

ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

SUMARIO

ARTICULOS:

WILFREDO BRASCHI. *Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas.*

MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO. *Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo.*

ROGERIO F. PINTO. *Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas.*

MIGUEL A. RIVERA RIOS. *El administrador como factor determinante para lograr los objetivos.*

JUAN CARLOS ROSADO COTTO. *Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.*

MIGUEL TORRES MARTINEZ. *Análisis del programa de carreras en el servicio público.*

RESEÑA DE LIBROS:

WILLIAM A. NISKANEN, JR., *Bureaucracy and Representative Government, 1971.*

SECCION INFORMATIVA:

INDICE de artículos publicados en la Revista de Administración Pública.

Revista de

ADMINISTRACION

Pública

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

PUBLICADA SEMESTRALMENTE POR LA
ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Profesor Homero Monsanto, Director de la Revista

Ileana Lacot Martfnez, Administradora

JUNTA EDITORA

Profesores:

Wilfredo Braschi
Jorge Morales Yordán
Raúl Rosario Esquilfn
John Ward

Estudiantes:

Herminio Rodrfguez
Juan Carlos Rosado

Suscripción : \$4.00 al año. Número Suelto: \$2.00. La correspondencia relacionada con la Revista deberá dirigirse a: Revista de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras, Puerto Rico, 00931.

La Escuela Graduada de Administración Pública y la Revista de Administración Pública no se responsabilizan por las opiniones emitidas en los artfculos, ni se identifican necesariamente con los juicios o apreciaciones de sus autores.

Revista de **ADMINISTRACION** *Pública*

VOL. VI

MARZO, 1974

NUM. 2

INDICE

	Página
Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas, por WILFREDO BRASCHI	1
Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo, por MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO	39
Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas, por ROGERIO F. PINTO.....	65
El administrador como factor determinante para lograr los objetivos, por MIGUEL A. RIVERA RIOS	93
Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, por JUAN CARLOS ROSADO COTTO	105
Análisis del Programa de Carreras en el Servicio Público, por MIGUEL TORRES MARTINEZ	141
Reseña de libros	171
Sección Informativa	177

© Revista de Administración
Pública

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
DIVISION DE IMPRESOS
(Printed in Puerto Rico)
1975

ANALISIS DEL PROGRAMA DE CARRERAS EN EL SERVICIO PUBLICO

por Miguel Torres Martfnez *

INTRODUCCION

Para 1970 la población del Municipio de San Juan era de 452,746 habitantes, siendo el sector más densamente poblado de la Isla con alrededor de una quinta parte de su población total. En el mismo año, el nivel de alfabetismo era de 94.0%, superando sólo por el Municipio de Carolina (96.0%). El 38.9% de sus familias tenían ingresos mayores de \$6,000 anuales y el 41.3% de su población mayor de 25 años había completado por lo menos cuatro años de escuela superior. El desempleo en la ciudad capital es uno de los más bajos de la Isla. 1/ El gobierno constituía la fuente de empleos más importante con el 27.6% del total de sus residentes empleados. 2/ La posición geográfica de San Juan, sus facilidades de transportación y comunicación, el magnífico mercado que significa su gran población y el hecho de que es el centro de la actividad gubernamental del país; hacen que el Municipio sea también el foco principal de las actividades comerciales, industriales y culturales. La ciudad sigue siendo una atracción a nuevos comercios e industrias que junto con la obligada expansión de las actividades gubernamentales, crean constantemente nuevas oportunidades de empleo.

A pesar del clima relativamente favorable, se encuentran áreas dentro de los límites del Municipio donde se concentra su población menos afortunada, conviviendo en un clima socio-económico desfavorable. Su alto nivel de desempleo es persistente, sus viviendas inadecuadas, la tasa de delincuencia muy alta comparada con otras comunidades del Municipio. Sus

* El autor es estudiante de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico. Sometió este trabajo como requisito parcial del Seminario Sustitutivo de Tesis ofrecido bajo la dirección del profesor Raul Rosario Esquilfn.

habitantes muy frecuentemente tienen problemas de salud y no poseen una educación formal y/o destrezas de trabajo adecuadas. Es común también la inconsistencia de empleos anteriores y una "actitud negativa hacia el trabajo", causada muchas veces por malas experiencias pasadas.^{3/} El desempleo caótico de muchos de los Municipios de la Isla, hace a San Juan aún más atractiva para los que residen fuera del Area Metropolitana. El constante flujo hacia la capital de personas no diestras que se establecen en estas áreas, agrava el problema.

