

## LA ELEFANTIASIS DE LA RAMA EJECUTIVA: UNA SINTESIS EMPIRICA

*Manuel Angel Morales y  
Reinaldo González Colón\**

### Introducción

Este trabajo surge como parte de las incipientes gestiones de búsqueda analítica del Laboratorio de Investigaciones Organizacionales de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico. En éste se presentan detalles significativos de una investigación en torno al desarrollo histórico y evolución de la Rama Ejecutiva del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Este estudio se enmarca en los cuatrienios de 1961-64 hasta el cuatrienio de 1977-80.

Con el fin de brindarle un enfoque nuevo al tema del desarrollo de la Rama Ejecutiva hemos diseñado una estrategia de análisis en forma gráfica y visual que nos permitirá manejar la data por ciclos o períodos gubernamentales. En estos esquemas presentaremos la composición de las organizaciones que forman parte o han formado parte de la estructura ejecutiva durante los períodos objeto de este estudio y su año de creación. También presentaremos los actores designados por el Ejecutivo en quienes recayó la responsabilidad de darle dirección a esas organizaciones, su preparación y lugar de procedencia.

Nuestro estudio está enmarcado dentro de la complejidad sociopolítica de Puerto Rico, que ha impulsado el crecimiento de la Rama Ejecutiva como intento de solución político-organizacional a la problemática existente con la cual se confronta un Gobernador.

Puerto Rico es una sociedad actualmente organizada políticamente bajo el Estado Libre Asociado de Puerto Rico. En el Artículo I, Sección 2 de la Constitución de Puerto Rico, se establece que el Gobierno tendrá forma republicana y sus poderes legislativo, ejecutivo y judicial estarán subordinados a la soberanía del Pueblo de Puerto Rico.

La separación de poderes le ha permitido a la Rama Ejecutiva justificar su crecimiento, por las limitaciones constitucionales impuestas a las otras ramas del Gobierno. El diseño de las Ramas Legislativa y Judicial no les permite un mayor crecimiento fuera de sus respectivos ámbitos de dominio.<sup>1</sup>

La Rama Ejecutiva por su parte, ha incorporado a su contorno áreas de influencia propias o relacionadas a las otras dos Ramas Gubernamentales. Esta no solamente administra y da dirección a la política pública del Gobierno de Puerto Rico, sino que tiene facultades cuasi-legislativas y cuasi-judiciales, lo que le ha permitido su crecimiento expansivo.

La composición de la Rama Ejecutiva a través de los últimos cinco cuatrienios se presentará en este estudio haciendo uso de la construcción de esquemas estructurales

---

\* El profesor Manuel Angel Morales está adscrito a la Escuela Graduada de Administración Pública en la Facultad de Ciencias Sociales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico y en la actualidad se desempeña como Director. El Sr. Reinaldo González Colón es egresado de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.

<sup>1</sup> En el caso de la Rama Legislativa referirse al Artículo III de la Constitución del E.L.A. En el caso de la Rama Judicial referirse al Artículo V de la Constitución, Ley de la Judicatura, Ley Núm. 11 del 24 de julio de 1952, y leyes Números 7 y 11 del 8 de agosto de 1974, Ley Núm. 29 del 28 de mayo de 1975, Ley Núm. 8 del 14 de julio de 1973, y Ley Núm. 64 del 13 de mayo de 1973.

identificados por el período de gobernación. En éstos se recoge la composición de la Oficina del Gobernador, los Departamentos, Agencias Ejecutivas y Corporaciones Públicas. En el encasillado de cada organización se indicará el nombre o los nombres de los incumbentes nombrados en dicho cuatrienio. Esta información será también objeto de análisis en este trabajo.

En la preparación de los esquemas se utilizaron los Diagramas de Organización del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, que emite el Negociado del Presupuesto,<sup>2</sup> y que somete el Gobernador a la Asamblea Legislativa, en cumplimiento de la Sección cuatro (4) del Artículo IV de la Constitución de Puerto Rico. Los mismos representan un período de veintinueve (21) años, o sea de 1960 a 1981.

### Antecedentes Históricos de la Rama Ejecutiva

La Ley Foraker<sup>3</sup> en su Artículo 17 creó el cargo de Gobernador para Puerto Rico. A través de este funcionario el Gobierno de los Estados Unidos ejercía su soberanía en la Isla. Este Gobernador era nombrado por el Presidente por un período de cuatro (4) años, con el consentimiento del Senado Federal de los Estados Unidos. El Artículo 18 de la Ley disponía que el Consejo Ejecutivo<sup>4</sup> lo constituía un Secretario, un Procurador General (*Attorney General*), un Tesorero, un Auditor (*Interventor General*), un Comisionado del Interior y un Comisionado de Educación. Todos estos funcionarios eran nombrados por el Presidente en la misma forma y para el mismo término que el Gobernador.

Este cuerpo tenía una función dual;<sup>5</sup> la función ejecutiva y la legislativa. El Consejo Ejecutivo además constituía la Cámara Alta de la Rama Legislativa conjuntamente con cinco ciudadanos adicionales nombrados para esta función por el Presidente de los Estados Unidos.

En 1917 con la aprobación de la Ley Jones se introduce la separación de poderes, con ambas Cámaras electas por el pueblo. El Gobernador continuaba siendo nombrado por el Presidente, pero esta vez por tiempo indefinido. El cuerpo ejecutivo del Gobernador consistía de un Tesorero, un Comisionado de lo Interior, un Comisionado de Agricultura y Trabajo, y un Comisionado de Salud, nombrado por el Gobernador con el consentimiento del Senado de Puerto Rico. En adición había un Procurador General, un Comisionado de Educación y un Auditor nombrado por el Presidente con el consentimiento del Senado Federal.<sup>6</sup>

Esta situación presentaba un problema de carácter político-organizacional ya que los funcionarios nombrados por el Presidente de los Estados Unidos tenían poderes muy amplios, lo que representaba un contrapeso a la Legislatura electa por el pueblo y a los jefes de departamentos nombrados por el Gobernador. La Rama Ejecutiva se controlaba desde Washington y no era responsable a los representantes electos del pueblo ni tenía que coordinar con ellos.

Las limitaciones constitucionales siguieron siendo características de la Rama Ejecutiva aún después del ascenso al poder del Partido Popular Democrático (año 1940). El cambio de gobierno logró fortalecer el poder ejecutivo con la creación de numerosas

<sup>2</sup> Actualmente se conoce como Oficina de Presupuesto y Gerencia, conforme la Ley Núm. 147 del 18 de junio de 1980.

<sup>3</sup> Ley Orgánica Foraker: Ley Provisional que dispone Rentas y Gobierno Civil para Puerto Rico y otras cosas. Aprobada el 12 de abril de 1900.

<sup>4</sup> Equivalente a la Rama Ejecutiva de hoy día.

<sup>5</sup> Roberto Sánchez Vilella, *Función y Acción de la Rama Ejecutiva*, La Fortaleza 1965, pág. 4.

<sup>6</sup> Ley Orgánica Jones - Ley para Proveer un Gobierno Civil para Puerto Rico y para otros fines, aprobada el 2 de marzo de 1917.

agencias y corporaciones públicas. A estas organizaciones se le asignan nuevos objetivos y sus responsabilidades se ligaron al poder político.

El próximo cambio constitucional fue con motivo de la Ley del Gobernador electivo.<sup>7</sup> El pueblo de Puerto Rico por primera vez (1948) eligió su Gobernador. Se le confirió en virtud de esta Ley, el poder para nombrar a todos los jefes de departamentos ejecutivos con el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico.

La Ley para el gobernador electivo en 1947 puso fin a la distorsionante influencia en el gobierno local del ejecutivo foráneo designado desde Washington.<sup>8</sup>

En 1952 la Constitución del Estado Libre Asociado y la Ley Pública 600 del 82do. Congreso de los Estados Unidos alteraron fundamentalmente las relaciones constitucionales entre Puerto Rico y los Estados Unidos. Este cambio, sin embargo, no afectó la estructura de la Rama Ejecutiva excepto por la creación del Secretario Ejecutivo, designándole sucesor del Gobernador.<sup>9</sup>

Este cambio y crecimiento de la Rama Ejecutiva ha ocurrido a medida que se ha desarrollado nuestra sociedad en términos económicos, político y social. En esta misma medida se han ido transformando las funciones del gobierno.

En la época en que un Gobernador descargaba sus responsabilidades con solamente seis departamentos ejecutivos, las funciones del gobierno eran limitadas y sencillas. El Gobierno no era parte integral de los procesos funcionales de nuestra economía. El Gobernador nombrado por el Presidente, no tenía deberes de liderazgo político, ni hacia los partidos, ni hacia la Rama Legislativa, ni hacia el pueblo.<sup>10</sup>

Analizando la transformación ocurrida en la Rama Ejecutiva para esta época, escribió Gordon K. Lewis:<sup>11</sup>

“Fue una feliz circunstancia que la victoria Popular coincidiera con la designación de Rexford Tugwell (en 1941) como gobernador. Sin duda el más capaz de todos los gobernadores americanos en la historia insular. Tugwell trajo al puesto una serie de talentos que ningún predecesor pudiera haber igualado: eminencia académica, el íntimo conocimiento del funcionalismo de un gobierno moderno, reposada integridad, tenacidad de propósito, idealismo social y vasta experiencia en una diversidad de importantes puestos administrativos en los negocios públicos americanos, que culminaron en la presidencia de la Comisión de Planificación Urbana de Nueva York. Además, llegó a la Isla ya profundamente versado en sus problemas especiales. Su idiosincracia liberal le predispuso desde un comienzo a poner su persona y la influencia de su cargo al servicio entusiasta, en cuanto lo permitía su carácter predominante, del cumplimiento del reformismo económico Popular; y poseía una gran visión histórica que le permitió apreciar los asuntos de la diminuta posesión insular dentro de la amplia perspectiva de la incipiente sociedad pública del siglo XX, cuyo ardiente exponente había sido. El resultado fue una estrecha colaboración entre el gobernador y el líder Popular, que logró superar exitosamente los defectos inherentes de la maquinaria que debió manejar, y propulsar un notable programa de cambios entre 1941 y 1946.

<sup>7</sup> Ley Pública 362, del 80vo. Congreso, Primera Sesión (H.R. 3309), Ley para Enmendar la Ley Orgánica de Puerto Rico, aprobada el 5 de agosto de 1947.

<sup>8</sup> Gordon K. Lewis, *Puerto Rico: Libertad y Poder en el Caribe*, Río Piedras: Editorial Edil, 1970, pág. 223.

<sup>9</sup> Roberto Sánchez Vilella, op. cit., pág. 5-6.

<sup>10</sup> Ibid., pág. 6

<sup>11</sup> Gordon K. Lewis, *Puerto Rico:....*, op. cit., págs. 203-204.

“Fuera del fuerte respaldo que dio a Muñoz”, anotó un observador por demás crítico del Nuevo Trato, “realmente la gran contribución personal de Tugwell a la transformación de Puerto Rico fue la del político científico que podía tomar una filosofía y un programa revolucionario y traducirlos a estructuras y acciones de gobierno definitivas. El supo cómo crear y manejar un aparato de gobierno para lograr grandes cosas. Muñoz y sus partidarios no lo sabían —hasta que Tugwell les enseñó—. El nada les podía enseñar sobre decencia y honestidad en el Gobierno: estas cosas ya estaban presentes en la calidad de los hombres que junto a Muñoz había asumido el control. Pero la compleja y no obstante eficiente estructura del actual gobierno puertorriqueño, siendo una de las más efectivas socialmente que pudieran hallarse, constituía el gran mérito de Rexford Tugwell en la Isla. Y hasta sus enemigos más enconados, dentro y fuera del Congreso, no pueden negar la deseabilidad de un tal gobierno, o negarle el reconocimiento por haber creado su compleja maquinaria.”

La transformación estructural de la Rama Ejecutiva se fundamentó en la expansión del gabinete a medida que se hizo necesaria la creación de nuevas oficinas, departamentos, agencias ejecutivas y corporaciones públicas. Esta transformación fue iniciada por Rexford Tugwell, continuó bajo la gobernación de Jesús T. Piñero y se desarrolló y continúa ampliándose desde la gobernación de Don Luis Muñoz Marín.

### Organización de la Rama Ejecutiva

La Rama Ejecutiva se constituye de cinco (5) áreas legal-organizativas: la institución del Gobernador, las Oficinas del Gobernador, los Departamentos, las Agencias Ejecutivas y las Corporaciones Públicas.

#### A. El Gobernador

El Gobernador de Puerto Rico es elegido por un término de cuatro (4) años, comenzando el 2 de enero del año siguiente al de su elección y se extiende hasta que su sucesor sea elegido y tome posesión.<sup>12</sup> En este reside el Poder Ejecutivo del Gobierno de Puerto Rico. En ausencia del Gobernador, el Secretario de Estado asume las funciones gubernativas, y en caso de vacante las desempeña por el transcurso del término hasta que un nuevo incumbente sea electo y tome posesión.

Las funciones del Gobernador de Puerto Rico se resumen a continuación.<sup>13</sup>

1. Dirigir y supervisar el funcionamiento de la Rama Ejecutiva para asegurar la mejor prestación de servicios al pueblo, con énfasis en los programas de desarrollo social y económico.
2. Cumplir y hacer cumplir las leyes mediante la dirección y supervisión de todos los departamentos, agencias e instrumentalidades del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
3. Presentar a la Asamblea Legislativa, al comienzo de cada sesión ordinaria, un mensaje sobre la situación del Estado y un presupuesto de ingresos y asignaciones con los datos necesarios para la legislación de rigor.
4. Convocar al Senado o a la Asamblea Legislativa en pleno a sesión extraordinaria cuando, a su juicio, el interés público así lo requiera.

<sup>12</sup> Constitución del Estado Libre Asociado, Artículo IV, Sección 2.

<sup>13</sup> Tomado de la Sección 4, página 1 del *Presupuesto para el Año Fiscal 1979*, Negociado de Presupuesto.

