “Justificación y posibilidades del Programa Graduado de Administración Pública”, Memorando dirigido a la Facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública (14 de enero de 1981). Mimeografiado. El autor discute más detalladamente estos planteamientos en una serie de artículos agrupados bajo “Re-visión de temas y controversias en la Administración Pública”. Véase *Revista de Administración Pública* 13 (octubre 1980): 1-69.

²⁹ Raúl Rosario Esquilín, *et. al.*, “Informe del Comité de Evaluaciones para ser sometido a la consideración de la Facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública”, marzo de 1981.

trativa y Administración de Programas y, en menor grado, Administración y Política Financiera. Se atribuyó el "desarrollo desbalanceado" del currículo a la escasez de recursos. El informe concluye que:

Prácticamente tan sólo podemos decir que el área de Administración de Personal y los cursos de Relaciones Obrero Patronales (*sic*) en el sector público han sido adecuadamente atendidos y por eso podemos con genuino orgullo decir que se han desarrollado a cabalidad. El resto de los recursos de la Escuela se han tenido que emplear fundamentalmente para atender las necesidad de los cursos medulares y la de los seminarios sustitutivos de tesis.³⁰

También se indica en el Informe que se han desatendido las áreas de investigación, los estudios de especialización y la educación continuada, por lo cual se señala la necesidad de diversificar los ofrecimientos académicos de la Escuela. Con relación a la revisión curricular, el aspecto más importante planteado en ese documento es la necesidad de desarrollar una serie de actividades y políticas institucionales dirigidas a:³¹

1. **Mejorar** la calidad de la enseñanza y los ofrecimientos académicos, la investigación y los servicios.
2. **Preservar** un balance saludable entre los desarrollos disciplinarios del campo de la Administración Pública y las Ciencias Sociales en general y las exigencias que le impone a la Escuela la estructura del mercado de empleo y otros componentes sociales del País.
3. **Hacer** las modificaciones, alteraciones y adaptaciones sin afectar la vida intelectual e interna de nuestro programa y de nuestra facultad.
4. **Continuar** con los ajustes y desarrollo de nuevas posibilidades para el programa, la facultad, los servicios a nuestros estudiantes y el resto de nuestra clientela social, sin agravar de manera dramática el presupuesto universitario.
5. **Utilizar y distribuir** más efectivamente los recursos y buscar de forma más decidida fondos externos.
6. **Incentivar** la creación de condiciones que permitan una dirección más efectiva y una cooperación más adecuada de todos los miembros de la Facultad en los proyectos que como equipo nos proponemos desarrollar.

³⁰ *Ibid.*, 8.

³¹ *Ibid.*, 17-18.

7. Establecer contactos directos con organizaciones privadas y del gobierno, fundaciones y asociaciones profesionales.
8. **Preservar** nuestra autonomía e integridad institucional, aunque mantengamos cooperación estrecha con otros programas y disciplinas del Recinto.
9. **Ampliar** la capacidad de investigación que tiene nuestra Facultad y nuestro programa, y propulsar un mejoramiento en la calidad de vida intelectual y académica que se experimenta en la Escuela y en la Facultad de Ciencias Sociales en general.
10. **Coordinar** la interacción entre el Gobierno, la Universidad y las organizaciones privadas.

Para llevar a cabo estas actividades, los autores señalan que debería atenderse con urgencia lo siguiente:³²

1. **Enriquecer** el ofrecimiento de cursos para evitar así la tendencia a la homogeneización del estudiantado.
2. **Recoger** las necesidades académico-profesionales de distintas clientelas y grupos del país que se encuentran tanto en las organizaciones del Gobierno, privadas y académicas.
3. **Establecer** comunicación sostenida con distintos "públicos" que tienen interés en nuestro programa.

Finalmente, se propone una estrategia institucional dirigida a desarrollar simultáneamente las siguientes cuatro fases en la implantación del currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública: a) educación continuada (actualización), b) especialización, c) maestría, y d) doctorado.³³

Otro documento de gran importancia en el debate curricular durante esta época fue una ponencia presentada ante la Facultad por el profesor **Juan R. Fernández** en 1981.³⁴ En ésta se plantea que la "dualidad" entre el aspecto estrictamente académico y el práctico-profesional de servicio, que caracteriza la disciplina de la Administración Pública, no es un problema en sí misma. El verdadero problema estriba en que esta

³² *Ibid.*, 19.

³³ Para más información sobre el doctorado vea: Universidad de Puerto Rico, Escuela Graduada de Administración Pública, "Hacia un Programa Doctoral en Ciencias Organizacionales", septiembre 1983; e *Idem.*, "Propuesta para el establecimiento de un programa doctoral en Ciencias Sociales...".

³⁴ Juan R. Fernández. "La Escuela de Administración Pública: pasado, presente y futuro", Ponencia presentada ante el Taller de Verano, 1981.

dualidad ha propiciado la formación de “ínsulas” —o “trincheras”— en torno a cuál debe ser la orientación de la Disciplina. Esta situación —según el autor— se agrava si la Facultad ha sido incapaz de integrar los desarrollos curriculares propiciados por profesores interesados. El reto de la Facultad debería ser entonces “contrarrestar esa separación estimulando el acercamiento, el flujo de ideas, efectivo entre las áreas curriculares”.