Los nuevos empleos creados por la expansión económica de la ciudad de San Juan y del país en general, requieren un alto grado de destrezas, especialización y escolaridad. Mientras tanto, aquellos empleos donde no se exigen estos requisitos muestran una tendencia decreciente.^{4/} Esto es un reflejo de lo que se le ha dado por llamar "la era de la tecnología". Esta realidad contribuye a que los residentes en desventaja^{5/} del Municipio de San Juan, no puedan competir favorablemente en el cambiante mercado de empleos, ya que no poseen los requisitos exigidos. Como resultado de esta condición el 23.4% de las familias residentes en el Municipio de San Juan, tenían ingresos de menos de \$2,000 anuales en 1970.^{6/}

Además de los impedimentos individuales y ambientales señalados, estas personas controntan barreras institucionales que les dificultan la entrada a los diferentes empleos disponibles. Entre éstas se encuentran las prácticas de empleo discriminatorias. Es común que estas personas no tengan una apariencia atractiva, o estén "mal vestidas" según las normas y valores de los patronos. A veces el simple hecho de vestir con una indumentaria pobre es suficiente para no obtener un empleo.

Otras de las barreras institucionales son los requisitos de empleo irrelevantes al puesto y, en el caso del gobierno, la falta de personal, fondos y verdaderos deseos de reforma para refinar el sistema de personal en acorde con la realidad ya expuesta. Es, por ejemplo, ridículo el requerir un diploma de cuarto año de escuela superior para ciertos tipos de empleo, cuando es bien sabido que para muchas ocupaciones el nivel académico alcanzado no es buen índice para predecir el éxito o fracaso de una persona en esa ocupación. La falta de relevancia de la "educación" anacrónica y vejatoria de nuestras escuelas, dramatiza la situación. Lo mismo ocurre cuando se requiere el haber completado cursos en programas de adiestramiento que no responden a la realidad de la industria y sus

nuevos empleos.^{7/} Sin educación y entrenamiento adecuados y relevantes, no puede haber buena calidad en la fuerza laboral. Como bien señalara el Sr. Rubens M. Bueno:

"La instrucción y el entrenamiento son los que más sistemáticamente proveen la calidad de la fuerza laboral

Una sociedad como Puerto Rico no debe seguir en esa cuestión el patrón de depender sobre todo de la instrucción formal. Es sabido que la escuela no representa más el aparato eficiente para el desarrollo cultural de una sociedad subdesarrollada.^{8/}

La realidad es que los criterios de los sistemas de personal actuales no se adaptan a la población en desventaja (y viceversa). Lo mismo aplica a los sistemas de mérito. Por sus requerimientos muchas veces irrazonables ayudan a perpetuar la condición de estos ciudadanos.^{9/}

EL PROGRAMA DE CARRERAS EN EL SERVICIO PUBLICO

Tomando como marco de referencia la situación ya expuesta, y luego de un estudio realizado en el Municipio de San Juan que destaca la misma y puso de manifiesto las necesidades de adiestramiento de varios departamentos municipales, se implementa en 1970 en Puerto Rico el Programa de Carreras en el Servicio Público ("Public Service Careers Program"). El programa está diseñado para tratar de superar barreras institucionales, individuales y ambientales que han prevenido el empleo o el ascenso de personas en desventaja.

Este programa opera a dos niveles: el nivel inicial ("entry level") y el nivel de ascenso ("up grade level"). Por medio del nivel inicial se trata de ayudar a personas en desventaja a conseguir y mantener empleos en el servicio público, en este caso con el Municipio de San Juan. Con el nivel de ascenso se intenta ayudar a personas que ya tienen empleos con el Municipio de San Juan, a superarse y lograr ascender de sus posiciones.

El Gobierno Municipal de San Juan es el patrocinador y administrador del programa, y el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos provee los fondos necesarios.

Los participantes son, o pasarán a ser, empleados de diferentes departamentos municipales que trabajan en cooperación con el programa y se benefician del mismo. Estos departamentos han sido los siguientes:

1. Departamento de Obras Públicas
2. Departamento de Personal
3. Departamento de Salud
4. Departamento de Finanzas
5. Servicios Administrativos
6. Programa de Acción Comunal
7. Ciudad Modelo
8. Departamento de Transportación 10/

En la primera etapa del programa, del 1ro. de julio de 1970 al 31 de marzo de 1972, participaron 115 personas a nivel inicial y 102 personas a nivel de ascenso. En la segunda etapa, del 1ro. de abril de 1972 al 30 de junio de 1973 participaron 85 personas a nivel inicial y 56 personas a nivel de ascenso. 11/