5. Aprobar o vedar los proyectos de ley o de resolución conjunta aprobados por la Asamblea Legislativa.

6. Nombrar a todos los funcionarios para cuya designación esté facultado por la Constitución o por otra Ley.

7. Actuar como Comandante en Jefe de las fuerzas militares de Puerto Rico.

8. Evitar y suprimir violaciones de ley, invasiones, insurrecciones o rebeliones.

9. Proclamar la ley marcial cuando lo requiera la seguridad pública en casos de rebelión, invasión o inminente peligro de ellas.

10. Suspender la ejecución de sentencias en casos criminales, conceder indultos, conmutar penas y condonar multas y confiscaciones por delitos cometidos en violación de las leyes de Puerto Rico.

11. Aprobar las reglas y los reglamentos de las agencias del gobierno los cuales, una vez aprobados y promulgados, tienen fuerza de ley.

12. Conceder exención contributiva a industrias nuevas que llenen los requisitos de ley.

En adición a las funciones enumeradas, el Gobernador realiza otras funciones que proceden de su calidad de líder del partido de la mayoría, y que podemos describir con funciones estralesgales. Estas no surgen de la Constitución ni de ley alguna, específicamente la participación activa y militante en las campañas electorales; función en la cual invierte una gran cantidad de su tiempo.

#### B. *La Oficina del Gobernador*

La Oficina del Gobernador cuenta con un grupo de ayudantes y oficinas para coordinar y supervisar las actividades de los departamentos, agencias, corporaciones públicas y municipios. Esta se encarga de encauzar la política pública de la administración; preparar el programa legislativo; y promover las relaciones públicas e imagen del Gobernador.

El número de ayudantes y las tareas asignadas a cada uno dependen del Gobernador. De la calidad de los ayudantes dependerá en gran medida la eficiencia y ejecutorias del Gobernador. El cargo requiere una completa lealtad, ecuanimidad, discreción y capacidad de anonimato. La ayuda de un cuerpo de ayudantes es necesaria para que el Gobernador sea asistido en las siguientes actividades.<sup>14</sup>

1. Establecer y dirigir las políticas de los departamentos y agencias y coordinar su funcionamiento.

2. Obtener de las distintas agencias gubernamentales la información necesaria para la solución de los problemas amplios y la determinación de la política pública.

3. Asegurar que todos los asuntos que atiende han sido examinados desde el punto de vista de toda la administración.

4. Atender las relaciones con la Asamblea Legislativa para el trámite de los asuntos legislativos, y las relaciones con las autoridades municipales para darles la atención necesaria.

5. Atender la correspondencia, los visitantes, las relaciones con la prensa y con el pueblo.

6. Lograr que se tramiten las decisiones hechas por el Gobernador y se transmitan rápidamente a los jefes de departamentos y personas interesadas.

Las Oficinas del Gobernador tienen la función de servir como asesoras al Gobernador en materia de formulación, revisión, clarificación o reafirmación de pautas, normas y política de gobierno (policy). También tienen la función de

<sup>14</sup> Roberto Sánchez Vilella, op. cit., págs. 9-10.

evaluación de programas y la coordinación del esfuerzo gubernamental. El número de oficinas ha ido aumentando según lo demuestra la gráfica en el Apéndice A, Gráfica Comparativa de las Areas Legal-Organizacional de la Rama Ejecutiva para los Cuatrienios del 1961-64 al 1977-80, y de los Esquemas Organizacionales para dichos cuatrienios. Las oficinas que han existido bajo la incumbencia de todos nuestros gobernadores electos objeto de este estudio, han sido las siguientes:

1. Negociado del Presupuesto
2. La Junta de Planificación
3. La Oficina de la Defensa Civil
4. La Comisión para Combatir el Crimen
5. Consejo Agrícola (hasta 1979)

### C. Los Departamentos

La Constitución del Estado Libre Asociado creó ocho (8) Departamentos ejecutivos; siete (7) de ellos sustituían a los existentes bajo la Ley Jones.<sup>15</sup> El octavo, el Departamento de Estado se creó por disposición de la Constitución (1952).

Los distintos gobernadores han considerado necesario la creación de nuevos departamentos como mecanismos para dar sentido de dirección a su política pública. La creación de éstos han sido menos que las agencias ejecutivas y corporaciones públicas creadas. A continuación se presenta una relación de los Departamentos creados a partir de 1960.

AÑO	DEPARTAMENTO	GOBERNADOR
1960	Comercio	Luis Muñoz Marín
1968	Servicios Sociales	Roberto Sánchez Vilella
1972	Vivienda	Luis A. Ferré
1972	Recursos Naturales	Luis A. Ferré
1973	Asuntos del Consumidor (DACO)	Rafael Hernández Colón
1973	Servicios Contra la Adicción	Rafael Hernández Colón
1980	Recreación y Deportes	Carlos Romero Barceló

Las personas nombradas para ocupar el cargo máximo de dirección de los Departamentos se conocen como Secretarios de Gobierno. Estos nombramientos requieren la confirmación del Senado de Puerto Rico;<sup>16</sup> todos ellos forman el Consejo de Secretarios. Estos cargos son de la entera confianza del Gobernador por su naturaleza política; su responsabilidad es asesorar al Primer Ejecutivo.

Los Secretarios de Departamentos gozan de una "posición" que no es compartida por el resto de los jefes de agencias de la Rama Ejecutiva. En el desempeño de sus funciones oficiales se convierten en los representantes personales del Gobernador. Ante la opinión pública son los voceros oficiales de la política pública de la Administración. Los Departamentos son organizaciones por lo general de escala mayor con un considerable número de empleados y recursos fiscales.

La queja más frecuente sobre la labor de los Departamentos es la carencia de una definición clara, sensata y viable de cuáles son los objetivos y propósitos que cada uno pretende implantar. Se argumenta que en Puerto Rico la existencia de quince (15)

<sup>15</sup> Departamentos de Justicia, Agricultura y Comercio; Salud, Hacienda, Instrucción Pública, Trabajo y Obras Públicas.

<sup>16</sup> El Secretario de Estado es el único que requiere la confirmación de ambos Cuerpos Legislativos: Cámara de Representantes y Senado.

departamentos ocasiona duplicación de funciones, servicios y costos. En conjunto se consideran el Leviatán de la Rama Ejecutiva.

#### D. Las Agencias Ejecutivas

Desde el punto de vista analítico las agencias ejecutivas resultan muy interesantes. Se componen de organizaciones conocidas como Comisiones, Administraciones, Oficinas y Juntas. Algunas están adscritas a un departamento, pero su funcionamiento se realiza con una relativa autonomía. Otras agencias funcionan independiente de la influencia del Gobernador. Algunas funcionan con poderes cuasi-legislativos; otras con poderes cuasi-judiciales. Algunas agencias poseen ambos poderes.

Para asegurar el funcionamiento independiente de algunas de estas organizaciones ha sido necesario establecer por ley términos de nombramientos que excedan los cuatro (4) años, y reglamentación para destituir los funcionarios que no sea por motivos políticos. De esta forma se logra que puedan funcionar y tomar decisiones que en ocasiones afectan adversamente al Gobernador y a otras agencias.

Las Agencias Ejecutivas han servido con frecuencia como "nursery" organizacional,<sup>17</sup> que han permitido el desarrollo de agencias en departamentos. Estas alternativas de solución intentan establecer acciones correctivas a males y problemas que el gobierno reconoce que ameritan más atención y esfuerzos en su solución. A continuación el ejemplo de la transición de agencias en departamentos:

<b>Primera Alternativa</b> <i>(Organizacional ("nursery"))</i>	<b>Intento de Solución</b> <i>(Organización Madura)</i>
Administración de Parques y Recreos Públicos (1950)	Departamento de Recreación y Deportes (1980)
Comisión Permanente para el Control de la Narcomanía (1969)	Departamento de Servicios Contra la Adicción (1973)
Administración de Renovación Urbana y Vivienda (1957)	Departamento de la Vivienda (1972)
Administración de Servicios al Consumidor (1968)	Departamento de Asuntos del Consumidor (1973)

Esta acción administrativa le permite al gobierno ganar tiempo en lo que adquiere conocimiento sobre problemas para los cuales no tenía experiencia previa adecuada.

#### E. Las Corporaciones Públicas

Las Corporaciones Públicas se caracterizan por la relativa independencia financiera y capacidad para obtener fondos mediante la emisión de bonos. Sus amplios poderes le permiten operar con una flexibilidad de la cual no disfrutaban las otras organizaciones de la Rama Ejecutiva. Estas se asemejan en su funcionamiento a las empresas privadas por su capacidad de vender y cobrar por sus servicios. Estas se rigen por Juntas de Gobierno las cuales generalmente seleccionan al Jefe de la corporación pública.

En el libro *El Gobierno de Puerto Rico*, la Profesora Carmen Ramos de Santiago expresa lo siguiente sobre las corporaciones públicas:

<sup>17</sup> Término introducido por los autores para indicar la evolución o transición de Agencias Ejecutivas en Departamentos.

“...Son parte importante de la organización administrativa del Estado moderno. Su desarrollo e importancia ha variado de estado en estado. Por ejemplo, en los Estados Unidos su desarrollo ha sido más lento que en otros países como en Inglaterra, Canadá, Australia y aún Puerto Rico. Se desarrollaron más en las épocas en que en el país sufrió alguna crisis seria como, por ejemplo, la Guerra Civil, las dos Guerras Mundiales y la Depresión de 1930. Pero pasada la crisis, su desarrollo fue coartado por el propio Estado.

En este contexto Puerto Rico representa un contraste muy marcado. No sólo el número de corporaciones públicas ha ido aumentando con el transcurso del tiempo, sino que también ha aumentado su importancia hasta el punto de que, de continuar la tendencia actual, constituirán una cuarta rama de gobierno, mucho más poderosa quizás que cualesquiera de las otras tres por cuanto combinan dentro de sí poderes y funciones de naturaleza ejecutiva y administrativa muy amplios... Con excepción de la Universidad de Puerto Rico, establecida en 1903, las demás corporaciones públicas se crearon después de 1940, cuando comenzó a ponerse en obra el programa de reformas económicas y sociales del Partido Popular Democrático.

¿A qué se debe la preferencia por este tipo de organización en nuestro País? Probablemente la razón fundamental se halla en la relativa independencia financiera que gozan las corporaciones y su facilidad para obtener sus propios créditos. Debido al límite existente anteriormente sobre el margen prestatario, se dificultaba la obtención de crédito para financiar programas públicos muy necesarios para el desarrollo de nuestra economía. De ahí que se pensara en la corporación como solución al problema.<sup>18</sup>

El cuadro general presentado sobre la organización de la Rama Ejecutiva nos introduce al análisis del problema del gigantismo y sus alternativas de solución; el intento para la reorganización de la Rama Ejecutiva.

### **Una Explicación Político-Organizacional Para La Condición de Elefantiasis Burocrática**

El número de organizaciones que han sido parte de la Rama Ejecutiva a través de la historia político-organizacional de Puerto Rico ha ido en constante aumento. No han sido pocas las ocasiones en que se ha criticado el crecimiento de la burocracia gubernamental. Una comparación de la composición de la Rama Ejecutiva para el último cuatrienio del Gobernador Luis Muñoz Marín (1961-1964) y del primer cuatrienio del actual Gobernador Carlos Romero Barceló (1977-1980) nos ofrece una idea de la magnitud de dicho crecimiento. En el cuatrienio de Muñoz la Rama Ejecutiva estaba compuesta por 68 organizaciones. Cuatro cuatrienios después ésta había crecido a 124 organizaciones, para un crecimiento porcentual de 45%.

Esta situación ha llevado a sectores de la opinión pública a considerar y sugerir la necesidad de controlar el crecimiento de la Rama Ejecutiva por medio de la reorganización gubernamental. Las justificaciones han sido para evitar la duplicación de servicios y costos de las agencias del gobierno en las actividades que desarrollan para atender su clientela. También para maximizar el uso eficiente de los escasos recursos fiscales.

<sup>18</sup> Carmen Ramos de Santiago, *El Gobierno de Puerto Rico*, Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico; 2nda. edición revisada 1970; páginas 653 a 656.

Cuando en Puerto Rico se habla de reorganizar el gobierno, por lo general se refiere a la Rama Ejecutiva. La Asamblea Legislativa organizacionalmente es pequeña con un presupuesto de \$20,000,000,<sup>19</sup> cifra superada por una gran cantidad de personal. La Rama Judicial por su parte cuenta con un presupuesto de \$44,000,000 y unos 2,700 empleados.<sup>20</sup>

No tenemos evidencia que previo al año de 1949 se intentara reorganizar la Rama Ejecutiva. Bajo el Estado Libre Asociado cada gobernador electo lo ha intentado. El resultado ha sido el crecimiento organizacional. En el Apéndice B presentamos el Esquema de los Intentos de Reorganización de la Rama Ejecutiva, en el cual se señalan los esfuerzos hechos para controlar su crecimiento. La reorganización no ha sido sinónimo de consolidación y/o eliminación de agencias, como posiblemente hayan sido las expectativas de algunos sectores.

Una teoría para explicar el crecimiento organizacional gubernamental tiene que partir de la realidad que el sector público es la primera fuente individual de empleo en Puerto Rico. El empleo en el sector gobierno ascendió en 1980 a 240,000,<sup>21</sup> una fuerza laboral empleada ascendente a 830,000,<sup>22</sup> equivalente al 29% de las personas empleadas.

Podemos señalar tres hipótesis para explicar la expansión de la burocracia gubernamental:

1. Se crea para adelantar los intereses del sistema político;
2. Cumple un propósito de integración social entre el sistema político y el resto de la sociedad civil; y
3. Mientras más crezca la burocracia gubernamental, mayor será el grado de aspiración en el sistema político de establecer relaciones favorables con la comunidad social más amplia.