Reitera que el “sub-desarrollo” que ha afectado las áreas de Programación Administrativa y Administración de Programas se debe a la ausencia de una definición adecuada para las mismas, y que sus nombres no eran un mero “juego de palabras”, sino que las áreas estaban razonablemente definidas.

En el caso de Programación Administrativa lo que se deseaba era atender a aquellos estudiantes que quisieran especializarse más en cuestiones metodológicas de investigación, en cursos sobre la elaboración de datos, uso de computadoras, generación de inteligencia en el área específica de la cuantificación, etc. Ese era el objetivo central del área de programación administrativa. El área de Administración de Programas aspiraba a atender un aspecto diferente respecto a áreas específicas de la administración pública que en un momento dado pueda requerir la atención preferente de la Escuela, ya fuera por su carácter de problema prioritario o como respuesta a una solicitud que pudiera surgir de nuestro contorno de tarea.³⁵

A su juicio, estas áreas no deberían consolidarse.

En 1987, el profesor **Beauregard González Ortiz** presentó a la Facultad un elaborado y excelente proyecto académico que recogía las opiniones de un sector mayoritario de los profesores sobre los diversos problemas que enfrentaba la Escuela. El documento identificaba tres áreas fundamentales que deberían visualizarse de manera integral: docencia, investigación y servicios. Entre los señalamientos de revisión curricular, González Ortiz recomendaba:³⁶

1. Que el contenido del curso Métodos de Investigación y Análisis Cuantitativo debe ser reevaluado y separado en dos cursos.
2. Que existe un desbalance de las áreas de especialización, concentrándose la mayoría de los estudiantes en las áreas de Administración de Personal y Relaciones Laborales. Para subsanar este desbalance, reiteradamente señalado en otros documentos, propone nombrar coordinadores académicos para cada una de las áreas.

³⁵ *Ibid.*, 11-12.

³⁶ Beauregard González, “Proyecto académico presentado a la Comunidad Académica”, octubre 1986.

3. Establecer una distinción clara entre lo que constituye una tesis y un seminario sustitutivo de tesis.
4. Fomentar la investigación individual así como las requeridas por el sector público o instituciones privadas.
5. Impulsar la tarea de servicio al sector público y los egresados de la Escuela, mediante adiestramientos, cursos de mejoramiento profesional y educación continuada.

Entre las prioridades presentadas por el autor se destaca reiteradamente que la revisión curricular debe realizarse tomando en consideración la realidad puertorriqueña.

La última propuesta presentada para considerar ajustes y modificaciones curriculares fue el extenso estudio preparado en 1989 por los profesores **Leonardo Santana Rabell** y **Carlos Alá Santiago** a petición de la Facultad.³⁷ El objetivo principal era preparar un documento cuyos resultados sirvieran de base para iniciar un diálogo que culminaría en la revisión del plan de estudio vigente. Incluía un análisis de la literatura más reciente en el campo de la Administración Pública y una descripción de los planes de estudios graduados en esta disciplina en universidades de Estados Unidos, Europa y América Latina. El propósito de esta revisión era identificar las tendencias, enfoques, contexto general y ofrecimientos académicos en Administración Pública.³⁸ Además, se elaboró un cuestionario que fue contestado por ocho de los diez profesores que en ese momento (24 de mayo de 1989) constituían la facultad a tiempo completo de la Escuela.

Con este instrumento se buscaba obtener opiniones de los profesores relacionadas con: el currículo general, las áreas de especialización, el examen comprensivo, la tesis y el seminario sustitutivo de tesis. Los hallazgos más importantes entre la Facultad fueron:³⁹

1. El **70 por ciento** favorecía que el currículo vigente fuera revisado.
2. Entre los cursos nuevos más recomendados para ser incorporados en el currículo fueron: **Métodos Cuantitativos** (como curso separado), **Ética en el Servicio Público**, e **Historia de la Administración Pública**.

³⁷ Leonardo Santana Rabell y Carlos A. Santiago, "Iniciativa de verano: ajustes y modificaciones al currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública", septiembre de 1989.

³⁸ Cabe destacar que la parte relacionada con la revisión de la literatura sobre la disciplina fue publicada posteriormente en la *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* 54 (diciembre 1991): 181-203.

³⁹ *Ibid.*, 100-105.