A. Metas del Programa de Carreras en el Servicio Público

Las metas del programa son:

1. Ayudar a las personas en desventaja a asegurar empleos permanentes conducentes a carreras en ocupaciones que contribuyan a su mejoramiento y al de la comunidad, en varios niveles en departamentos del Municipio de San Juan.
2. Aliviar la falta de educación y entrenamiento de los participantes en desventaja ofreciéndoles servicios tales como educación remedial, adiestramiento en servicio, transportación al centro de adiestramiento, consejería y orientación relativa al trabajo.
3. Ayudar, por medio de la educación y el adiestramiento en servicio, al mejoramiento ocupacional de aquellos empleados municipales que no han tenido la oportunidad de ascender debido a la falta de destrezas ocupacionales, educación formal y otras limitaciones.
4. Contribuir a la modificación de aquellos requisitos de servicio civil que son innecesariamente rígidis.

5. Fomentar la reestructuración de plazas para proveer mayor movilidad ascendente en las diversas ocupaciones.
6. Ayudar a los departamentos municipales a satisfacer sus necesidades de mejores recursos humanos.
7. Desarrollar en los residentes del Municipio de San Juan liderato y deseos de ayudarse a sí mismos y a la comunidad. 12/

B. Quienes son Elegibles

1. Nivel inicial

- a. Personas elegibles son aquellos residentes del Municipio de San Juan mayores de 18 años y certificados como en desventaja.
- b. Se entiende por un individuo en desventaja, una persona pobre (según se define más adelante) que no tiene empleo apropiado 13/ y:
 1. No son graduados de escuela superior
 2. Son menores de 22 años
 3. Son mayores de 45 años
 4. Que tienen impedimentos físicos, mentales o emocionales, o que poseen condiciones crónicas que los pueden limitar en un empleo. Los prisioneros en libertad bajo palabra y personas con historial policíaco entran en esta categoría.

Por persona pobre se entiende aquel que tiene un ingreso familiar igual o menor al indicado de acuerdo a la siguiente tabla:

TAMAÑO DE FAMILIA	FAMILIAS URBANAS	FAMILIAS RURALES
1	\$ 2,200	\$ 1,870
2	2,900	2,465
3	3,600	3,060
4	4,300	3,655
5	5,000	4,250
6	5,700	4,845
7	6,400	5,440

Para familias de más de siete miembros sùmese \$700 por cada miembro adicional de familias residentes en zonas urbanas y \$600 por cada miembro adicional de familias residentes en zonas rurales. Esta gufa es efectiva desde el 9 de julio de 1973 y es revisada periódicamente de acuerdo al costo de la vida por la Oficina de Oportunidades Económicas de los Estados Unidos. 15/

C. Certificación en el Nivel Inicial

Para que una persona pueda participar en el Programa de Carreras en el Servicio Público en su nivel inicial, debe ser certificada como en desventaja por el Departamento de Recursos Humanos del Municipio de San Juan, el Negociado de Seguridad de Empleo, el Programa de Acción Comunal o por la administración del propio programa. La agencia en cuestión debe enviar a las oficinas del programa un documento suministrado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, a través del Municipio de San Juan, para este propósito.

D. Nivel de Ascenso

Son elegibles los empleados de los diferentes departamentos y agencias del Municipio de San Juan. Se le debe dar oportunidad a empleados en puestos de bajo nivel e ingresos. No se requiere certificación o edad mínima para los participantes en el nivel de ascenso.

E. Selección de los Participantes

En el nivel inicial los candidatos provienen de las listas de personas que han solicitado empleo con el Municipio de San Juan y no han tenido éxito debido a deficiencias vocacionales y educacionales. Pueden ser referidos también por otros programas o por el Departamento del Trabajo. Se debe ofrecer prioridad a aquellos que han fallado en obtener empleo debido a requerimientos institucionales.

En el nivel de ascenso los jefes o directores de divisiones o departamentos seleccionan a los empleados participantes

según las necesidades de la agencia y del potencial del empleado. Como se señaló anteriormente, se le debe dar prioridad a empleados con bajos ingresos.

En ambas instancias, la selección final de los participantes recae en el Director del Programa.