Podemos establecer que las influencias y las presiones del sistema político social, requiere que la burocracia gubernamental mantenga los intercambios y relaciones favorables necesarias con el resto de las organizaciones y grupos de interés que compartan el mismo ambiente o campo de trabajo. ¿Cómo articular un problema que consistentemente parece agravarse? Nos referimos a la burocracia gubernamental, específicamente a la Rama Ejecutiva en términos de sus relaciones con la clientela a la cual presta servicios. Son frecuentes las quejas en Puerto Rico del trato indiferente y descortés de un sector de empleados públicos. Otra queja frecuente es la falta de orientación adecuada y la falta de conocimiento de los empleados públicos para resolver satisfactoriamente los problemas de la clientela en las agencias del gobierno.

El crecimiento de la Rama Ejecutiva en Puerto Rico durante los últimos veinte años, se puede explicar como un intento por negociar de una forma más cómoda y más influyente su posición dentro de la totalidad del sistema social puertorriqueño. Esta parece ser la única explicación para el constante agigantamiento de la Rama Ejecutiva. El crecimiento organizacional le provee al gobernador un mayor poder respecto a otras organizaciones o grupos en el ambiente social. Además, para aminorar el conflicto que plantea la clientela con sus quejas y demandas de servicios burocráticos, el ejecutivo tiene que afrontar el problema de la legitimidad.

Cuando las quejas y conflictos entre las clientelas y la Rama Ejecutiva obligaron al ejecutivo a legitimar la situación la respuesta fue una solución organizacional. La solución fue la creación de la Oficina del Procurador del Ciudadano, mejor conocida

<sup>19</sup> Presupuesto 1982 que propone el Gobernador a la Asamblea Legislativa, Tomo I, Sección 7, pág. 2. (Negociado de Presupuesto).

<sup>20</sup> Ibid., Sección 23, pág. 2.

<sup>21</sup> Presupuesto 1982, op. cit., Sección 9, pág. 5.

<sup>22</sup> Ibid., Sección 54, pág. 3.

por "Ombudsman". Los primeros intentos para brindar al ciudadano la protección de sus intereses en las agencias del gobierno se remontan al cuatrienio 1965-1968. Para esta época la Rama Ejecutiva se componía de 80 organizaciones. Este intento lo describe una colega de la siguiente forma:

...La resolución<sup>23</sup> proponía que el Speaker designara una comisión especial para efectuar un estudio sobre la conveniencia de adoptar la institución del Ombudsman en Puerto Rico. ... Se celebraron unas vistas públicas y como resultado se radicó un proyecto de resolución conjunta creando la Oficina del Comisionado de Investigaciones de Puerto Rico, adscrita a la Asamblea Legislativa.<sup>24</sup> ...El proyecto daba poderes al comisionado para investigar los actos administrativos de las agencias y para investigar querellas en cuestiones específicas en el proyecto con miras a encontrar un remedio adecuado.

El proyecto no fue bien acogido por muchos jefes de agencias y quedó sin aprobar.<sup>25</sup>

Luego del transcurso de tres cuatrienios y de la creación de cuarenta y cuatro agencias adicionales se establece la Oficina del Procurador del Ciudadano.<sup>26</sup>

La Rama Ejecutiva tiende a crecer.

Todo parece indicar que si las organizaciones gubernamentales tienen algún objetivo, este parece ser la sobrevivencia. La sobrevivencia para las organizaciones que están abiertas a las influencias y las presiones del sistema político social, requiere que éstas mantengan intercambios y relaciones favorables con otros grupos y otras organizaciones en el ambiente o la arena de trabajo. Esto implica el producir algún bien o servicio deseado en el mercado político social. La necesidad de establecer relaciones con otras organizaciones significa que aquellas organizaciones que pueden administrar efectivamente esta interdependencia o interacción con otros componentes del sistema social, adquieran mayor poder e influencia, particularmente cuando esta interdependencia resulta ser sensitiva a los intereses del sistema político.

Las estructuras burocráticas se diseñan y se crean entonces para confrontar las interdependencias externas que tiene el sistema político con otros componentes más amplios del sistema social. Es decir, que parece que la burocracia gubernamental articula el sistema político con el resto de la sociedad civil. Por eso, mientras más crezca la burocracia gubernamental, mayor será el grado de aspiración en el sistema político de establecer relaciones favorables con la comunidad social más amplia. La burocracia pública se crea entonces para confrontar incertidumbres y alterar o resocializar los patrones anteriores respecto a normas y valores que imperan en la sociedad.

Si partimos de la premisa que en Puerto Rico la burocracia gubernamental cumple un propósito de integración social, es decir, de agente intermediario entre las organizaciones y el sistema político y el resto de la sociedad civil, podemos argumentar que el crecimiento de la burocracia gubernamental se explica en cierta medida en función de los intentos de las organizaciones políticas por allegarse mayor respaldo del sistema social. De aquí que el sector gubernamental sea la primera fuente de empleo en Puerto Rico. Esto produce un ciclo reforzante. Se crean organizaciones de gobierno para adelantar los intereses del sistema político y los actores que forman la población de estas

<sup>23</sup> R. C. de la C. Núm. 200 del 10 de marzo de 1966.

<sup>24</sup> P. de la C. Núm. 784 del 9 de marzo de 1967.

<sup>25</sup> Carmen Ramos de Santiago, op. cit., pág. 684.

<sup>26</sup> Ley Núm. 134 del 30 de junio de 1977.

organizaciones se encargan a su vez de que las mismas sobrevivan, se expandan o se multipliquen.

Desde cierta perspectiva, el crecimiento organizacional en Puerto Rico durante los últimos veinte años, se puede explicar como un intento de la burocracia por negociar de una forma más cómoda y más influyente su posición dentro del sistema social puertorriqueño. Simultáneamente, esta tendencia es endosada por el sistema político en la medida en que se entiende que este crecimiento favorece o es beneficioso a las actividades político-organizacionales. En otras palabras, la sobrevivencia de las organizaciones gubernamentales anteriormente establecidas se relaciona al crecimiento organizacional prospectivo de éstas.

Por lo tanto, no solamente es la sobrevivencia un objetivo acordado por las organizaciones, sino que también lo es del crecimiento organizacional. El crecimiento de la burocracia pública parece que le garantiza mayores posibilidades de sobrevivencia a este componente organizacional. A las organizaciones de grande escala no les está permitido el dejar de existir, particularmente si éstas son organizaciones gubernamentales, a diferencia de las organizaciones de escala reducida. Estas tienen constituyentes y clientelas, y este impacto a su vez es una consecuencia de su tamaño, les provee a la misma una fuente de poder para reclamar de una forma más efectiva aquellos recursos que son necesarios para su continuación. Mientras que a las organizaciones de escala reducida son creadas y terminadas continuamente, las organizaciones gubernamentales de escala mayor aseguran sus operaciones a consecuencia de su tamaño e inherencia político social.

Además de aumentar su capacidad para la sobrevivencia, el crecimiento del sistema burocrático tiene otras ventajas. En primer lugar, el crecimiento organizacional implica que habrán más incentivos (de empleo, fiscales, organizacionales, de influencia) para dividirse entre grupos y componentes sociales importantes. Mayores recursos quiere decir que habrán mayores posibilidades de evitar conflicto entre grupos sociales debido a la división de los recursos y que habrá más patronazgo político-administrativo para ser repartido entre un mayor número de grupos sociales. El conflicto social parece que es menor en aquellas condiciones de expansión organizacional constante. Cuando el crecimiento burocrático es detenido, o cuando comienza cierto grado de interacción organizacional, el conflicto entre las organizaciones, los grupos sociales y clientelas importantes a consecuencia de la distribución de recursos tenderá a aumentar. Ya que este tipo de conflicto puede ser costoso, particularmente en términos de la matemática electoral, el crecimiento organizacional evita hasta cierto punto el mismo y esto puede ser una explicación importante para explicar el crecimiento de la burocracia gubernamental.

El crecimiento gubernamental también le provee a la organización o al sistema organizacional con mayor poder respecto a otras organizaciones o grupos en el ambiente social. Es decir, que el tamaño provee alguna medida de poder organizacional respecto a otras organizaciones en el sistema de organizaciones sociales. Este poder, claro está, puede ser utilizado para reclamar mayores recursos del ambiente de manera de que los mismos puedan ser distribuidos posteriormente y así se adelantan los intereses del sistema burocrático mediante el crecimiento y la sobrevivencia institucional. En Puerto Rico en la medida en que la burocracia pública crece y se multiplica y extiende su área de inherencia social, esto la coloca en una posición más favorable para atraer y retener aquellos recursos que son necesarios para su sobrevivencia y legitimidad social.

Se puede argumentar que el crecimiento de la burocracia pública se puede explicar como un intento de este sistema por incrementar su legitimidad social. Desde una perspectiva política, esta legitimidad social será reclamada como el resultado de la obra

del sistema político. La legitimidad organizacional que a su vez puede ser función del tamaño del sistema burocrático, puede ser pertinente para el servicio y la producción que rinde este sistema de organizaciones. Además, la legitimidad burocrática en cierta medida es determinada por el consenso social, es decir, por el conjunto de valores y juicios sociales que se hacen colectivamente respecto a las ejecutorias del sistema gubernamental. En la medida en que existe consenso social sobre la efectividad relativa de las organizaciones gubernamentales en Puerto Rico, esto aumenta la legitimidad de estas organizaciones y a su vez explica la tendencia de este sistema al crecimiento y la propagación institucional.

La legitimidad organizacional, que a su vez puede ser una consecuencia del tamaño y el crecimiento del sistema, es importante porque coloca al sistema de organizaciones gubernamentales en una posición para reclamar mayores recursos sociales.

La legitimidad coloca a las organizaciones en una posición más fácil para reclamar crédito sobre el resultado de sus ejecutorias. También es una condición necesaria para que las organizaciones puedan adquirir y utilizar insumos políticos, sociales y económicos, y cuya utilización de los mismos, debe ser considerada como legítima por el sistema político social. En adición, la legitimidad como cualquier otro insumo burocrático, proviene del ambiente político social y económico en que se desempeña este sistema de organizaciones. Debe quedar claro que la habilidad de la burocracia gubernamental para reclamar crédito y adquirir mayores recursos político-sociales es una situación directamente contingente con la prestación de servicios que hacen estas organizaciones a grupos y clientelas importantes en la sociedad. Las prisiones, las instituciones mentales y algunas unidades de servicios sociales, son agencias que tienen clientelas que no tienen a su disposición organizaciones alternativas sobre las cuales solicitar servicios o recursos. Sin embargo, la Junta de Planificación, la Oficina de Personal, el Departamento de Hacienda y el Negociado de Presupuesto son instituciones que bregan directamente con clientelas importantes en el sistema social puertorriqueño. De aquí su importancia durante todos estos años dentro de la orquesta burocrática más amplia que compone la rama ejecutiva en Puerto Rico. Es decir, las clientelas con que estas organizaciones bregan son públicos importantes o para todos los efectos semi-gobiernos privados. En cierta medida, la creación de organizaciones gubernamentales puede ser una medida institucional de responder a clientes y grupos sociales, ya sea de forma directa o indirectamente con ánimo de capitalizar político-administrativamente. Por eso, las organizaciones políticas cuando adelantan proposiciones para solucionar problemas y la forma más común que tienen de hacer esto es mediante la creación de organizaciones que puedan confrontar la situación en cuestión. Es decir, que cuando se quiere solucionar un problema, y luego se quiere capitalizar sobre la solución del mismo, frecuentemente lo que se hace es proponer y crear una organización gubernamental nueva. La creación de organizaciones se ha visto entonces como una estrategia para la confrontación y la solución de problemas ya sea ésta una actividad exitosa o destinada al fracaso.

Cerramos esta sección con una paradoja. Cuando se desea aumentar el alcance de las ejecutorias del sistema burocrático, parece que esto induce al crecimiento de la Rama Ejecutiva. Este crecimiento conduce a una especie de sobre-especialización que eventualmente le reduce flexibilidad y capacidad para responder al sistema. La elefantiasis o el crecimiento enorme de la Rama Ejecutiva apunta a una condición de sobre-carga en el sistema que produce fatiga burocrática-institucional.

### Conclusiones

La Rama Ejecutiva ha crecido significativamente a través de la historia política contemporánea en Puerto Rico. Se ha dado el caso de organizaciones que han

desaparecido sin dejar impacto alguno en la ciudadanía. En cambio, otras han evolucionado y han llegado a formar parte de la vida e indiosincracia puertorriqueña.

Los esquemas de las organizaciones gubernamentales preparados para este trabajo nos hacen inferir que en situaciones de crisis socio-económicas la tendencia es hacia el crecimiento de la Rama Ejecutiva. En el año 1940 cuando el Partido Popular Democrático comenzó su programa de reformas económicas y sociales existía una sola corporación pública; la Universidad de Puerto Rico. Para el año 1952, cuando se crea el E.L.A. las corporaciones públicas habían aumentado a quince (15). De 1952 a 1965, último año de Don Luis Muñoz Marín como Gobernador de la Rama Ejecutiva creció de 51 agencias a 68, para un aumento de 17. Esta tendencia sentaría las bases de la administración pública de Puerto Rico.

Para los cuatrienios de Don Roberto Sánchez Vilella y de Don Luis A. Ferré el patrón de crecimiento fue muy parecido; un crecimiento de 14 organizaciones y 13, respectivamente.

No podemos perder de vista que Roberto Sánchez Vilella recibió una rama ejecutiva organizada y en pleno funcionamiento. Los cambios en la dirección de agencias no fueron exagerados.

Luis A. Ferré no creía en el crecimiento de la Rama Ejecutiva como alternativa de una sana administración pública. Un prominente ex-funcionario de su administración bajo el primer cuatrienio de Carlos Romero Barceló, nos indicó que en ocasiones se creaban agencias como resultado de la iniciativa de la Asamblea Legislativa, para satisfacer las demandas y reclamos de ciertas clientelas.<sup>27</sup>

En el cuatrienio de Rafael Hernández Colón, a pesar de la situación mundial del embargo petrolero y demás problemas económicos se crearon 27 organizaciones, de las cuales 13 eran corporaciones públicas.