3. El **50 por ciento** consideraba que se debía aumentar el total de créditos para obtener la maestría; **20 por ciento** tuvo dudas al respecto, mientras que un **10 por ciento** se opuso.
4. El **70 por ciento** estaba de acuerdo que se debería hacer cambios en los *cursos medulares*; **10 por ciento** recomendó que se mantuvieran como estaban. Las recomendaciones sobre los cursos medulares más importantes fueron las siguientes:
 - a) **Crear** un curso de historia de la Administración Pública en Puerto Rico.
 - b) **Revisar** o eliminar el Curso de Bases Sociales del Comportamiento Administrativo.
 - c) **Ampliar** el curso Derecho Administrativo y convertirlo en Ambiente Jurídico de Administración Pública.
 - d) **Ampliar** a un año la duración del curso Metodología de la Investigación.
 - e) **Separar** Metodología de la Investigación en dos cursos: Metodología de la Investigación; y Análisis Cuantitativo.
 - f) **Reducir** a tres créditos el curso Teoría de la Administración Pública.
5. Con respecto a las áreas de especialización, el **70 por ciento** recomendó crear una especialización en Relaciones Laborales; **10 por ciento** manifestó duda al respecto. De igual forma opinaron sobre la creación de un Área de Información Gubernamental. Solamente el **20 por ciento** de la facultad favoreció el desarrollo de un área de especialización en Capacitación Profesional, mientras **50 por ciento** tenía duda y un **10 por ciento** opinó que no era pertinente. Por otro lado, el **60 por ciento** de los participantes favoreció la integración de las áreas de Programación Administrativa y Administración de Programas; el **10 por ciento** recomendó que éstas fueran mantenidas, y el **10 por ciento** restante no contestó. Entre las áreas de especialización nuevas que se recomendaron cabe mencionar: a) Investigaciones Administrativas, b) Informática Gubernamental, y c) Estudio y Evaluación de la Obra de Gobierno (Administración Pública Comparada de Puerto Rico).
6. El **70 por ciento** de los entrevistados se manifestaron en contra de eliminar los Seminarios Sustitutivos de Tesis y favorecieron además la continuación del Examen Comprensivo. Entre los cambios

sugeridos para la administración del proceso de tesis se encuentran los siguientes:

- a) Que el proceso sea más riguroso.
 - b) Aumentar el número de lectores y que éstos reciban remuneración de un crédito.
 - c) Reducir el número de estudiantes por cada sección.
 - d) Ofrecer conferencias sobre reglas de redacción y estilo.
 - e) Crear un comité para evaluar querellas estudiantiles.
7. El **60 por ciento** de la facultad manifestó apoyo a la idea de desarrollar un programa doctoral y considera que nuestra adscripción a la Facultad de Ciencias Sociales es un impedimento para lograr este desarrollo.

Las recomendaciones más importantes de este estudio fueron los siguientes:⁴⁰

Cursos medulares

1. **Aumentar** de 13 a 21 el número de créditos medulares.
2. **Reducir** de cuatro a tres el número de créditos del curso Teoría de la Administración Pública.
3. **Separar en dos cursos** Métodos de Investigación y Análisis Cuantitativos.
4. **Convertir** el curso Derecho Administrativo en un curso sobre Fundamentos Jurídicos y Constitucionales de la Administración Pública.
5. **Añadir dos cursos medulares nuevos:** a) Historia de la Administración Pública de Puerto Rico, que también puede designarse como La Administración Pública en Puerto Rico, y b) Ética y Responsabilidad Pública.

Áreas de Especialización

1. **Aumentar** de cuatro a seis el número de las áreas de especialización.

⁴⁰ *Ibid.*, 105-115.

2. **Convertir** la sub-área de Relaciones Laborales en una especialización de Relaciones Laborales y Estudios del Trabajo.
3. **Realizar** una evaluación global de los ofrecimientos en el área de Administración de Personal para determinar si los mismos se ajustan a las necesidades del Gobierno y de algunos sectores de la empresa privada.
4. **Sustituir** el título de la especialidad de Administración de Personal por Administración de Recursos Humanos, para atemperarlo al léxico del HRD moderno.
5. **Reorganizar** el área de Programación de Programas bajo el título de Análisis y Evaluación de Programas.
6. **Evaluar** el área de Administración Financiera y Política Fiscal.

Investigación y Servicios

1. **Desarrollar** programas para adiestrar ejecutivos de alto nivel mediante el ofrecimiento de cursos de actualización (sin grado académico) o de educación continua. La clientela para estos cursos puede provenir del gobierno central y municipal. Estos programas deben darle prioridad al desarrollo de destrezas técnicas gerenciales (gestión pública) y de supervisión (desarrollo de recursos humanos y comportamiento organizacional). El área de administración de personal puede ser de gran atractivo para ejecutivos del sector privado.
2. **Auspiciar** con mayor entusiasmo un programa de conferencias y seminarios dirigidos a discutir los problemas más apremiantes del servicio público en nuestro país. La idea es aumentar la presencia de nuestra Escuela en la sociedad puertorriqueña.
3. **Intensificar** los nexos institucionales de la Escuela con el gobierno y los servidores públicos profesionales.
4. **Desarrollar** talleres de mejoramiento profesional entre los miembros de la facultad. Estas actividades tienen el objetivo de continuar fortaleciendo la excelencia académica y compartir entre los miembros de la Facultad sus respectivas perspectivas teóricas, filosóficas y metodológicas que existen entre ellos.
5. **Ampliar** los nexos de la Escuela con otras facultades, especialmente con otros departamentos de la Facultad de Ciencias Sociales, tales como: Ciencia Política, Economía, Sociología y Psicología. Este

acercamiento fortalecerá nuestro enfoque interdisciplinario.