RECURSOS CON QUE CUENTA EL PROGRAMA

El programa cuenta con \$225,600 procedentes del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, para ser utilizados en la implementación de una etapa de doce meses que finaliza el 30 de junio de 1974. 16/

Se trabaja con un personal de nueve empleados que incluyen:

1. Una Directora del Programa
2. Un "Data Assistant Accountant"
3. Una Secretaria Administrativa
4. Una Secretaria Recepcionista
5. Un Conserje-Mensajero
6. Dos Consejeras
7. Dos Asistentes Ocupacionales (Coaches)

El programa tiene sus oficinas en la Calle San Justo #258 Altos, en el Viejo San Juan. Las facilidades físicas son amplias y adecuadas. Se cuenta con un área de 2,500 pies cuadrados, aire acondicionado, un salón de clases o conferencias, proyectores de películas para la enseñanza, etc. Está en planes una remodelación de los cubículos en donde las consejeras se entrevistan con los participantes individualmente. El propósito de la misma es lograr un mayor grado de privacidad entre consejera y cliente.

Se requiere que se utilicen al máximo las facilidades de adiestramiento y los servicios ya existentes. Se deben aprovechar los servicios que prestan otros programas de recursos humanos como el "Work Incentive Program", el "Neighborhood Youth Corps" y los "Job Corps". El programa debe cuidar por que las necesidades de los participantes se cubran al máximo posible y así contribuir a crear un ambiente libre de preocupaciones para el participante. Para esto se deben utilizar los recursos que están disponibles a través de diferentes agencias tales como la Oficina de Ayuda Legal del Municipio de San Juan, la Oficina de Exámenes de Equivalencia del Departamento de Instrucción Pública y otras agencias que bregan con problemas legales, maritales, de vivienda, de salud, económicos, etc. La Administración del Programa debe referir a sus participantes a la entidad correspondiente dependiendo de los problemas que se confronten en cada caso en particular, tratando de evitar en la medida posible, la duplicación de servicios ya existentes.

La Administración del Programa puede utilizar también los servicios de asistencia técnica que le brinda la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos (CAMPS) en el Viejo San Juan. Esta asistencia técnica consiste en orientación en relación a otros programas de recursos humanos existentes; en la preparación de currículos; la formulación de metas; la implementación de estrategias que ayuden a lograr las metas establecidas; asistencia en la preparación de documentos, registros e informes requeridos; en técnicas presupuestarias; en la selección del personal del programa, etc. En adición a ofrecer los servicios mencionados, la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos se encarga de coordinar y planificar los diferentes programas federales de recursos humanos que operan en los municipios que componen el Area Metropolitana de San Juan. La oficina es responsable también por ponderar las necesidades de recursos humanos y de adiestramiento que tienen los municipios ya señalados y en base a sus necesidades distribuir fondos a los diferentes programas. 17/

DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Desarrollo de la Propuesta

El Administrador Regional (de la Región II) de Recursos Humanos de los Estados Unidos, envía a los patrocinadores seleccionados de su región^{18/} una solicitud de propuestas para la adopción del programa.^{19/} Los patrocinadores desarrollan y someten sus propuestas de acuerdo a las pautas establecidas por el Administrador Regional de Recursos Humanos. La propuesta debe contener una descripción de los planes que se piensan ejecutar en la consecución de las metas del programa.

La descripción debe incluir:

1. Las actividades de servicio público que se piensan expandir.
2. Una lista de las posiciones vacantes incluidas en los presupuestos de las diferentes agencias (municipales en este caso) que podrían ser ocupadas por participantes del programa. Para obtener esta información se visitan las agencias en cuestión. Cada agencia determina, según sus necesidades, los puestos sujetos a ser ocupados por los participantes, y se compromete a emplearlos o ascenderlos, si es que las posiciones se cubrirán con el propio personal de la agencia, que participará en el programa en su nivel de ascenso. El ascenso del participante en su empleo le significa además un aumento de cinco por ciento (5%) en su sueldo.
3. Descripciones de posiciones y criterios requeridos para cualificación que necesitarían modificaciones.
4. La identificación por título y número de todas las plazas que serían ocupadas por los participantes del programa.
5. Los métodos de reclutamiento y selección de participantes que se piensan implementar.

6. Las relaciones con otros programas de recursos humanos.
7. Las facilidades educativas y de adiestramiento disponibles en el presente, y aquellas facilidades que no existen pero que se deben proveer.
8. Las facilidades disponibles en el presente en las diferentes agencias gubernamentales para ofrecer los servicios complementarios requeridos, y aquellas facilidades inexistentes que se deben proveer.
9. El personal municipal adicional necesario para operar el programa, y una descripción de posiciones. ^{20/}
(Este personal será pagado con los fondos federales del programa).