Durante el primer cuatrienio de Carlos Romero Barceló se crearon 21 agencias. Sospechamos que ocurrió algo parecido a lo del cuatrienio 1969-1972: La creación de agencias por iniciativa de la Asamblea Legislativa. A iniciativa del Senador Luis A. Ferré y de los proyectos de la cultura se crearon 5 nuevos organismos.

Concluimos que la Rama Ejecutiva ha crecido por dos (2) razones fundamentales: primero, la necesidad del Primer Ejecutivo de responder con la alternativa agencial a los momentos de crisis. Esto permite ganar tiempo en lo que se reconoce el problema y sus posibles soluciones. Esto complace clientela y grupos de intereses. La segunda razón la interpretamos como el resultado de la negociación entre la Asamblea Legislativa y el Gobernador.

La perspectiva analítica de la actual situación de Puerto Rico, en donde el poder de gobernar está compartido por los dos partidos principales será interesante. La forma en que esta situación afecte o no el crecimiento de la burocracia gubernamental debe ser objeto de análisis como una aportación al estudio de la Administración Pública.

---

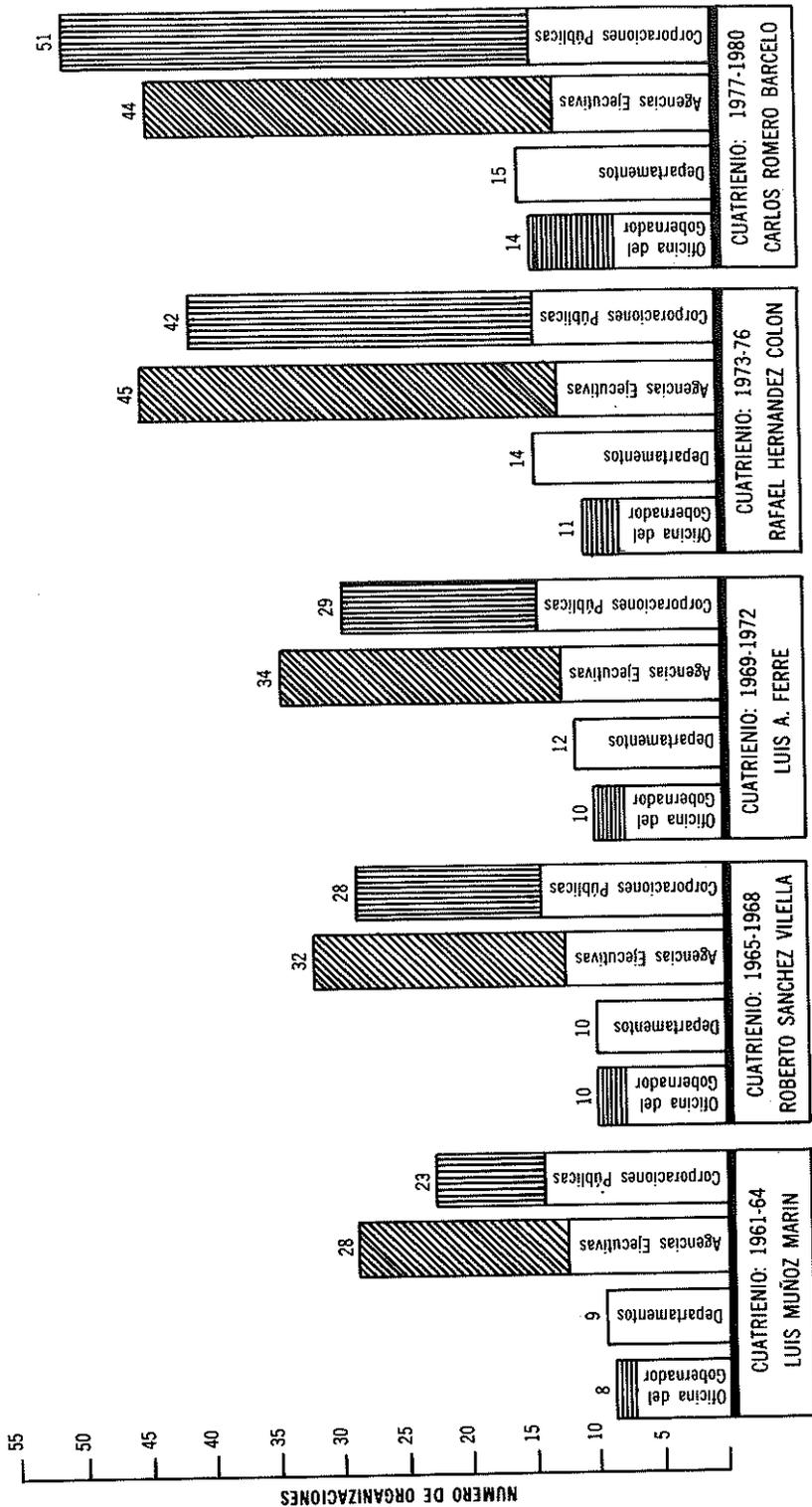
<sup>27</sup> Entrevista con el Dr. Antonio Santiago Vázquez, celebrada el día 22 de abril de 1981.



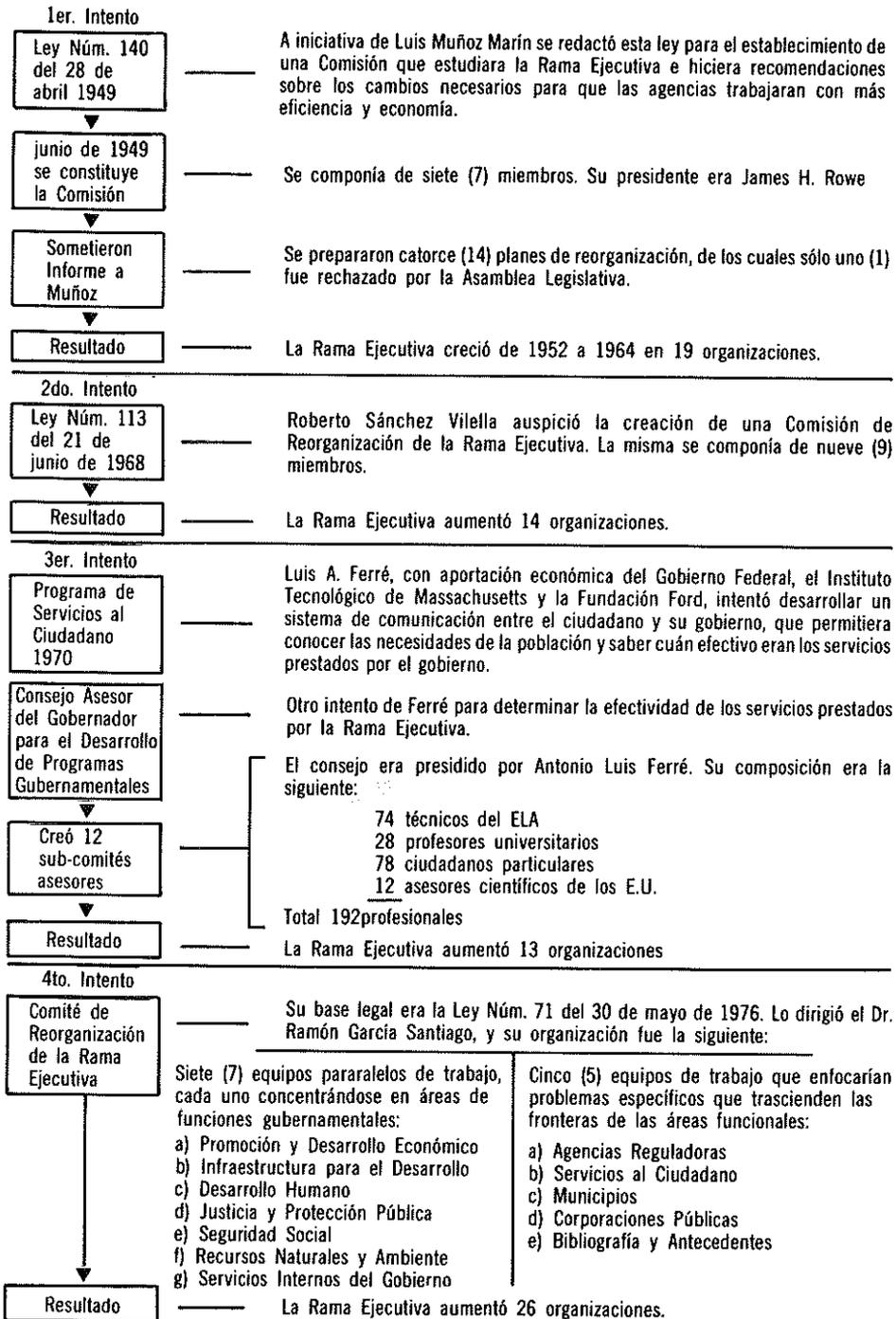
## APENDICES



**APENDICE A**  
**GRAFICA COMPARATIVA DE LAS AREAS LEGALES-ORGANIZACIONALES DE LA RAMA EJECUTIVA PARA**  
**LOS CUATRIENIOS DEL 1961-64 AL 1977-80**

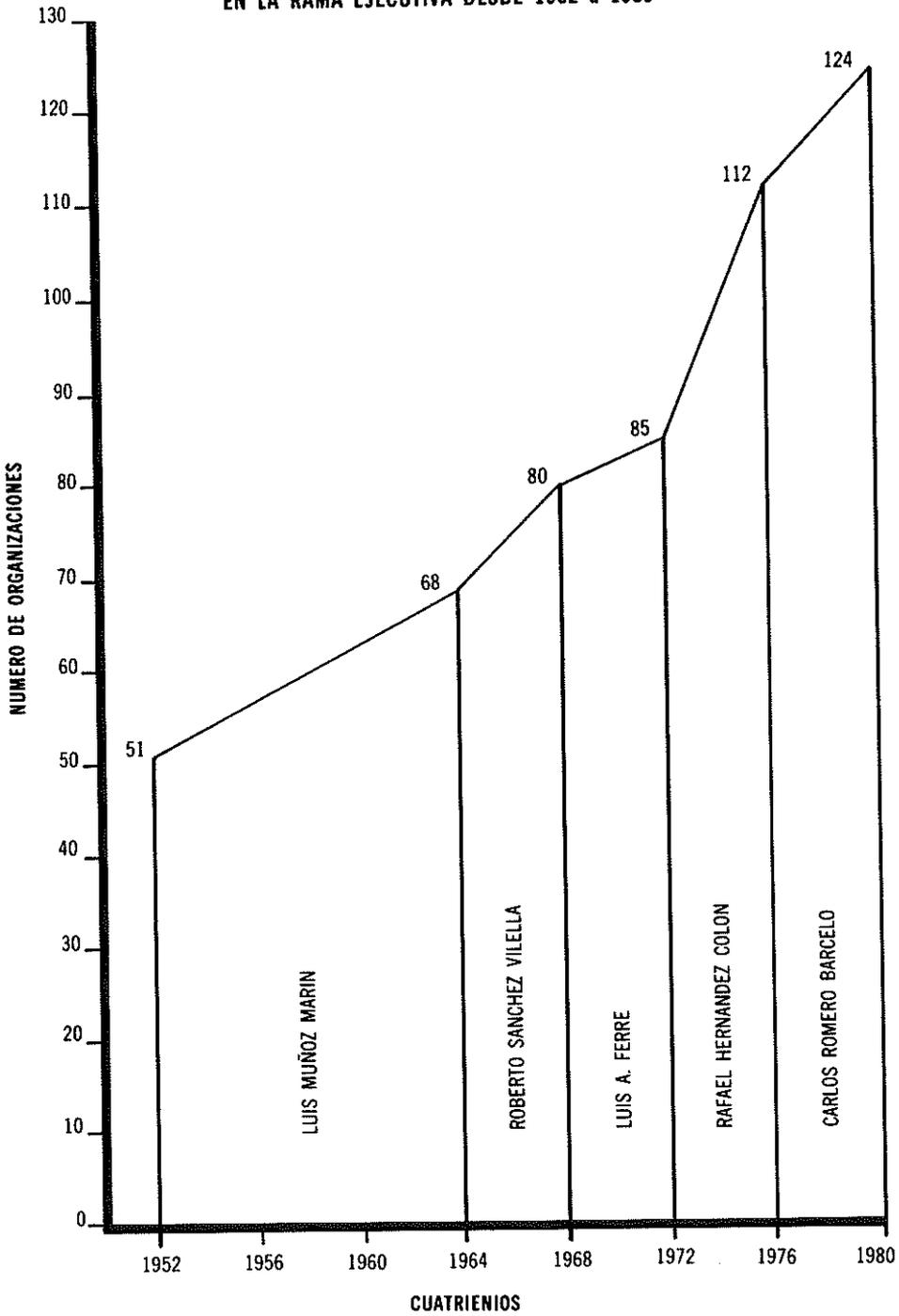


**APENDICE B**  
**INTENTOS DE REORGANIZACION EN LA RAMA EJECUTIVA**  
**1949-1976**



APENDICE C

CRECIMIENTO CUANTITATIVO DE LAS ORGANIZACIONES  
EN LA RAMA EJECUTIVA DESDE 1952 a 1980



**APENDICE D**  
**ORGANIZACIONES PUBLICAS QUE NO SOBREVIVIERON**  
**AL DESARROLLO DE LA RAMA EJECUTIVA**

Corporación de  
Desarrollo  
Económico del Caribe

Coordinador  
de  
Tránsito

Academia  
Teatral

Centro Norte-Sur  
para el  
Intercambio  
Técnico y  
Cultural

Oficina del  
Oficial de  
Construcción

Junta Estatal  
de Educación

Instituto  
Autónomo de  
Estudios  
Tarifarios

Corporación para  
el Fomento de la  
Recreación y  
Descanso de los  
Trabajadores de  
Puerto Rico