6. **Fomentar** la investigación entre los miembros de la Facultad. La actividad de la investigación deberá estar dirigida a atender las necesidades de las investigaciones requeridas por el Gobierno (servicios); fomentar y apoyar las investigaciones individuales; y atender cualquier investigación institucional que sea requerida.

El programa de estudios recomendado en el estudio de 1989 se presenta en el **Cuadro 7**.

**CUADRO 7. PROGRAMA DE ESTUDIOS
(SEGÚN RECOMENDADO EN EL ESTUDIO DE 1989)**

CURSOS MEDULARES	CRÉDITOS
• Teoría de la Administración Pública	3
• Método y Técnicas de la Investigación Administrativa	3
• Análisis Cuantitativo en Administración Pública	3
• Bases Sociales del Comportamiento Organizacional	3
• Fundamentos Jurídicos de la Administración Pública	3
• Historia de la Administración Pública en Puerto Rico	3
• Ética y Responsabilidad Pública	3
TOTAL DE CRÉDITOS CURSOS MEDULARES	21
ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN	
• Administración de Recursos Humanos	
• Relaciones Laborales y Estudios del Trabajo	
• Administración y Política Fiscal	
• Investigaciones e Informática Gubernamental	
• Análisis y Evaluación de Política Pública	
• Especialización General	
TOTAL DE CRÉDITOS ÁREAS DE ESPECIALIDAD	12
• Electivas	6
• Tesis	6
• Examen Comprensivo	0
TOTAL DE CRÉDITOS	45

E. ALGUNAS CONCLUSIONES

El análisis de los documentos examinados nos lleva a concluir que los temas y preocupaciones principales de la Facultad durante los últimos quince años se relacionan con la necesidad de "atemperar" el currículo y los ofrecimientos educativos de la Escuela a los cambios y exigencias de la sociedad y la economía. Al parecer, según se desprende de los documentos analizados, la adaptación del currículo a las "nuevas realidades" del entorno nacional y global no ha sido completamente satisfactoria. En este sentido se recomienda continuar la reflexión sobre los temas y asuntos relacionados con la gobernabilidad en las sociedades democráticas así como las premisas conceptuales que deberían orientar el estudio de la administración pública.

Como parte de esta tarea, la Facultad debería reexaminar los eventos ("macrotendencias") que están ocurriendo a nivel global y que representan retos u oportunidades para la gobernabilidad de las sociedades postindustriales (también llamadas poscapitalistas, posmodernas o del conocimiento). No cabe dudas que el conjunto de estas tendencias transformará radicalmente la forma de comprender, diseñar, dirigir y manejar las organizaciones y los asuntos públicos en los regímenes democráticos para el próximo milenio.⁴¹ Algunas de estas "macrotendencias" son:

1. La revolución tecnológica y de la información a nivel global han convertido al conocimiento como el recurso más importante para generar riqueza y bienestar.

Esta revolución trae como una de sus consecuencias la obsolescencia y disfuncionalidad del modelo racional-burocrático de organización que se fundamenta en la centralización, la autoridad de las jerarquías y el control. Este modelo, diseñado para buscar racionalidad en contextos de certidumbre y cierta estabilidad social, demanda una radical revisión conceptual y práctica de cómo dirigir el gobierno y la administración pública. En una sociedad altamente compleja, de cambio acelerado, incertidumbre, discontinuidad y rápido acceso a la información, las

⁴¹ Un excelente resumen de la literatura sobre los temas e ideas dominantes relacionadas con las orientaciones básicas de la sociedad postindustrial se encuentra en Santos Negrón Díaz, *Análisis de la literatura sobre la situación de la Sociedad postindustrial*, Proyecto especial preparado para el Capítulo Puertorriqueño del Club de Roma, 1996. Con respecto a la disciplina, véase el Apéndice C. Refiérase también a las ponencias "Los retos de la administración pública en Puerto Rico ante el siglo XXI", y "Pasado y presente y futuro de la administración pública en Puerto Rico ante el siglo XXI", presentadas por Norma Burgos Andújar y Héctor Jiménez Juarbe, respectivamente, y que se publican en este número.

premisas que conforman la forma de organización burocrática resultan inadecuadas para formular política pública, diseñar estrategias y adoptar decisiones con rapidez y eficacia. El concepto de los sistemas dinámicos, abiertos e interactivos que proviene de teoría de la organización podría ser útil para el diseño de organizaciones públicas flexibles, adaptables, descentralizadas, orientadas a la calidad y atención a los clientes.

2. El proceso de globalización de la economía, que integra flujos financieros, tecnológicos, sistemas de producción, patrones de consumo, servicios y homogeneización de los mercados en una red internacional representa un reto para la competitividad de las naciones.

Este proceso viene acompañado por la creación de bloques económicos o acuerdos de libre comercio regionales que tienden a “desvanecer” las fronteras nacionales y redistribuyen el poder económico, político y tecnológico a nivel internacional. Las nuevas circunstancias plantean a los gobiernos la necesidad de diseñar e implantar estrategias novedosas para mantener e incrementar la capacidad competitiva, lo cual implica nuevos conceptos y estrategias para reformar, modernizar y hacer más efectiva la administración pública.