En adición se requiere la confección de tablas de programación de las diferentes actividades a llevarse a cabo durante la implementación del programa. Estas tablas deben ser específicas y no deben sufrir alteraciones significativas a través de la implementación del programa. Por último, se debe enviar un estimado de los costos necesarios para lograr la implementación efectiva del programa.

Es importante que el patrocinador del programa esté dispuesto a introducir modificaciones en los sistemas de personal y de mérito por los cuales se rigen sus agencias. Sin unas modificaciones adecuadas, las probabilidades de éxito del programa son prácticamente nulas.

El patrocinador debe estar preparado para demostrar que, de establecerse el programa, éste no sustituirá o reducirá las actividades que se estén llevando a cabo por su cuenta en ese momento, o los fondos locales previamente asignados para ese propósito.

B. Desarrollo y Perfeccionamiento de Planes

Luego de la debida aprobación de la propuesta, comienza un período que no excederá de trece semanas, durante el cual

el patrocinador contrata y prepara el personal administrativo del programa. Se familiariza a los empleados del programa con la operación del mismo, sus conceptos importantes, su filosofía, etc. La asistencia técnica que ofrece la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos está disponible durante este período. Algunas de las actividades que se llevan a cabo en esta etapa son:

1. El refinamiento de los métodos de reclutamiento y selección de personal en desventaja que entrarán a trabajar en las agencias del patrocinador y de aquellos que estén empleados y participarán en el programa en su nivel de ascenso.
2. El refinamiento de los planes de educación, adiestramiento y orientación a participantes.
3. El desarrollo de bosquejos de currículos.
4. El establecimiento de relaciones entre el programa y las facilidades federales apropiadas.
5. El establecimiento de subcontratos cuando esto sea apropiado para el adiestramiento de los participantes, las clases de educación remedial y la prestación de los servicios complementarios.
6. Análisis de puestos.
7. Establecer relaciones con uniones cuando sea apropiado con el propósito de incorporar al sistema los cambios efectuados en la administración de los recursos humanos.
8. El refinamiento de un plan de logística en relación a la utilización de espacio, equipo, etc.
9. La preparación de los informes requeridos.21/

Durante este período se debe constituir el Comité de Operaciones del Programa ("Project Operations Committee"). El mismo consistirá de un representante del patrocinador, un designado del Administrador Regional de Recursos Humanos de los Estados Unidos (quien será el presidente del Comité) y el Director del Programa. Los miembros del Comité deben considerar establecer representación de los participantes del programa. El Comité será responsable de coordinar las operaciones del programa y de asistir a la administración del mismo en la formulación de políticas. Además podrá recomendar cambios presupuestarios, cambios de políticas y revisar los informes de

gastos. El Comité posee gran discreción en el ejercicio de sus funciones ya que las mismas no están bien definidas y son de carácter ambiguo. Se deben llevar a cabo reuniones una vez al mes durante los primeros seis meses de haberse establecido el programa, y bimensualmente durante el resto de la duración del contrato. Luego de cada reunión, el director del programa debe preparar un informe basado en las minutas de la reunión. Cada miembro del Comité debe poseer copia de dicho informe.

Tres semanas antes de la terminación de este período, se debe someter un informe escrito a la Administración de Recursos Humanos del Departamento del Trabajo de Estados Unidos para su aprobación. El informe debe contener el progreso realizado y los resultados obtenidos durante el período. En caso de que el informe no sea aprobado en primera instancia, la agencia federal "sugerirá" que se realicen modificaciones pertinentes. Luego de incorporar las modificaciones "sugeridas" al informe, éste se someterá nuevamente hasta obtener la aprobación final. Después que se tenga la aprobación del informe, se firmarán los contratos correspondientes entre el Administrador de Recursos Humanos federal y el patrocinador del programa y comienza la implementación del mismo.22/

C. Implementación del Programa

Ya en esta fase, el patrocinador comenzará a ejecutar el programa según el contrato.

Las consejeras se reúnen con los supervisores de trabajo (o los que en un futuro cercano lo serán) de los participantes. Deben tratar también de reunirse con los compañeros de trabajo de éstos. En estas reuniones se trata de lograr una actitud positiva hacia los participantes, explicando las características y circunstancias especiales que rodean a los mismos y los propósitos del programa.