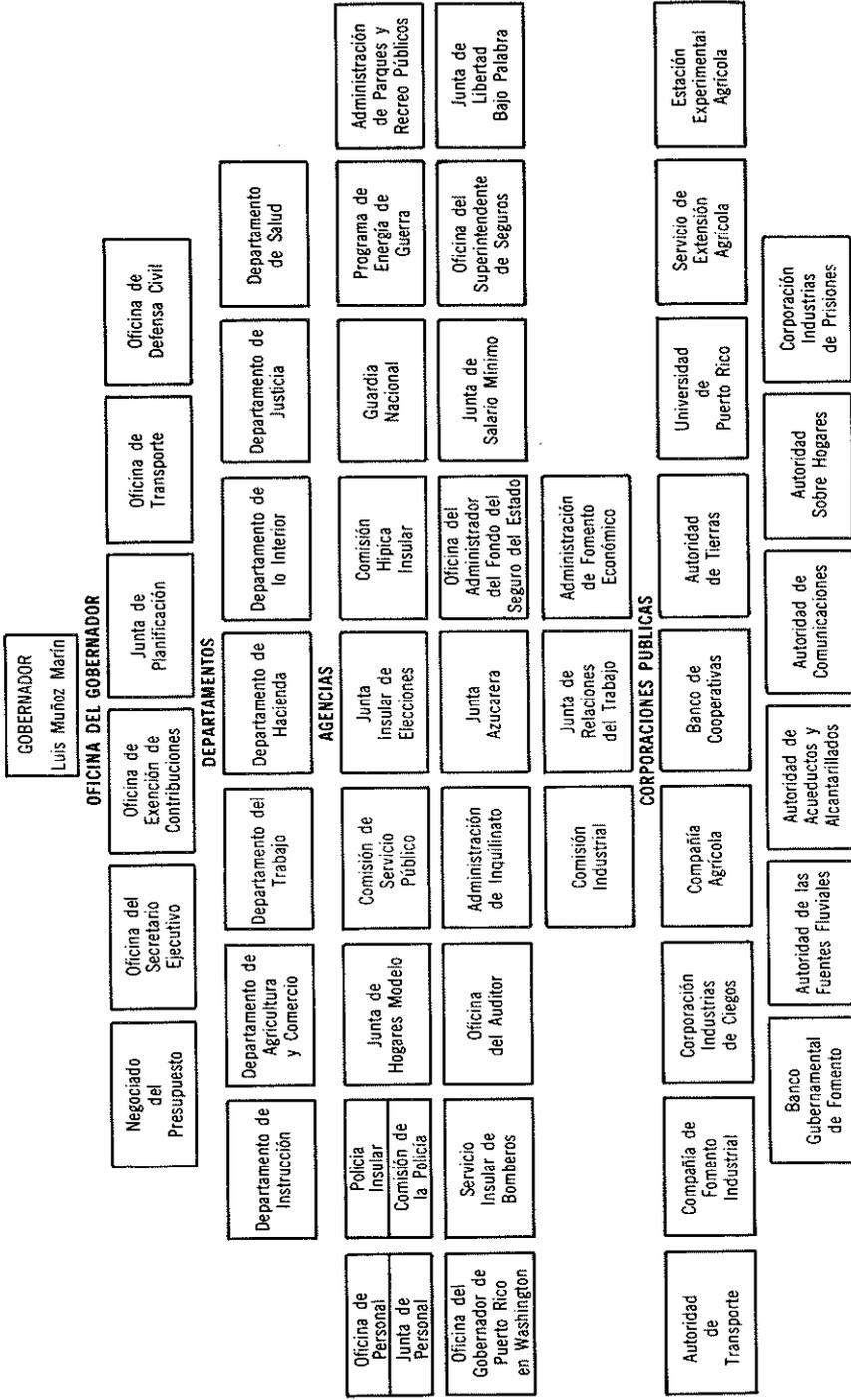
Compañía  
Gubernamental  
de Inversiones

Corporación de  
Importación y  
Distribución

Administración de  
Acción Juvenil

Corporación de  
Recursos Minerales

**APENDICE E**  
**ESQUEMA DE LA RAMA EJECUTIVA A ENERO DE 1952**



# APENDICE F

## CONFIGURACION DE LA RAMA EJECUTIVA EN EL CUATRIENIO DE 1961-64

1961

GOBERNADOR  
Luis Muñoz Marín

1964

### OFICINA DEL GOBERNADOR

Negociado del Presupuesto
Guillermo Irizarry
42 7-3

Junta de Planificación
Ramón García Santiago
42 4-2

Consejo Agrícola
Luis Rivera Santos
57 8-2

Defensa Civil
Juan C. Cordero Davila
31 7-4

Comisión de Minería
Hiram Cancio (Pres.)
54 6-2

Consejo Financiero
José R. Noguera (Pres.)
2-2

Oficina de Transporte
Enrique Rodríguez Santiago
47 2-2

Comisión para Combatir el Crimen
64 0-0

### DEPARTAMENTOS

Departamento de Justicia
Hiram R. Cancio
17 6-2

Departamento de Estado
Roberto Sánchez Vilella
52 7-2

Departamento de Hacienda
José R. Noguera
17 2-2

Departamento de Instrucción Pública
Cándido Oliveras
17 8-3

Departamento de Trabajo
Frank Zonilla
31 9-2

Departamento de Obras Públicas
Francisco Lizardi
17 7-1

Departamento de Agricultura
Luis Rivera Santos
17 8-2

Departamento de Salud
Guillermo Arborea
17 5-2

Departamento de Comercio
Carlos J. Lastra
60 9-3

### AGENCIAS EJECUTIVAS

Oficina de Ejecución Contributiva Industrial
Carmen Pura Jiménez
53 0-0

Oficina en Washington del E.L.A.
Jorge Felices Pietrantonio
50 2-2

Comisión para Ventilar Querrelas Municipales
Juan E. Geigel
60 6-1

Junta de Retiro para Maestros
José Joaquín Rivera (Presidente)
51 9-2

Fondo del Estado Seguro del Estado
Joaquín Gallart Gándara
35 0-0

Comisión Industrial
Raquel Nigaglioni
35 6-2

Junta Azucarera
Francisco Ramírez Silva
15 3-2

Comisión del Niño
Guillermo Arborea
56 5-2

Comisión Puertorriqueña de Genética
62 0-00

Junta Estatal de Elecciones
Ernesto Mireres Calimano
19 6-2

Administración de Estabilización Económica
Juan T. Peñagaricano
53 6-2

Guardia Nacional
Coronel Juan C. Cordero
17 7-4

Servicio de Bomberos
Rafel Gándara
42 1-2

Policía de P.R.
Ramón Torres Brashi
56 6-3

Administración Renovación Urbana y Vivienda	Carlos M. Alvarado	57 7-2
---	--------------------	--------

Administración de Fomento Cooperativo	Hector Zayas Chardón	57 8-2
---------------------------------------	----------------------	--------

Comisión de Servicio Público	Ramón Galabert	52 7-2
------------------------------	----------------	--------

Junta de Personal	José Rají Canicio (Presidente)	47 6-2
-------------------	--------------------------------	--------

Junta Relaciones del Trabajo	Federico Barola	45 6-2
------------------------------	-----------------	--------

Junta de Síndicos Sistemas de Retiro	Guillermo Izarry (Pres.)	51 7-3
--------------------------------------	--------------------------	--------

Oficina de Personal	José Raúl Canicio	07 6-2
---------------------	-------------------	--------

Administración de Fomento Económico	Rafael Durand Manzanal	50 9-2
-------------------------------------	------------------------	--------

Administración del Departamento de Parques y Recreos Públicos	J.M. Almadover Acevedo	60 0-0
---	------------------------	--------

Administración de Parques y Recreos Públicos	Julio E. Monagas	50 1-2
--	------------------	--------

Comisión para Mejoramiento de Comunidades Asistidas	Lidia J. Roberts	60 0-3
---	------------------	--------

Comisión de la Policía	Mariano Villaronga (Presidente)	56 0-3
------------------------	---------------------------------	--------

Junta de Salario Mínimo	Carlos A. Viá Tous (Presidente)	56 6-3
-------------------------	---------------------------------	--------

Junta Apelaciones sobre Construcción y Licenciamientos	Juan Joy Sandín	59 7-2
--	-----------------	--------

## CORPORACIONES PUBLICAS

Corporación de Crédito Agrícola	Elias Rivera Cidraz	60 9-2
---------------------------------	---------------------	--------

Autoridad de las Fuentes Fluviales	Rafael V. Urrutia	41 7-2
------------------------------------	-------------------	--------

Instituto de Cultura Puertorriqueña	Eugenio Fernández Méndez	55 0-3
-------------------------------------	--------------------------	--------

Compañía de Fomento Industrial	Gaspar Roca	42 9-2
--------------------------------	-------------	--------

Compañía de Fomento Recreativo	Julio E. Monagas	61 1-2
--------------------------------	------------------	--------

Autoridad de Edificios Públicos	Ulises Barros Loubrial	58 7-2
---------------------------------	------------------------	--------

Autoridad de los Puertos	Manuel Sánchez Rivera	55 7-2
--------------------------	-----------------------	--------

Administración de Terrenos	Félix Mejías	62 9-3
----------------------------	--------------	--------

Universidad de Puerto Rico	Cándido Oliveras (Pres. C.S.E.) Jaime Benítez (Rector)	03 6-3
----------------------------	---	--------

Banco de Cooperativas	José Arroyo Riestra	51 0-0
-----------------------	---------------------	--------

Autoridad de Tierras	Luis Rivera Santos	41 8-2
----------------------	--------------------	--------

Corporación de Servicios del Centro Médico	Julio A. Pérez	62 9-2
--	----------------	--------

Corporación de Industrias de Ciegos	Petra Cruz Márquez	48 0-0
-------------------------------------	--------------------	--------

Academia Teatral (1960 hasta '62)		0-0
-----------------------------------	--	-----

Autoridad de Comunicaciones	Rafael Delgado Márquez	42 7-2
-----------------------------	------------------------	--------

Corporación de Industrias de Prisiones	Francisco Rodríguez	46 0-0
--	---------------------	--------

Banco de la Vivienda	Carlos M. Alvarado	61 7-1
----------------------	--------------------	--------

Autoridad Metropolitana de Autobuses	Hermínio Fernández Torrecillas	59 9-2
--------------------------------------	--------------------------------	--------

Corporación de Renovación Urbana y Vivienda	Carlos M. Alvarado	57 7-2
---	--------------------	--------

Compañía de Desarrollo Comercial	Miguel A. González	62 0-0
----------------------------------	--------------------	--------

Autoridad de Acueductos y Alcantarillados	Juan Labadie Eurtle	49 9-2
---	---------------------	--------

Administración de Fomento Ocupacional	Luciano Fuertes	60 8-2
---------------------------------------	-----------------	--------

Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico	José R. Noguera	42 2-2
---	-----------------	--------

### NIVEL EDUCATIVO

- 0 Información no disponible
- 1. Autodidacta/aprendizaje por experiencia
- 2. Bachillerato
- 3. Maestría
- 4. Doctorado
- 5. Médico
- 6. Abogado
- 7. Ingeniero/arquitecto
- 8. Agrónomo
- 9. Economista

### PROCEDENCIA

- 0. Información no disponible
- 1. Empresa privada
- 2. Servidor público de carrera
- 3. Comunidad universitaria
- 4. Militar de carrera
- 5. Ex-legislador, ex-alcalde o político profesional

# APENDICE G

## CONFIGURACION DE LA RAMA EJECUTIVA EN EL CUATRIENIO DE 1965-68

GOBERNADOR
Roberto Sanchez Vilella

1965

### OFICINA DEL GOBERNADOR

Negocio del Presupuesto
Guillermo Iritzarri
42 7-3

Junta de Planificación
Ramón García Santiago
42 4-2

Defensa Civil
Juan C. Cordero Dávila
51 7-4

Consejo Agrícola
Miguel Hernández Agosto (Presidente)
57 8-2

Oficina de Transporte
Enrique Rodríguez Santiago
47 2-2

Comisión de Minería
Hiram Cancio (Presidente) Carlos Vicensy (Sec. Ejec.)
54 6-2

Consejo Financiero
Jorge Font Saldaña
1-2

Coordinador de Tránsito
Senés Brieres
0-2

Comisión para Combatir el Crimen
64 0-0

Coordinador de la Industria Azucarera (hasta 1965)
Arturo Roque
8-2

### DEPARTAMENTOS

Departamento de Estado
Carlos J. Lustra
52 9-3

Departamento de Justicia
Hiram Cancio Vilella
17 6-2

Departamento de Hacienda
Jorge Font Saldaña
17 1-2

Departamento de Instrucción Pública
Angel G. Quintero Alfaro
17 4-2

Departamento de Salud
Guillermo Arbona
17 5-2

Departamento de Agricultura
Miguel Hernández Agosto
17 8-2

Departamento de Comercio
Jenaro Benquero
60 9-3

Departamento del Trabajo
Alfredo Nazario
31 6-3

Departamento de Obras Públicas
Francisco Lizardi
17 7-2

Departamento de Servicios Sociales
68 0-0

### AGENCIAS EJECUTIVAS

Administración de Estabilización Económica
Juan Pérez Colón
53 9-2

Guardia Nacional
Juan C. Cordero
17 7-4

Servicio de Bomberos
Raúl Gándara
42 1-2

Policía de Puerto Rico
Salvador T. Roig
56 8-4

Comisión de la Policía
Mariano Villaronga
56 0-3

Administración de Renovación Urbana y Vivienda
Carlos M. Alvarado
57 7-2

Administración de Fomento Económico
Rafael Durand Manzanal
50 9-2

Administración de Fomento Cooperativo
Héctor Zayas Chardón
57 8-2

Oficina de Evención Contributiva Industrial
Cruz Arzaga Algarín
53 6-2

Junta Estatal de Elecciones
Ernesto Mieres Calmano
19 6-2

Junta de Liberación Bajo Palabra
51 0-0

Junta de Retiro para Maestros
Maria Arroyo de Colón (Presidente)
51 2-2

Oficina del Administrador del Fondo del Seguro del Estado
Ulpiano Vélez
35 6-2 / 9-2