3. Aumento extraordinario en las demandas por mayor democracia, participación y protagonismo la sociedad civil en los asuntos públicos y en la necesidad de diseñar organizaciones más descentralizadas, pluralistas, abiertas, diversas y representativas.

Dentro de estas circunstancias lo “público” deja de identificarse exclusivamente como “lo gubernamental”, lo cual tiene un impacto significativo en la Disciplina. Esto plantea la necesidad de efectuar cambios profundos para la gobernabilidad en la democracia. La participación efectiva de los ciudadanos como un mecanismo de incorporar nuevos conocimientos y “voces” distintas en los procesos de formular políticas públicas y tomar decisiones en las dependencias del Estado es irreversible. El trabajo en equipo, el aprendizaje continuo, el “apoderamiento” de las unidades y empleados y otras estrategias que provienen de los enfoques organizacionales participativos deberán incluirse en el currículo como área de estudio. En este sentido, es esencial para la administración pública fortalecer las estructuras de mediación entre el Estado y la sociedad civil.

4. La posible modificación radical del Estado Benefactor y la filosofía asistencialista en las sociedades industrializadas.

Es evidente que la forma de organización política que asumió el capitalismo para organizar la anarquía del mercado durante la década de los treinta está en crisis. Esto significa un serio cuestionamiento de la legitimidad política del "pacto social" logrado en los países desarrollados desde la posguerra. Como se abstrae de la experiencia norteamericana, europea y latinoamericana este proceso viene acompañado por una ideología y valores predominantemente conservadores (neoliberal) que se ha entronizado en los partidos políticos, los gobiernos, las universidades y en los organismos de financiamiento internacional. En cierto sentido esta tendencia cuestiona algunos valores y prácticas tradicionales de la disciplina que merecen análisis crítico y discusión profunda.

5. La disminución de las tensiones provocadas por el fin de la Guerra Fría paradójicamente ha provocado el surgimiento de serios conflictos étnicos, nacionales y regionales.

Es evidente que la apertura del mercado internacional y la globalización de la economía no ha tenido impacto significativo en la distribución de los recursos. Al contrario, lo que se observa es que durante la década de los noventa se han agudizado los problemas sociales a nivel mundial, tales como: pobreza extrema, narcotráfico, criminalidad, corrupción, desempleo, emigración y deterioro general de la calidad de vida de la población. Estos problemas o "asimetrías" presentan grandes retos para la gobernabilidad.

6. Al acercarnos al próximo milenio se observa una actitud pesimista y cínica sobre la gobernabilidad, es decir, la capacidad del sistema institucional para dirigir con eficacia, responsabilidad y equidad los graves problemas que aquejan la sociedad en diversos países.

Las alternativas en algunos círculos académicos y gubernamentales parecen ser volver al mercado, desreglamentar, privatizar los servicios públicos, reducir gastos, balancear el presupuesto y "reinventar" el gobierno adaptando a la gestión pública más criterios empresariales. Como existen múltiples maneras y formas organizacionales para la prestación de servicios públicos se discute si es apropiado experimentar con el uso de técnicas, métodos y estrategias empresariales para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad del Gobierno. Sin embargo, la

governabilidad en la democracia exige que en las decisiones sobre política pública se tomen en consideración otros valores igualmente válidos tales como equidad, responsabilidad social, igual protección de las leyes y justicia para todos los miembros de la sociedad. Este aparente dilema debe ser motivo de amplia consideración.

Desde una perspectiva más práctica, en los documentos analizados, la Facultad expresa una preocupación genuina por identificar nuevas oportunidades y clientelas en todos los sectores del gobierno (incluyendo el gobierno federal de Estados Unidos), corporaciones públicas y los municipios. También podría señalarse al sector privado como cliente potencial, especialmente las organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y sindicatos. Además, insistentemente se ha propuesto revisar el currículo a tono con la realidad económica, histórica, política y laboral del País.

Señalan además como problemas o prioridades estratégicas para revisar el plan de estudio lo siguiente:

- a) **Dar** mayor atención a la investigación, servicios a las agencias gubernamentales y la educación continuada.
- b) **Mejorar** la calidad de la enseñanza y fomentar talleres interfacultivos para discutir temas pertinentes al quehacer docente e investigativo.
- c) **Ampliar** los incentivos y las condiciones de trabajo de la facultad.
- d) **Activar** la búsqueda de fondos externos.
- e) **Mejorar** los ofrecimientos curriculares, incluyendo el establecimiento de un programa doctoral.
- f) **Establecer** un plan de reclutamiento de docentes.
- g) **Preservar** la autonomía de la Escuela.
- h) **Atender** el problema del "desarrollo desbalanceado" de las especialidades, particularmente las áreas de Programación Administración y Administración de Programas.
- i) **Repensar** el contenido del curso Métodos de Investigación y Análisis Cuantitativo.
- j) **Designar** coordinadores para cada una de las áreas de especialidad.

Sin duda, a través de los años, la facultad ha estado preocupada por desarrollar una propuesta curricular que tome en consideración la excelencia académica del programa y reclutar los mejores recursos humanos para satisfacer las demandas académicas de la clientela potencial de la Escuela. También se desprende de los documentos la necesidad de reorganizar las áreas de especialización para superar el "desarrollo

desbalanceado”, la educación continuada, y reducir las “trincheras” que imposibilitan la integración de intereses individuales en un proyecto colectivo de currículo.