Se lleva a cabo el reclutamiento y selección de los participantes y se le asigna una consejera a cada uno de ellos. Inmediatamente comienza un período de orientación con el propósito de ayudar a los participantes a ajustarse al programa y que conozcan lo que se espera de cada uno de ellos. En esta orientación se cubren aspectos como:

1. Discusión sobre el Programa de Carreras en el Servicio Público.

2. Explicación general sobre la organización del gobierno local, enfatizando en los subsistemas que intervienen en el programa.
3. Relaciones humanas
 - a. Entre los participantes y el personal del programa.
 - b. Entre los participantes y sus supervisores de trabajo.
 - c. Entre los participantes y sus compañeros de trabajo.
4. Servicios complementarios
 - a. Cuido de niños

La participación en el programa por parte de mujeres, requiere que éstas se ausenten de su hogar y confronten el problema del cuidado de sus niños. Para estos casos, el programa provee \$30.00 mensuales por cada niño durante los tres primeros meses desde la fecha que comienza el adiestramiento.
 - b. Discusión sobre las agencias que pueden atender algunos de los problemas del participante y su familia.
 - c. Transportación

Se reembolsará un máximo de \$2.00 semanales a cada participante por concepto de gastos de transportación al centro de adiestramiento.
5. Aspectos educativos y vocacionales
 - a. Los participantes que no hayan completado el cuarto año de escuela superior, se agrupan de acuerdo al nivel escolar alcanzado. Se desarrollan currículos y se ofrecen clases de educación remedial que capacitan al participante para tomar los exámenes de equivalencia del Departamento de Instrucción Pública. Las clases se ofrecen los sábados en las facilidades del programa.
 - b. Se exploran las preferencias vocacionales de cada participante.
6. Hábitos de trabajo
 - a. Puntualidad
 - b. Buena asistencia
 - c. Seguir instrucciones
 - d. Mantener relaciones cordiales con los supervisores y compañeros de trabajo.

7. Apariencia personal

Una de las razones por las cuales se discrimina en contra de los individuos en desventaja es por su "mala apariencia personal", según los criterios y valores de los patronos. A los participantes del programa se les señala la importancia de este aspecto.

- a. Uso adecuado de cosméticos y accesorios.
- b. Selección y compra de ropa para el trabajo.
- c. El cuidado de la ropa.
- d. La compra del calzado.23/

A la terminación del período de orientación cada participante conoce bien a su consejera. Las entrevistas individuales con las consejeras continúan a través de todo el programa por lo menos una vez por semana.

Tan pronto los participantes son reclutados se determina el adiestramiento y la educación remedial adecuada para cada participante. Para la educación remedial, éstos se colocan en grupos homogéneos de acuerdo con su nivel educacional. La duración del período de educación remedial varía según las capacidades de los estudiantes, pero generalmente se extiende por alrededor de cuatro meses. Al final de este período, los participantes pueden tomar los exámenes de equivalencia del Departamento de Instrucción Pública.

Los participantes adquieren educación teórica relacionada con la ocupación que van a desempeñar. Para esta actividad se agrupan los participantes de acuerdo a los requerimientos de sus ocupaciones. Este período puede extenderse por más de seis meses. Los supervisores de trabajo se consultan en la preparación de los currículos para que estos últimos sean relevantes a las necesidades de las diversas ocupaciones.

Otra de las actividades en el período de implementación del programa es el adiestramiento práctico en torno a la ocupación. Para esto se utilizan al máximo las facilidades existentes, tales como escuelas vocacionales. Este adiestramiento se diseña en coordinación con representantes de las diferentes agencias municipales, para asegurar que el adiestramiento que se ofrece es el adecuado. El período de esta fase también es variable.

También se ofrece adiestramiento en el sitio de trabajo. Aquí el participante pone en práctica lo aprendido y adquiere experiencia en su nueva ocupación. A las agencias en cuestión, el programa les provee fondos para compensar el tiempo no-

productivo y el esfuerzo de supervisión adicional que invierten en esta etapa. Ya en este periodo, el participante está acumulando tiempo que le cuenta para los seis meses de probatoria reglamentarios.

Es bueno señalar que los participantes a nivel inicial comienzan a recibir el sueldo mínimo correspondiente a la ocupación que pasarán a desempeñar desde que entran a participar en el programa. Los participantes a nivel de ascenso reciben un aumento no menor del cinco por ciento (5%) de su sueldo al terminar el adiestramiento y pasar a ocupar su nuevo puesto. 24/

El director del programa es responsable por mantener un sistema de seguimiento de los participantes y de evaluación del programa. Este sistema está compuesto básicamente por cuatro tipos de documentos requeridos en los cuales se registran:

1. Los datos básicos de cada participante y su progreso individual en términos de la superación de impedimentos o barreras para lograr, mantener y ascender en un empleo.
2. Los totales de la data mencionada en el número uno de todos los participantes del programa.
3. Información relacionada con el progreso que se ha logrado en la consecución de los objetivos del programa.
4. Información dirigida a revelar hasta qué punto se está cumpliendo con las normas y patrones establecidos en el contrato de adopción del programa.