Comisión Industrial
Rafael Buscaglia
35 6-2

Comisión para Ventilar Querrelas Municipales
Juan E. Geigel
60 6-1

Oficina en Washington del E.L.A.
Jorge Felices Pietrantoni
50 1-2

Junta de Apelaciones sobre Construcciones y Licitaciones
Juan Joy Sandin (Presidente)
59 7-2

Junta Azucarera Elias Rivera (Presidente)
15 9-2

Comisión Paedriarquía de Gericultura
Guillermo Abona (Pres.)
52 5-2

Comisión del Niño Éster Sejo de Zayas (Presidenta)
56 4-3

Administración de Parques y Recreo Público
Julio E. Monagas Oclavo Mys
50 1-2 / 7-2

Comisión de Servicio Público
Jaquin Gallarte Mendía
52 1-2

Junta de Relaciones del Trabajo
Antonio J. Colorado
45 4-3

Comisión para el Mejoramiento de Comunidades Asistadas
Oswaldo Bonet Fuscá
60 0-0

Administración del Deporte Hípico
Agustín Mercado Reverón
60 2-2

Junta de Sindicatos de los Sistemas de Retiro
Guillermo Iritzary
51 7-3

Junta de Personal
Guillermo Barbosa
47 6-1

Oficina de Personal
Antonio Cuevas Viret
07 0-2

Administración de Servicios al Consumidor
Juan Pérez Colón
68 5-2

Oficina de Oficial de Construcción
68 0-0

Oficina de Oportunidad Económica
Rafael Torregrosa
65 2-3

Comisión de Derechos Civiles (Director Ejecutivo)
Raúl E. González Díaz
65 6-2

## CORPORACIONES PUBLICAS

Banco Gubernamental de Fomento
Juan Labadie Euriite (Pres.)
42 9-2

Compañía de Fomento Industrial
Manuel Sánchez Rivera
42 0-2

Antoridad de los Puertos
Rubén Sánchez Echevarría
55 7-2

Banco de Cooperativas
José Arroyo Riestra (Presidente Banco)
51 0-0

Banco de la Vivienda
Lorena Muñoz Morales
61 9-2

Corporación de Renovación Urbana y Vivienda
Carlos M. Alvarado
57 7-2

Autoridad de las Fuentes Fluviales
Rafael V. Urrutia
41 7-2

Autoridad de Edificios Públicos
Ulises Barros Loubriel
58 7-2

Compañía de Fomento Recreativo
Julio E. Monagas
61 1-2

Universidad de Puerto Rico
A. Quintero Alaró, (C.S.E.) Jaime Benítez (Rector)
03 6-3

Instituto de Cultura Puertorriqueña
Ricardo E. Alegría
55 4-3

Corporación de Industrias de Ciegos
Luis R. del Valle
48 0-0

Autoridad Metropolitana de Autobuses
Herminda Fernández Torrecilla
59 9-2

Corporación de Industrias de Prisiones
Francisco Rodríguez
46 0-0

Administración de Fomento Ocupacional
Luciano Fuentes
60 8-2

Corporación del Servicio del Centro Médico
Julio A. Pérez
62 9-2

Autoridad de Acusticos y Alcanfarilados
Orlando González
49 7-2

Administración de Terrenos
Félix Mejías
62 9-3

Compañía de Desarrollo Comercial
Miguel A. González
62 0-0

Corporación de Crédito Agrícola
René Rodríguez
50 0-0

Autoridad de Tierras
Gabriel Rivera Hernández
41 6-2

Administración de Compensaciones por Accidentes de Automóviles
68 0-0

Administración del Derecho al Trabajo
José M. Albizu
58 0-2

Corporación de Desarrollo Económico del Caribe
Luis A. Pysalacqua
65 0-0

Administración de Servicios Agrícolas
Guillermo Sierra
65 8-2

Compañía de Desarrollo Cooperativo
65 0-0

Autoridad de Carreteras
Victor M. Labiosa
85 7-2

Autoridad de Comunicaciones
Carlos A. Janer
42 0-0

<b>PROCEDENCIA</b>
0- Información no disponible
1- Empresa privada
2- Servidor público
3- Comunidad universitaria
4- Militar de carrera
5- Ex-legislador, ex-alcalde
o político profesional

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>
0- Información no disponible
1- Autodidacta/aprendizaje
2- Bachillerato
3- Maestría
4- Doctorado
5- Médico
6- Abogado
7- Ingeniero/arquitecto
8- Agrónomo
9- Economista

de nueva creación

# APENDICE H

## CONFIGURACION DE LA RAMA EJECUTIVA EN EL CUATRIENIO DE 1969-72

1969		1972	
<b>GOBERNADOR</b>			
Luis A. Ferré			
<b>OFICINA DEL GOBERNADOR</b>			
Negociado del Presupuesto	Luis S. Montañez	42 3-2	
Junta de Planificación	Enrique Soler Choquel	42 7-1	
Oficina de la Defensa Civil	Ramón F. Calderón	51 2-3	
Junta de Calidad Ambiental	Cruz A. Matos	70 7-2	
Oficina de Transporte	Juan de Dios Quiñones	47 7-1	
Comisión para Combatir el Crimen	Pedro M. Vélez	54 6-2	
Comisión Permanente para el Control de la Narcomanía	José Martínez Pacheco	59 5-2	
Comisión de Minería	Pedro Lababart	54 4-1	
Consejo Agrícola	Luis Rivera Brenes (Presidente)	57 4-3	
Oficina de Oportunidad Económica	Luis A. Linares Grau	70 6-2	
Departamento de Estado	Fernando Charcón	52 8-4	
Departamento de Justicia	Santiago Soler Favale Bías Herrera	17 6-1 / 6-1	
Departamento de Salud	Ernesto Colón Jordán	17 5-1	
Departamento de Hacienda	Angel Rivera W. González	17 9-1 / 9-1	
Departamento de Agricultura	Luis Rivera Brenes	17 4-3	
Departamento de Instrucción Pública	Ramón Melado	17 4-3	
Departamento de Trabajo	Julia Rivera de Vincenty	31 6-3	
Departamento de Servicios Sociales	Efraín Santiago Meléndez	88 2-1	
Departamento de Vivienda	Miguel Santiago Meléndez	72 4-3	
Departamento de Obras Públicas	Antonio Santiago Yáñez	17 4-3	
Departamento de Bomberos	Raúl Gandara	42 1-2	
Agencia de Acción Comunal	Eduing Ruiz Rivera	0-0	
Junta Estatal de Educación	Reece Botwell	59 4-3	
Junta Estatal de Salud	Meneño Tomasi	59 5-1	
Junta de Salero Minno	Roberto Lefebre Muñoz	56 8-3	
Junta de Libertad Bajo Palabra	Juan F. Soto	65 0-0	
Administración de Servicios al Consumidor	Héctor L. Schmidt	68 2-2	
Junta de Libertad Bajo Palabra	Juan F. Soto	65 0-0	
Oficina de Especión Contributiva Industrial	Silvestre Escrivano Ortiz	53 0-4	
Oficina de Investigación Interurbana Técnica y Cultural	Rolando Perisse	71 4-2	
Centro Norte-Sur para el Intercambio Técnico y Cultural	Rolando Perisse	71 4-2	
Junta Estatal de Educación	Reece Botwell	59 4-3	
Junta Azucarera	Efraín Boneta García	15 8-2	
Guardia Nacional de Puerto Rico	Alberto R. Picó	17 6-4	
Policia de Puerto Rico	Luis Torres Massa	56 0-4	
Oficina en Washington del E.L.A.	Luis Guirrot	50 6-1	
Comisión Puertorriqueña de Gericultura	Alicia Ramirez Suarez	62 0-2	
Departamento de Recursos Naturales	Efraín Santiago Meléndez	72 0-0	

### DEPARTAMENTOS

### AGENCIAS EJECUTIVAS

Administración de Renovación Urbana y Vivienda
Miguel Santiago Meléndez
57 4-3

Comisión de Investigación, Procesamiento y Apelación
72 0-0

Comisión de Servicio Público
Godofredo Gestán
52 6-2

Junta de Personal
Frank Romero
47 6-2

Oficina de Personal
Frank Romero
07 6-2

Administración del Deporte Hípico
José A. Muratti
60 8-4

Comisión del Niño
Juan Ramón Flores
56 0-0

Junta Estatal de Elecciones
Ernesto Mieras Calmano
19 6-2

Administración de Fomento Económico
Manuel A. Casiano
50 9-1

Administración de Fomento Cooperativo
Pedro Vergne Roig
57 8-2

Administración de Parques y Recreo Públicos
50 2-1

Comisión Industrial
Armando Schmidt (Presidente)
35 0-2

Oficina del Administrador del Fondo del Seguro del Estado
Ramón A. Rivera
35 6-4

Junta de Apelaciones sobre Construcciones y Licitaciones
Enrique Rodríguez Santiago
59 0-2

Comisión de la Policía (hasta 1971)
56 0-0

Comisión de Seguridad en el Trabajo
Santiago Quesada
69 0-0

Comisión para el Mejoramiento de Comunidades Asistidas
Victor Marrero Padilla
60 8-1

Comisión para Vender Querrellos Alompadés
Juan Enrique Géigel (Pres.)
60 0-4

Junta de Relaciones del Trabajo
Lino Padrón (Presidente)
45 6-1

Comisión de Derechos Civiles
José Nilo Davila Linausse
65 6-1

## CORPORACIONES PUBLICAS

Autoridad de Tierras
José A. Masini
41 8-2

Corporación de Industrias de Plásticos
Francisco Rodríguez Martínez
46 0-0

Autoridad de Carreteras
J. Raymond Watson
65 7-1

Banco de la Vivienda Urbana y Vivienda
Francisco J. Buás
61 6-1

Corporación de Renovación Urbana y Vivienda
Miguel Santiago Meléndez
57 4-3

Banco Gubernamental de Fomento
Juan Labadie
42 9-2

Autoridad de las Fuentes Fluviales
Félix Córdova Diaz
41 7-2

Autoridad de los Puertos
César S. Canals
55 7-1

Compañía de Desarrollo Cooperativo
Pedro Vergne Roig (Pres.)
66 8-2

Compañía de Fomento Recreativo
Dora Matos de Pasarell
61 2-1

Autoridad de Edificios Públicos
José Andrew Capó
58 7-1

Instituto de Cultura Puertorriqueña
Ricardo E. Alegría
55 4-2

Administración del Derecho al Trabajo
Román Sandoz Isaac
68 6-1

Compañía de Fomento Industrial
Manuel A. Casiano
42 9-1

Compañía de Desarrollo Comercial
Joaquín Yordán
62 2-2

Universidad de Puerto Rico
Amador Cobas
03 4-3

Compañía de Fomento de Turismo
José Vélez
70 0-1

A.C.A.A.
Frank W. Fournier
68 2-1

Administración de Servicios Agrícolas
Manuel Mejías Valentín
65 8-1

Corporación de Crédito Agrícola
Eli ezer Aldarondo Galván
60 8-2

Compañía de Fomento Industrial
Manuel A. Casiano
42 9-1

Corporación de Desarrollo Económico del Caribe
Federico Torres Campos
65 9-3

Corporación de Servicio del Centro Médico
Julio César Pérez
62 9-3

Administración de Terrenos
Federico Torres Campos
62 9-3

Autoridad de Acueductos y Alcantarillados
Wilfredo Viviani
49 7-1

Administración de Comunicaciones
Iván E. Domínguez
42 7-4

Corporación de Industrias de Ciego, Reciclados y otros Incapacitados
68 0-0

Autoridad Metropolitana de Autobuses
Edilberto Lopategui Ramirez
59 7-2

de nueva creación

**NIVEL EDUCATIVO**  
 0- Información no disponible  
 1- Autodidacta/aprendizaje por experiencia  
 2- Bachillerato  
 3- Maestría

**PROFESIONIA**  
 0- Información no disponible  
 1- Empresa privada  
 2- Servidor público de carrera  
 3- Comunidad universitaria

4- Militar de carrera  
 5- Ex-legislador, ex-alcade o político profesional

# CONFIGURACION DE LA RAMA EJECUTIVA EN EL CUATRIENIO DE 1973-76

## APENDICE I

1973

GOBERNADOR  
Rafael Hernández Colón

1976

## OFICINA DEL GOBERNADOR

Negociado del Presupuesto Jaime Santiago Hernández 42 4-3	Junta de Planificación Rafael Alonso Alonso 42 6-3	Oficina de la Defensa Civil Edina Santiago 51 3-5	Consejo Agrícola Ismael Ramírez Murphy 57 8-2	Oficina de Oportunidad Económica Teresita Píed 70 3-3	Comisión Permanente para el Control de la Incomodidad (hasta 1973) 69 0-0	Comisión para Combatir el Crimen Dioniso A. Manzano 64 6-2	Junta sobre la Calidad Ambiental Carlos Jiménez Barber 70 7-1
---	--	---	---	---	--	--	---

Oficina de Asesoría Cultural Ricardo Alegre 73 4-2	Comisión para el Mejoramiento de los Aspectos de la Mujer Sims González 73 0-0	Oficina de Asesoría de Combustible Derivados del Petróleo Juan J. Rigau 73 4-3
--	--	--

## DEPARTAMENTOS

Departamento de Estado Vicior Pons Juan A. Alonso 52 6-1 / 9-1	Departamento de Hacienda Salvador E. Casellas 17 6-1	Departamento de Justicia Francisco de Jesús Schuck 17 6-1	Departamento de la Vivienda José E. Arrarás 72 6-3	Departamento de Instrucción Pública Coleta Benítez Ramón A. Cruz 17 4-3 / 4-3	Departamento del Trabajo Luis Silva Rocio 31 4-3	Departamento de Recursos Naturales Cruz A. Mesa Pedro Magón Ramos 72 4-1 / 2-1	Departamento de Salud José E. Álvarez de Obdousas 17 5-1
Departamento de Agricultura Antonio González Chapell 17 8-3	Departamento de Comercio Damián O. Fitch 60 1-1	Departamento de Servicios Sociales Elio Díaz Costillas Ramón García Santiago 68 4-3 / 4-3	Departamento de Transportación y Obras Públicas 68 7-1 / 7-1	Departamento de Asesoría del Consumidor Fidelino Hernández Denton 73 6-3	Departamento de Servicios Contra la Adicción Rafael Santos del Valle 73 6-3		