La discusión de los documentos mencionados nos demuestra que en la realidad se han efectuado ajustes curriculares importantes siguiendo una estrategia de cambio incremental, aunque formalmente el programa de estudios de la Escuela Graduada de Administración Pública no se ha cambiado desde 1971. Entre los ajustes curriculares más relevantes realizados hasta el presente se encuentran:

1. **Desarrollo** de un área de sub-especialidad en Relaciones Laborales (1979).
2. **Adopción** de un Examen Comprensivo como requisito para continuar con la tesis de maestría (1981).
3. **Cambios** en la metodología de la enseñanza de los cursos Teoría de la Administración Pública y Bases Sociales del Comportamiento Organizacional.
4. **Creación** de:
 - a) Programa de Honor (1981).
 - b) Programa de Actualización de Gerencia Pública para los egresados de la Escuela (1992).
 - c) Programa de Actualización en Administración Municipal (1992-95).
5. **Flexibilización** de las normas de readmisión para que los egresados puedan optar por una segunda especialidad (1993-95).
6. **Implantación** de los cambios introducidos por la Certificación Núm. 72 de 1992-93 del Senado Académico (1993). De estos cambios, los más importantes son:
 - a) Índice académico de admisión a la Escuela no menor de 3.00 puntos.
 - b) Eliminación de los Seminarios Sustitutivos de Tesis.
 - c) Reducción de seis a siete años del término para cumplir los requisitos de completar el grado.
 - d) Limitar las oportunidades para repetir el examen comprensivo
 - e) Defensa obligatoria de la propuesta y tesis de grado.

En síntesis, a pesar de los importantes cambios y ajustes realizados durante los últimos años, nos parece que ha llegado el momento de revisar *formalmente* el plan de estudios e incorporar los ajustes y modificaciones que reiteradamente han sido identificadas por la Facultad como prioritarios. Como se desprende de la documentación examinada, parece existir consenso amplio en áreas sustantivas. Ha llegado el momento de la acción colaborativa para traducir estas propuestas en acciones específicas.

REFERENCIAS

- Barzelay, Michael. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Los Angeles: University of California Press, 1992.
- Benveniste, Guy. *The Twenty-First Century Organization: Analyzing Current Trends: Imaging The Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Cancel Mercado, José. "Perfil del administrador público profesional: estudio de los egresados de la Escuela Graduada de Administración Pública". *Revista de Administración Pública* 7 (octubre de 1974): 1-87.
- Dietz, James L. *Economic History of Puerto Rico*. New Jersey: Princenton University Press, 1986.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. México: Editorial Sudamericana, 1992.
- _____. *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Editorial Norma, 1995.
- Douglas Kiel, L. *Managing Chaos and Complexity in Government. A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Eggers, William y John O'Leary. *Revolution at the Roots: Making Our Government Smaller, Better and Closer to Home*. New York: The Free Press, 1995.
- Fernández, Juan R. "La Escuela de Administración Pública: pasado, presente y futuro." Ponencia presentada ante el Taller de Verano, 1981.
- Fox Charles J. "Reinventing Government as Posmodern Symbolic Politics". *Public Administration Review*. 56 (mayo/junio 1996):. 256-262.
- _____. y Hugh T. Miller. *Postmodern Public Administration: Toward Discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- González, Beauregard. *Proyecto académico presentado a la Comunidad Académica*. Octubre de 1986.

- Goodsell, Charles T. *Administración de una Revolución: la reforma del poder ejecutivo en Puerto Rico bajo el gobernador Rexford G. Tugwell*. Río Piedras: Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico, 1967.
- _____. "Training and Research in Puerto Rico". *Annals of the American Academic and Social Sciences*. Núm. 285 (1983): 110-115.
- Halachmi, Arie y Geert Bouckaert. *The Enduring Challenges in Public Management: Surviving and Excelling in a Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Hatton, August R. *Proposed Plan for a School of Public Administration at the University of Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico (n.d.).
- Ingraham, Patricia W. y Barbara S. Romzek. *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Lapp, Michael. "The Rise and Fall of Puerto Rico as a Social Laboratory: 1945-1965". *Social Science History* 19:2 (Summer 1995)**.
- Lauria-Perricelli, Antonio. "A Study in Historical and Critical Anthropology: The Making of the People of Puerto Rico". Ph.D. Dissertation. New School for Social Research, 1989.
- Ley Núm. 26 de 21 de noviembre de 1941.*
- Meléndez Rodríguez, Nitza. "Antecedentes históricos, procesos y consecuencias de la Escuela Graduada de Administración Pública". Tesis de Maestría. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, junio 1985.
- Méndez, José Luis. "¿Regresando al futuro? Posmodernidad y reforma del Estado en América Latina". *Revista del CLAD*. No. 6 (julio 1996): 41-68.
- Mintzberg, Henry. "Governing Management". *Harvard Business Review* (mayo-junio 1996): 75-83.
- Morales, Manuel Ángel. "Justificación y posibilidades del Programa Graduado de Administración Pública." Memorando dirigido a la Facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública. 14 de enero de 1981.
- _____. "Re-visión de temas y controversias en la Administración Pública. *Revista de Administración Pública* 13 (octubre 1980): 1-69.
- Muñoz Marín, Luis. "Buena administración relacionada con el Programa de Gobierno para Puerto Rico". En "Universidad de Puerto Rico y Comisión de Servicio Civil." *Puerto Rico y su Programa de Administración Pública*. Actas de la Conferencia sobre Administración Pública celebrada en el Teatro de la Universidad de Puerto Rico, 29 de octubre - 2 de noviembre de 1945.
- Osborne, David y Ted Gaebler. *Reinventing Government*. Reading: Addison-Wesley, 1992.
- Nazario, Hiram. "El problema de la relevancia en el estudio de la Administración Pública en Puerto Rico." *Revista de Administración Pública* 5 (marzo, 1972): 73-89.