Otros tres tipos de documentos opcionales completan el sistema. Los mismos ayudan al director del programa a medir la efectividad y eficiencia del proyecto, y a determinar y corregir las deficiencias del mismo. También sirve para evaluar el Programa de Carreras en el Servicio Público a nivel de todo Estados Unidos y Puerto Rico. 25/

ANALISIS DEL PROGRAMA

El Programa de Carreras en el Servicio Público ha logrado gran éxito en los dos y medio años que ha estado operando en el Municipio de San Juan. Este programa ataca dos de los tres fenómenos que, según Bradley R. Schiller y su hipótesis de

estratificación social,^{26/} determinan el éxito o fracaso socio-económico de cualquier individuo, a saber:

1. La estructura de oportunidades a la cual tiene acceso el individuo.

Esta estructura define las posibilidades de éxito del individuo y los canales por los cuales se pueden lograr. El Programa de Carreras en el Servicio Público influye en esta estructura al introducir modificaciones (aunque en forma fragmentada) en el sistema de personal y al servir de intermediario en la acción de la búsqueda de empleo o de ascenso en el mismo, entre el individuo y el patrono. Además, por medio de la labor de su personal de consejería, se intenta lograr la aceptación de los participantes entre supervisores y futuros compañeros de trabajo.

2. El individuo en sí.

Esto se refiere a las características personales que determinan la capacidad de un individuo para explotar al máximo la estructura de oportunidades en la cual el individuo inter-actúa. Ejemplo de estas características lo son la inteligencia, las motivaciones personales, las destrezas que se posean y el sistema de valores personales. El Programa de Carreras en el Servicio Público influye en este fenómeno al aumentar la capacidad del individuo por medio de:

- a. Labor de consejería

A través de las consejeras se motiva a la persona y se le hace ver que su participación en el programa y en su nuevo empleo o posición constituye un reto. Al mismo tiempo se intenta modificar las actitudes y valores de la persona para que armonicen o al menos no choquen negativamente con aquellas actitudes y valores que prevalecen en el ambiente de trabajo (entre compañeros de trabajo, supervisores, normas, reglas, sistemas jerárquicos, etc.).

- b. Adiestramiento

El participante adquiere nuevas destrezas y se supera académicamente.^{27/}

Más del 97% de 358 personas han completado el adiestramiento y logrado empleos o ascensos con éxito. Aparte del

adiestramiento vocacional o técnico recibido, los participantes han logrado superarse en un plano puramente académico como resultado de la educación remedial ofrecida por el programa. Al mismo tiempo se han satisfecho necesidades de personal en el Municipio de San Juan al colocar a personas capacitadas en plazas que hasta ese entonces se encontraban vacantes, y al mejorar la calidad de los recursos humanos ya empleados por el propio Municipio. En esta forma se ha contribuido a aliviar, aunque en minúscula proporción, el problema del desempleo en el Municipio.

Según mi punto de vista, el éxito del programa descansa sobre seis principios o conceptos:

1. El concepto "hire now, train later".

Según este concepto, el Municipio de San Juan (quien es el patrono en este caso) contrata y retribuye a los participantes del programa desde que éstos se inician en el mismo, formalizando un compromiso con el participante por medio del programa. De este modo se facilita y alienta la participación en el programa, pues el participante tiene la seguridad de que ocupará una posición en el gobierno desempeñando una labor necesaria, la cual él mismo tuvo la libertad de escoger.

2. Modificaciones al sistema de personal.

Para poder participar de los beneficios del programa, el patrono se compromete a realizar cambios en el sistema de personal eliminando requisitos irrelevantes al puesto u otros requisitos no básicos que impidan al individuo en desventaja ocupar el puesto. Se llevan a cabo también re-estructuraciones de puestos para adaptar éstos, en la medida que sea posible, a los participantes del programa. Sin estas modificaciones se privaría a una gran parte de los participantes de lograr emplearse o ascender con éxito. Sin embargo sólo se le requiere al patrono realizar modificaciones según las peculiaridades de cada participante, según su caso particular. Estos cambios no se realizan en todo el sistema de un modo permanente.