## AGENCIAS EJECUTIVAS

Guardia Nacional Fernando Chardón Salvador Peña 17 8-4 / 8-4	Administración de Fomento Económico Teodoro Moscoso 50 3-1	Policía de Puerto Rico Aspiel Calero Toledo 56 1-2	Oficina de Ejecución Contributiva Industrial Juan M. Cassé Ballesteros 53 6-2	Administración de Fomento Cooperativo Alberto E. Burgos 57 8-2	Administración de Servicio al Consumidor (hasta 1973) 68 0-0	Oficina Central de Administración de Personal Miguelo Guzmán 75 3-1	Centro Norte-Sur para el Intercambio Técnico y Cultural Santiago Ortiz 71 3-2
Servicio de Bomberos Pedro Oscar Schuck 42 1-2	Junta de Libertad Bajo Palabra Carmelina Valentin de Barreto (Presidenta) 65 8-2	Junta Abuzerera Efraín Bonela (Presidente) José A. Cabranes 50 5-2	Oficina en Washington del E.L.A. José A. Cabranes 50 5-2	Junta Estatal de Educación (hasta 1973) 69 0-0	Agencia de Acción Comunal Victor E. Vázquez Bracero 62	Junta de Salario Mínimo José González McFaline 56 6-2	Junta Estatal de Salud Luis Martín Jofre 59 5-0
Comisión Puertorriqueña de Genicultura María Isabel Vázquez 62 0-0	Comisión del Niño (hasta 1973) 56 0-0	Administración del Deporte Físico Agustín Mercado Reverón 60 2-2	Comisión de Servicio Público Carlos E. Lube 52 0-0	Junta de Personal Efr Brulé García 47 0-2	Comisión de Seguridad en el Tránsito Santiago E. Quesada 69 0-0	Comisión para el Mejoramiento de Comunidades Asiladas (hasta 1973) 60 0-0	Comisión para Ventilar Querrelas Municipales Juan E. Geigel 60 0-4

Junta de Relaciones del Trabajo Salvador Cordeiro (Pres.)	45 0-0	Comisión de Derechos Civiles Eddie Salichs	65 6-2	Junta Estatal de Electricidad (hasta 1973)	19 0-0	Administración de Parques y Recreo Públicos Ennio A. Casellas	50 6-1	Comisión Industrial Fernando Martínez Vélez	35 6-2	Oficina del Administrador del Fondo del Seguro del Estado José Alonso García	35 4-3	Junta de Apelaciones sobre Construcciones y Labificaciones Enrique Rodríguez Santiago	59 0-2	Administración de Servicios Generales Eduardo Salazar	74 7-1
Comisión de Investigación, Procesamiento y Aplicación Guido Umpliere	72 0-0	Administración de Reglamentos y Firmas Walter Orri	75 0-2	Tribunal Electoral (1974 hasta 78) José Rodríguez Aponte	74 6-2	Administración de Corrección Mariberto E. García Morales	74 3-2	Oficina del Comisionado de Seguros Manuel Juarbe	57 0-2	Instituto Autónomo de Estudios y Análisis	74 0-0	Administración de Servicios Municipales Angel Pérez	74 0-2	Negociado de la Lotería	34 0-0

Administración de Reglamentos y Firmas Walter Orri	75 0-2	Junta de Retiro para Maestros José Eligio Vélez	51 2-2	Sistema de Retiro de los Empleados del Gobierno de P.R. Maito Ponsaque	9-2	Oficina del Comisionado de Seguros Manuel Juarbe	57 0-2	Administración de Fideicomisos Hospitalarios de Salud	75 0-0
---	--------	--	--------	---	-----	---	--------	---	--------

## CORPORACIONES PUBLICAS

Junta de las Fuentes Forestales Julio Negroni William Miranda	41 7-2 / 6-2	Autoridad de Acueductos y Alcantarillados Pedro Hernández Vega	49 7-2	Autoridad de Edificios Públicos Armando Vargas Luis R. Vega López	58 7-2 / 7-2	Autoridad de Tierras Fausto Olano Shert	41 7-2	Corporación de Empresas Comerciales Manuel A. Cambalero	74 0-0	Corporación de Renovación Urbana y Vivienda Ismael Ríos Sánchez	57 7-2	Banco de la Vivienda (hasta 1974) Angel Luis Roxas	61 3-3	Oficina de las Fuentes Forestales Julio Negroni William Miranda	41 7-2 / 6-2
Banco y Agencia de Fianciamiento de la Vivienda Angel Luis Roxas	61 3-3	Instituto de Cultura Puertorriqueña Luis M. Rodríguez Morales	55 4-2	Banco Gubernamental de Fomento Juan Alborn	42 9-1	Compañía de Fomento Industrial Esaaban Davila Alfredo Salazar	42 6-1 / 6-1	Corporación de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0	Corporación de Servicios del Centro Médico de P.R. Consuepción Pérez Pérez	62 9-2	Autoridad Metropolitana de Autobuses Juan Ramos Vellia	59 6-2	Banco y Agencia de Fianciamiento de la Vivienda Angel Luis Roxas	61 3-3
Compañía de Desarrollo Comercial Eli S. Sepúlveda	62 9-2	Compañía de Fomento de Turismo Roberto E. Bourlet	70 7-2	Administración de Tierras Luis R. Vega López Joaquín Rodríguez	62 7-2 / 2-1	Compañía de Fomento Recreativo Ennio A. Casellas (Pres.)	61 6-1	Autoridad de Comunicaciones Rafael A. Drexler	42 7-0	Compañía de Renovación Urbana y Vivienda Ismael Ríos Sánchez	57 7-2	Administración de Servicios Agrícolas Cruz M. Rodríguez	65 0-2	Compañía de Desarrollo Comercial Eli S. Sepúlveda	62 9-2
Administración del Derecho al Trabajo Aida Martínez Schiffrini	68 6-2	Compañía de Fomento de Turismo Roberto E. Bourlet	70 7-2	Agencia de Fianciamiento Municipal de P.R. Juan A. Alborn (Pres.)	72 9-1	Compañía de Fomento Recreativo Ennio A. Casellas (Pres.)	61 6-1	Compañía de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0	Compañía de Renovación Urbana y Vivienda Ismael Ríos Sánchez	57 7-2	Autoridad de las Nuevas de Puerto Rico Esteban Davila Diaz	74 6-1	Compañía de Desarrollo Cooperativo Barononi Morell	66 8-2
Compañía de Recursos Minerales	75 0-0	Instituto Puertorriqueño de Artes e Industrias Cinematográficas y de Televisión	74 0-0	Autoridad de Teléfonos de Puerto Rico Salvador Rodríguez Aponte	74 9-2	Compañía de Fomento Recreativo Ennio A. Casellas (Pres.)	61 6-1	Compañía de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0	Compañía de Renovación Urbana y Vivienda Ismael Ríos Sánchez	57 7-2	Autoridad de las Nuevas de Puerto Rico Esteban Davila Diaz	74 6-1	Compañía de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0
Compañía Aguaceras José A. Blanco Lugo	73 6-0	Autoridad de Conservación y Desarrollo de Culebra	75 0-0	Compañía de Fomento Recreativo Ennio A. Casellas (Pres.)	61 6-1	Compañía de Fomento Recreativo Ennio A. Casellas (Pres.)	61 6-1	Compañía de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0	Compañía de Renovación Urbana y Vivienda Ismael Ríos Sánchez	57 7-2	Autoridad de las Nuevas de Puerto Rico Esteban Davila Diaz	74 6-1	Compañía de Industrias de Ovejas, Reanados y otros Incapacitados Luis Ramón del Valle	48 0-0

- NIVEL EDUCATIVO**
- 0- Informacion no disponible
  - 1- Informacion no disponible por experiencia
  - 2- Bachillerato
  - 3- Maestría
  - 4- Licenciatura/aprendizaje
  - 5- Licenciado
  - 6- Abogado
  - 7- Ingeniero/arquitecto
  - 8- Agronomo
  - 9- Economista

- PROFESIONALES**
- 0- Informacion no disponible
  - 1- Auditoria privada
  - 2- Socios
  - 3- Exejecutar, ex-ante o politico profesional

de nueva creación

# CONFIGURACION DE LA RAMA EJECUTIVA EN EL CUATRIENIO DE 1977-80

1977

1980

GOBERNADOR  
Carlos Romero Boscó

## APENDICE J

### OFICINA DEL GOBERNADOR

Negociado del Presupuesto Luis S. Montañez 42 8-2	Junta de Planificación Miguel A. Rivera Ríos 42 4-3	Comisión para Combatir el Crimen Flavia Alfaro 64 6-1	Consejo Agrícola (hasta 1979) Pedro A. Galabert 70 4-2	Oficina de Asuntos de Comercio del Petróleo (hasta 1977) 73 0-0
Oficina de la Defensa Civil Angela Mendoza Juan E. López 51 0-5 / 0-2	Oficina de Energía de Puerto Rico Eduardo López Salieri 77 7-3	Oficina de Asuntos de la Juventud Carlos M. Flores 78 0-2	Junta de Caridad Ambiental Pedro A. Galabert 70 4-2	Oficina de Oportunidad Económica Adán Terán 70 6-2
Comisión para el Mejoramiento de los Derechos de la Mujer María López Garriga 73 3-3	Oficina de Asuntos Culturales Rafael Rivera Casado 73 0-1	Oficina de Asuntos de la Juventud Carlos M. Flores 78 0-2	Comisión para la Protección y Fortalecimiento de la Familia 78	

### DEPARTAMENTOS

Departamento de Transportación y Obras Públicas Elmer Olivieri Chirón Rafael Fara González 7-0 / 7-3	Departamento de Agricultura Heriberto J. Martínez 17 8-3	Departamento de Justicia Miguel A. González Muñoz 17 6-2	Departamento de Salud Jaime Rivera Duaso 17 5-2	Departamento de Trabajo y Recursos Humanos Carlos S. Quirós 2-2
Departamento de Comercio Juan H. Cintrón 80 0-0	Departamento de Estado Renald Príncipe Pedro Vázquez 52 6-1 / 6-1	Departamento de Instrucción Pública Carlos E. Charóin María S. Laxot 17 6-2 / 4-2	Departamento de Hacienda Julia Cesar Pérez 17 9-2	Departamento de Servicios contra la Adicción Sis. Nazario de Ferrer 73 2-5
Departamento de Servicio Social Genaro Cullaro 68 4-3	Departamento de Recreación y Deportes José C. Barrios Muñoz 80 4-1	Departamento de Recursos Naturales Fred Soltero Harrington 72 4-3	Departamento de Asuntos del Consumidor Carmen T. Paquera 73 4-3	

### AGENCIAS EJECUTIVAS

Administración de Regamentos y Permisos William Savá Matos 75 7-2	Oficina de Ejecución Contributiva Industrial Rafael V. Capó 53 6-1	Junta Revisora Electoral Roberto Schardi 77 6-2	Oficina del Comisionado de Seguros Roberto Cruz 57 6-1	Agencia de Acción Comunal (hasta 1979) Manuél Méndez 0-2
Junta Aucarera Guillermo Esteves (Presidente) 51 8-1	Instituto Autónomo de Estudios Tarifarios (hasta 1977) 74 0-0	Comisión Industrial Jeanette Tomasi de Ramos 35 6-1	Oficina del Administrador del Fondo del Seguro del Estado Julia Rivera de Viera 35 6-3	Administración de Servicios Municipales Antonio Monreal Maltrasi 74 6-2
Comisión de Servicio Público Luis Barrios Ansaldo (Presidente) 62 6-1	Administración para el Fomento de las Artes y la Cultura 80 9-4	Junta de Libertad Bajo Palabra Juan del Valle (Presidente) 65 0-2	Administración de Servicios Generales Leopoldo Mercado Santini 74 6-2	Administración de Parques y Recrea Públicos (hasta 1980) José C. Barbosa Mujil 50 4-1
Administración de Fomento Económico Manuel H. Dubón José R. Madera 50 6-1 / 9-1	Oficina del Inspector de Cooperativas Héctor Zayas Chardón 46 8-2	Comisión de Investigación, Fomento y Apoyos Leopoldo C. de Luca (Pres.) 72 6-1	Comisión para Ventilar Quebradas Municipales José Roberto Lugo (Pres.) 60 6-2	Comisión de Seguridad en el Tránsito Elin Ruiz Serrano 72 7-2
	Administración de Facilidades y Servicio de Salud Olga Moreno de Contreras 75 0-1	Comisión de Apoyos sobre Construcciones y Utilizaciones Rafael Olivieri 59 7-1	Administración del Deporte Hípico Joseph de Jesús Derval 60 0-0	
	Comisión de Derechos Civiles José E. Amaldeo (Presidente) 65 6-1	Junta de Aplicaciones sobre Construcciones y Utilizaciones Rafael Olivieri 59 7-1		

Oficina del Procurador de Ciudadanos	Carlos A. Proquera	77 6-5
--------------------------------------	--------------------	--------

Comisión Estatal de Elecciones	Clemente Barreto	77 6-2
--------------------------------	------------------	--------

Sistema de Retiro de los Empleados del Gobierno de P.R.	José L. Morán	6-1
---	---------------	-----

Oficina Central de Administración de Personal	José Roberto Felip	75 6-2
---	--------------------	--------

Junta de Apelaciones del Sistema de Administración de Personal	Alicia Segarra Masferrer	75 6-2
--	--------------------------	--------

Servicio de Bomberos	Leopoldo García Vera	42 2-2
----------------------	----------------------	--------

Guardia Nacional	Orlando Letiza	17 7-4
------------------	----------------	--------

Policía de Puerto Rico	Luis Maldonado Trinidad Roberto Torres González Desiderio Caragena	56 6-2 / 6-1 / 1-2
------------------------	--	--------------------