- Negrón Díaz, Santos. *Análisis de la literatura sobre la situación de la Sociedad postindustrial*. Proyecto especial preparado para el Capítulo Puertorriqueño del Club de Roma. 1996.
- Pantojas-García, Emilio. *Development Strategies as Ideology: Puerto Rico's Export-Led Industrialization Experience*. Boulder, Col.: Lynne-Rienner, 1990.
- Quintero Rivera, Ángel G. "Las bases sociales de la transformación ideológica del Partido Popular Democrático en la década del cuarenta." En Gerardo Navas Dávila. Ed. *Cambio y desarrollo en Puerto Rico: La transformación Ideológica del Partido Popular Democrático*. Río Piedras: Editorial Universitaria.
- Rodríguez Rodríguez, Vicente. "Procesos y consecuencias de la Escuela Graduada de Administración Pública: un análisis crítico." Tesis de Maestría. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, 1985.
- Rosario Esquilín, Raúl, Morales, Manuel Ángel, Fernández, Juan R., Medina Villalba, Ángel, Nazario Hiram y Pratts Ponce de León, Saúl. "Informe del Comité de Evaluaciones para ser sometido a la consideración de la Facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública." Marzo de 1981.
- Santana Rabell, Leonardo y Carlos Alá Santiago. "Iniciativa de verano: ajustes y modificaciones al currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública." Septiembre de 1989.
- _____. "La situación actual del estudio de la Administración Pública en los Estados Unidos: síntesis y sus perspectivas." *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. 54 (diciembre 1991): 181-203.
- _____. *Planificación y política: un análisis crítico*. Río Piedras: Editorial Cultural, 1989.
- Svara, James H. "Reforming or Dismantling Government." *Public Administration Review* 56 (julio-agosto 1996): 400-407.
- Universidad de Puerto Rico. Escuela Graduada de Administración Pública. "Propuesta para el establecimiento de un programa doctoral en Ciencias Sociales." [s.f].
- _____. "Propuesta para la revisión del currículo graduado de Administración Pública". Septiembre de 1970.
- _____. "Hacia un Programa Doctoral en Ciencias Organizacionales". Septiembre de 1983.
- _____. *Boletín Informativo de la Escuela Graduada de Administración Pública*. [s.f].
- _____. *Descripción de Cursos*. [s.f.].
- _____. Consejo Superior de Enseñanza. *Certificación Número 51*. 12 de mayo de 1954.
- _____ y Comisión de Servicio Civil. *Puerto Rico y su Programa de Administración Pública*. Actas de la Conferencia sobre Administración Pública celebrada en el Teatro de la Universidad de Puerto Rico, 29 de octubre - 2 de noviembre de 1945.

Watson, James R. "El programa de los cursos sobre Administración Pública en la Universidad de Puerto Rico." En Universidad de Puerto Rico y Comisión de Servicio Público. *Puerto Rico y su Programa de Administración Pública*. Actas de la Conferencia sobre Administración Pública celebrada en el Teatro de la Universidad de Puerto Rico, 29 de octubre - 2 de noviembre de 1945.

El Mundo (30 de octubre de 1945).

El Mundo (5 de noviembre de 1945).

APÉNDICE A

**PUBLICACIONES RECIENTES PRODUCIDAS
POR MIEMBROS DE LA FACULTAD DE LA ESCUELA
GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 1994-96**