Administración de Asuntos Federales del Gobierno de P.R.	Joaquín A. Márquez	79 6-2
--	--------------------	--------

Administración de Servicios Comunes de Puerto Rico	Manuel Mena	0-2
--	-------------	-----

Administración del Derecho al Trabajo	Glenn W. Bernier Nicolas Muñoz	69 6-1
---------------------------------------	-----------------------------------	--------

Administración de Empleo y Desarrollo de Puerto Rico	Gargallo Barbosa	77 8-2
--	------------------	--------

Autoridad de Comunicaciones	Libertaria Amils	42 7-1
-----------------------------	------------------	--------

Administración de Terrenos	José A. Santiago Padellá	62 2-4
----------------------------	--------------------------	--------

## CORPORACIONES PUBLICAS

Banco Gubernamental de Fomento	Julio Pierantoni Blasini	42 9-1
--------------------------------	--------------------------	--------

Compañía de Fomento Industrial	José R. Maderra	42 6-1
--------------------------------	-----------------	--------

Compañía de Desarrollo Cooperativo	Félix Aldarondo Galván	56 2-2
------------------------------------	------------------------	--------

Compañía de Fomento Respativo	José Ceiso Barbosa (Pres)	61 4-1
-------------------------------	---------------------------	--------

Autoridad de Edificios Públicos	Manuel Iglesias Rodríguez	58 7-1
---------------------------------	---------------------------	--------

Corporación de Empresas Conesccionales	Guillermo Infanzón García	74 0-0
--	---------------------------	--------

Autoridad de Comunicaciones	Libertaria Amils	42 7-1
-----------------------------	------------------	--------

Administración de Terrenos	José A. Santiago Padellá	62 2-4
----------------------------	--------------------------	--------

Autoridad de Servicios Especiales	Enrique Jiménez	74 7-2
-----------------------------------	-----------------	--------

Autoridad de los Puertos	Wilson M. Loubriel	55 7-1
--------------------------	--------------------	--------

Autoridad de Carriteras	Luis E. Landrau	65 7-2
-------------------------	-----------------	--------

Administración de Servicios Agrícolas (hasta 1978)	(hasta 1978)	65 0-0
--	--------------	--------

Universidad de Puerto Rico	Ismael Almadoz	03 4-3
----------------------------	----------------	--------

Autoridad Metropolitana de Autobuses	José E. Rossi	59 7-1
--------------------------------------	---------------	--------

Corporación de Crédito Agrícola	Eliszer Aldarondo Galván	60 8-2
---------------------------------	--------------------------	--------

Corporación para el Fomento de la Recreación y Descanso de los Trabajadores		74 0-0
---	--	--------

Corporación del Nuevo Centro de San Juan	Manuel de Lemus	71 7-1
--	-----------------	--------

Autoridad Acuicultura y Alcantarillados	Juan J. Mayol	49 7-2
---	---------------	--------

Corporación Azucarera	José H. Masón	73 8-1
-----------------------	---------------	--------

Corporación de Servicio del Centro Médico de P.R. (hasta 1979)	(hasta 1979)	62 0-0
--	--------------	--------

Autoridad de Conservación y Desarrollo de Culebra	Fred Santos Herrington	75 4-3
---	------------------------	--------

Banco y Agencia de Financiamiento de la Vivienda	Jaime L. González	61 2-2
--	-------------------	--------

Corporación de Renovación Urbana y Vivienda	Reymundo Melus Iglesias	57 7-2
---	-------------------------	--------

Corporación de Industrias de Cegos, Retardados y otros Incapacitados	Agustín Echeverría Díaz	68 2-2
--	-------------------------	--------

Corporación para el Desarrollo Rural de P.R.	Hernán Valerín Esteves	73 0-2
--	------------------------	--------

Corporación para el Desarrollo Agrícola de P.R. (hasta 1977)	(hasta 1977)	73 0-0
--	--------------	--------

Compañía de Inversiones (hasta 1977)		0-0
--------------------------------------	--	-----

Agencia de Financiamiento Municipal de P.R.	Julio Petracconi	72 6-2
---	------------------	--------

Autoridad de Tierras	Hedón Vázquez José L. Valdes	41 8-2 / 8-2
----------------------	---------------------------------	--------------

Compañía de Turismo	Diego R. García Pedro De Abrey	70 2-1 / 0-1
---------------------	-----------------------------------	--------------

Autoridad de Energía Eléctrica	Pietro Vazquez Alberto Errito Vega	41 7-1 / 7-2
--------------------------------	---------------------------------------	--------------

Autoridad de las Neveiras	Roberto Lugo D'Acosta	74 9-1
---------------------------	-----------------------	--------

Corporación del Centro de Bahías Altas de Puerto Rico		80 0-0
---	--	--------

Administración de Compensaciones por Accidentes de Automóviles	Tania Vera de Torres	68 6-2
--	----------------------	--------

Compañía de Desarrollo Comercial	Alejandro Coll	62 7-1
----------------------------------	----------------	--------

Corporación de Imporcación y Distribución		73 0-0
---	--	--------

Autoridad para el Manejo de los Desperdicios Sólidos de Puerto Rico	Emilia Diaz Colón	78 7-2
---	-------------------	--------

Administración del Fondo de Compensación al Proleto	Miguel Omedeo Ramirez	75 0-0
---	-----------------------	--------

Servicio de Extensión Agraria	Roberto Vázquez Romero	33 8-2
-------------------------------	------------------------	--------

Estación Experimental Agrícola	Raúl Abrams	14 8-3
--------------------------------	-------------	--------

Corporación de la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico		80 0-0
---	--	--------

Corporación del Museo de Puerto Rico		80 0-0
--------------------------------------	--	--------

Corporación de las Artes de la Imprentación de Puerto Rico		80 0-0
--	--	--------

Autoridad para el Manejo de los Desperdicios Sólidos de Puerto Rico	Emilia Diaz Colón	78 7-2
---	-------------------	--------

Administración de Servicios Múltiples de Puerto Rico	Julio C. Garcerá	76 7-0
--	------------------	--------

Instituto de Cultura Puertorriqueña	Luis Rodríguez Morales Leticia del Rosario	55 4-3 / 4-3
-------------------------------------	---	--------------

Corporación de Recursos Minerales	Félix H. Prieto	75 7-2
-----------------------------------	-----------------	--------

Instituto Puertorriqueño de Artes de Industrias Cineográficas y de Televisión	José Bignola	74 0-1
---	--------------	--------

Comunidad Universitaria Militar de carrera		3
Empresario profesional		4
Empresario escalado		5
o politico profesional		

Información no disponible		0
Servicio público de carrera		2

Médico		5
Arquitecto		7
Arquitecto		8
Arquitecto		9
Economista		9

Información no disponible		0
Autoridad/aprendizaje por experiencia		1
Por contrato		2
Maestría		3
Doctorado		4

de nueva creación		
-------------------	--	--

Corporación para el Desarrollo y Administración de Recursos Minerales de Puerto Rico	Roberto Thillet Francisco Pageo Font	79 4-2
--	---	--------

Autoridad para la Administración y Desarrollo de Puna Borinquen	Gilberto Thillet José Añezes	79 8-6 / 0-3
---	---------------------------------	--------------

Autoridad de Financiamiento de Industrias Ambientales	Ivar A. Peñín	77 7-1
---	---------------	--------

## BIBLIOGRAFIA

## Libros

- Altschuler, Alan A., *The Politics of the Federal Bureaucracy*, 2nda Edición, New York, Harper & Row, 1977.
- Arrow Kenneth, J., *The Limits of Organizations in Action*, Canada: The Fels Center of Governments 1974. 86 pages.
- Austria, E., *Historical Background and Implementation of Reorganization Plans 1955-56. International Review of Administrative Sciencies*, 1957, 23(3): 293-317.
- Bailey, Stephen K., *Managing the Federal Government*, en agenda *For the Natlon*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1968.
- Blake, R. and Mauton, J., *Change by design not by default*, *Sam Advanced Management Journal*, April 1970, 35: 318-325.
- Carter Guendolen and John H. Herz, *Government and Politics in the Twentieth Century*, New York: Freederick A. Praeger 1961.
- Eley, Lynn W., *The Executive Reorganization Plan: A Survey of State Experience*. Berkeley, Institute of Government Studies, 1967.
- Friedrich, Carl J., *Constitutional Government and Democracy*, Theory and Practice in Europe and America, Vol. I, London: Blaisdell Publishing Company 1975. 610 pages.
- Gordon K. Lewis, *Puerto Rico Libertad y Poder en el Caribe*, Río Piedras, Editorial Edil 1970.
- Gordon Walker Patrick, *The Cabinet*, New York: Basic Book Inc. Publisher, 1970. 191 pages.
- Hawkinns, Robert B. et al, *Government Reorganization Plans and the Federal System*, Published *The Journal of Federalism*, 1978. 8 (2).
- Jenning Sir Ivar, *Cabinet Government*, London, The Syndics of the Cambridge University Press, 1951. 578 pages.
- Kimberly John R. and Robert H. Miles, *The Organizational Life Cicle: Issues in the Creation, Transformation and Decline of Organizations*, Jossey Brass Publisher, 1980.
- Landau, Martin, *Organization Theory Decision Theory and the Reorganization Process Notes on the Design Problem: Project for the Reorganization of the Executive Branch office of the Governor Commonwealth of P.R.*, 1976.
- March James C. and Herbert A. Simon, *Organizations*, New York: John Wileg & Sons Inc. 1958. 262 pages.
- Morales, Manuel Angel, *Re-visión de Temas y Controversias en la Administración Pública*, Escuela de Administración Pública, 1979.
- Pagán Bolivar, *Lecciones de Gobierno Civil*, Puerto Rico, Editorial Departamento de Instrucción Pública, 1961. 306 páginas.
- Puerto Rico's Political Future: A Divise Issue with Many Dimensions, Report to the Congress of the United States by the Comptroller General, March 1981.
- Quiñones Calderón, Antonio, *La Obra de Luis A. Ferré en la Fortaleza*, Puerto Rico, Servicios Editoriales Inc., 1975. 270 páginas.
- Ramos de Santiago, Carmen, *El Gobierno de Puerto Rico*, Puerto Rico, Editorial Universitaria, 1970.
- Sánchez Vilella, Roberto, *Función y Acción de la Rama Ejecutiva*, La Fortaleza, San Juan, P.R.
- Seidman, Harold, *Politics, Position and Power*, New York Oxford Univ. Press, 1970.

- Silen, Juan Angel, *Historia de la Nación Puertorriqueña*, Puerto Rico, Editorial Edil, 1980. 548 páginas.
- Sherman, Harvey, *It All Depends: A Programatic Approach to Organization*, Univ. of Alabama Press, 1966.
- Thompson, James D., *Organizations in Action*, New York, McGrawhill Book Company, 1967. 192 pages.

#### Revistas

- Czudnowski Moshe M., *The Recruitment of Political Leaders: A Study of Citizen Politicization*, American Political Science Review 66, 1972.

#### Documentos

- Puerto Rico; Guías de Funcionarios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, 1961-64.
- Guías de Funcionarios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, 1965-68.
- Guías de Funcionarios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, 1969-72.
- Guías de Funcionarios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, 1973-76.
- Guías de Funcionarios del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, 1976-80.
- Negociado del Presupuesto, Documentos de Presupuesto que propone el Gobernador de Puerto Rico a la Asamblea Legislativa para los años fiscales de:
- 1961 - San Juan, Puerto Rico
  - 1962 - San Juan, Puerto Rico
  - 1963 - San Juan, Puerto Rico
  - 1964 - San Juan, Puerto Rico
  - 1965 - San Juan, Puerto Rico
  - 1966 - San Juan, Puerto Rico
  - 1967 - San Juan, Puerto Rico
  - 1968 - San Juan, Puerto Rico
  - 1969 - San Juan, Puerto Rico
  - 1970 - San Juan, Puerto Rico
  - 1971 - San Juan, Puerto Rico
  - 1972 - San Juan, Puerto Rico
  - 1973 - San Juan, Puerto Rico
  - 1974 - San Juan, Puerto Rico
  - 1975 - San Juan, Puerto Rico
  - 1976 - San Juan, Puerto Rico
  - 1977 - San Juan, Puerto Rico
  - 1978 - San Juan, Puerto Rico
  - 1979 - San Juan, Puerto Rico
  - 1980 - San Juan, Puerto Rico
  - 1981 - San Juan, Puerto Rico

#### Periódicos

- Hemeroteca de la Universidad de Puerto Rico - periódicos
- El Mundo*, San Juan, P.R. desde 15 de noviembre de 1961 hasta 1973. Servicio de "Microfilm".
- El Nuevo Día*, San Juan, P.R. 8 de febrero de 1981, 9 de febrero de 1981
- El Nuevo Día*, San Juan, P.R. 15 de febrero de 1981, 7 de marzo de 1981, 3 de abril de 1981, 4 de abril de 1981, 26 de abril de 1981, 27 de abril de 1981.

**Otras Fuentes**

- Entrevista con Don Roberto Sánchez Vilella, Ex-Gobernador de Puerto Rico, 20 de marzo de 1981.
- Entrevista con Lic. Federico Hernández Denton, Ex-Secretario del Departamento de Asuntos del Consumidor, 25 de marzo de 1981.
- Entrevista con el Sr. Evaristo González, Ayudante Especial del Senador Danny López Soto, 2 de abril de 1981.
- Entrevista con el Dr. Luis Rivera Brenes, Ex-Secretario de Agricultura, Ex-Senador y Ayudante Especial del Senador y Ex-Gobernador Luis A. Ferré, 15 de abril de 1981.
- Entrevista con el Dr. Antonio Santiago Vázquez, Ex-Secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas y Ex-Ayudante del Gobernador Carlos Romero Barceló, 22 de abril de 1981.
- Uso del archivo de la Biblioteca del Periódico *The San Juan Star* con la ayuda de la Bibliotecaria, Srta. Heity Ríos, 19 de abril de 1981.