- Mario Negrón Portillo y Leonardo Santana Rabell. *La Administración Pública de Puerto Rico ante el siglo XXI*. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, 1996.
- Leonardo Santana Rabell. *Fulgor y Decadencia de la Administración Pública en Puerto Rico*. Editorial La Torre del Viejo, Río Piedras, 1994.
- Leonardo Santana Rabell y Mario Negrón Portillo. Eds. *La Reforma Municipal en Puerto Rico: retos y oportunidades*. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, 1995.
- Leonardo Santana Rabell y Mario Negrón Portillo. "Reinventing Government: nueva retórica y viejos problemas". *Reforma y Democracia*. Revista del Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) Núm. 6, julio de 1996, págs. 147-165.
- Saúl J. Pratts. *La privatización del Pacto Social*. Ediciones Porta Coeli, San Juan, 1994.
- Manuel Ángel Morales. Ed. *Competitividad, estrategias y un modelo económico alternativo para Puerto Rico*. Puerto Rico, 2,000 Inc., San Juan, 1994.
- Beauregard González Ortiz. *Poder y Participación en la Universidad de Puerto Rico*. Ediciones de Política y Administración, Río Piedras, 1994.
- "La pobreza en Puerto Rico y América Latina". *Revista de Administración Pública* 26 (edición especial 1993-94).
- Carlos Alá Santiago. "Encuentro latinoamericano de estudios del Trabajo". *Revista de Administración Pública* 28 (edición especial 1995-96).
- _____ y Elsa Planell Larrinaga. *Reestructuración productiva, cambio tecnológico, género y sindicalismo en América Latina*. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, 1996

APÉNDICE B

**ESTUDIOS E INFORMES RELACIONADOS CON
AJUSTES Y CAMBIOS ELABORADOS POR
DIFERENTES COMITÉS Y MIEMBROS DE LA
FACULTAD DURANTE LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS**

- Propuesta para la revisión del currículo graduado de Administración Pública, 1970.*
- Planteamiento sobre la reorganización de la Escuela Graduada de Administración Pública, diciembre de 1979.*
- Justificación y posibilidades del Programa Graduado de Administración Pública. Memorando a la Facultad de la Escuela de Administración Pública, Profesor Manuel Ángel Morales, 14 de enero de 1981.*
- Informe del Comité de Evaluación para ser sometido a la consideración de la Facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública, Raúl Rosario Esquilín et al., marzo de 1981.*
- La Escuela Graduada de Administración Pública: pasado, presente y futuro, Ponencia presentada por el profesor Juan R. Fernández ante el Taller de Verano, 1981.*
- Hacia un programa de doctorado en Ciencias Organizacionales, septiembre de 1983.*
- Programa doctoral en Ciencias de la Administración o Ciencias Administrativas, Memorando del profesor Ángel Medina Villalba al director de la Escuela, Manuel A. Morales, 6 de abril de 1984.*
- Reevaluación del Plan de estudio, Minuta del Comité de Currículo, 17 de marzo de 1986.*
- Taller de Discusión: Algunos problemas del estudio de la Administración Pública, Manuel A. Morales, Leonardo Santana Rabell y Beauregard González, mayo de 1986.*
- El futuro de la Administración Pública en Puerto Rico, Beauregard González, mayo de 1986.*
- Proyecto Académico, presentado por el Dr. Beauregard González a la comunidad académica, octubre de 1986.*
- Proyecciones académicas y estratégicas para la Escuela Graduada de Administración Pública, Ángel Medina Villalba, 4 de septiembre de 1987.*
- Iniciativa de verano: ajustes y modificaciones al currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública, Leonardo Santana Rabell y Carlos A. Santiago Rivera, septiembre de 1989.*

Certificación Número 72 de 1991-1992 del Senado Académico, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Propuesta para el establecimiento de un programa doctoral en Ciencias Sociales, Richard Blanco Peck, Raúl L. Cotto Serrano, Yolanda Díaz Pérez, Ramón Nenadich Deglans, Alicia Rodríguez Castro y Leonardo Santana Rabell, 31 de julio de 1993.

APENDICE C

LITERATURA SOBRE TEMAS E IDEAS DOMINANTES RELACIONADAS CON LAS ORIENTACIONES BÁSICAS DE LA SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Barzelay, Michael. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Los Ángeles: University of California Press, 1992.
- Benveniste, Guy. *The Twenty-First Century Organization: Analyzing Current Trends: Imaging The Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. México: Editorial Sudamericana, 1992.
- _____. *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Editorial Norma, 1995.
- Douglas Kiel, L. *Managing Chaos and Complexity in Government. A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Eggers, William y John O'Leary. *Revolution at the Roots: Making Our Government Smaller, Better and Closer to Home*. New York: The Free Press, 1995.
- Fox Charles J. "Reinventing Government as Posmodern Symbolic Politics." *Public Administration Review*. 56 (mayo/junio 1996): 256-262.
- _____. y Hugh T. Miller. *Postmodern Public Administration: Toward Discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Halachmi, Arie y Geert Bouckaert. *The Enduring Challenges in Public Management: Surviving and Excelling in a Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Ingraham, Patricia W. y Barbara S. Romzek. *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

- Méndez, José Luis. "¿Regresando al futuro? Posmodernidad y reforma del Estado en América Latina". *Revista del CLAD*. No. 6 (julio 1996): 41-68.
- Mintzberg, Henry. "Governing Management". *Harvard Business Review* (mayo-junio 1996): 75-83.
- Osborne, David y Ted Gaebler. *Reinventing Government*. Reading: Addison-Wesley, 1992.
- Svara, James H. "Reforming or Dismantling Government". *Public Administration Review* 56 (julio-agosto 1996): 400-407.
- Santana Rabell, Leonardo. "La situación actual del estudio de la administración pública en los Estados Unidos: síntesis y perspectivas". *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* 54 (diciembre 1991): 181-203.