3. Adiestramiento según las pautas dictadas por los patronos.

Con esta medida se supera lo que ha sido uno de los

principales obstáculos en el desarrollo de los recursos humanos en Puerto Rico; la falta de relevancia y actualidad de los programas de adiestramiento y de la educación en general.^{28/}

Como parte del programa, sus participantes reciben adiestramiento en el sitio de trabajo en donde se relacionan con sus compañeros de trabajo, sus supervisores, la maquinaria y el equipo relevante a su ocupación, la tecnología aplicable, las normas de trabajo y con el ambiente en general en que deberán desempeñarse una vez egresados del programa. Además el patrono influye decisivamente en la confección de los currículos a ofrecerse y en el énfasis que debe recibir cada aspecto del adiestramiento. Como resultado, los participantes reciben el adiestramiento justamente indicado para cada ocupación en particular.

4. La selección de los participantes.

Para poder participar en el programa, en adición a ser certificado como individuo en desventaja, la persona debe ser entrevistada por una consejera del personal del propio programa. En esta entrevista, entre otras cosas, se determina qué personas tienen mayores posibilidades de completar el adiestramiento y ser empleados con éxito.^{29/} La selección final de participantes se hace pues, no únicamente en base a las necesidades individuales de cada persona, sino influenciada por las probabilidades de éxito de cada individuo.

Esta práctica nos presenta el dilema de decidir si es preferible escoger a los participantes en base a sus necesidades, a sus probabilidades de éxito, o en base a una combinación de ambos criterios, siendo esta última alternativa una que nos presenta el problema de definir la combinación ideal.

En vista del poco tiempo que lleva el programa en operación y a que los limitados recursos con que cuenta en comparación con las necesidades existentes no permiten aceptar la participación en el programa de todo aquel que lo solicite, creo que esta práctica no debe censurarse. Aunque se escojan aquellos individuos que muestren mayores posibi-

lidades de éxito, debe recordarse que son seleccionados de un universo que por sus características lo componen individuos con muy pocas oportunidades de poder lograr ser empleados o ascendidos con éxito. La práctica no desvirtúa ni se aparta de los propósitos del programa, aunque por supuesto tiende a inflar las estadísticas que muestran el éxito del programa. Contando con tan pocos recursos, no se debe caer en el error de intentar utópicamente (aunque la sensibilidad humana lo dicte así) amparar a todo el necesitado y resolver todos sus problemas. El deseo de pretender abarcar más allá de lo que permiten los recursos disponibles ha significado el fracaso de algunos programas y proyectos públicos.

Lo apuntado no significa que desatendamos a uno de los sectores más necesitados de la población y sí recalca el hecho de que se deben dedicar mayores recursos y esfuerzos a esta tarea y ampliar su alcance, llegando a todo el que lo necesite.

5. **Consejería y servicios complementarios.**

La participación en el programa se alienta y facilita como resultado de la labor de consejería y los servicios complementarios. Las consejeras orientan a los participantes explorando sus preferencias y habilidades vocacionales, y ayudan a que éstos se ajusten al programa y a su nuevo trabajo tratando de lograr un cambio favorable respecto a algunas de sus actitudes. Por medio de los servicios complementarios se brinda asistencia o se refiere al participante a la agencia pertinente en relación a los posibles problemas que le surjan como resultado de su participación en el programa o cualquier otro problema que impida un ambiente propicio para su máximo aprovechamiento. Esta labor preventiva y remedial aumenta las probabilidades de que el individuo pueda completar con éxito su participación en el programa.

6. **Flexibilidad.**

Debemos plantearnos la problemática de cómo puede lograr éxito un programa federal diseñado para operar dentro de una cultura anglosajona, cuando es adoptado en un país como Puerto Rico, con unos rasgos

culturales diferentes en muchísimos aspectos a los norteamericanos. La respuesta no es fácil y para hallarla se requiere un estudio serio y exhaustivo exclusivamente sobre esta problemática. Sin embargo y sin pretensiones de haber encontrado la solución, creo que un aspecto clave en el asunto lo es la flexibilidad con que se permita operar el programa en cuestión. Por supuesto, la flexibilidad no debe implicar mano libre para toda clase de acción. Algunas regulaciones, sistemas (de contabilidad, por ejemplo), procedimientos de fiscalización, etc. son tan aplicables en Norteamérica como en Puerto Rico. Pero sólo mediante un alto grado de flexibilidad se pueden sustituir o modificar procedimientos y líneas de acción que no funcionen dentro de nuestra cultura, adaptando otros que sí resulten operantes.

Creo que el Programa de Carreras en el Servicio Público es administrado con la flexibilidad necesaria en vista de la situación expuesta anteriormente. Precisamente uno de los aspectos claves del programa lo es combatir la inflexibilidad en el sistema de personal a nivel municipal, y en algunas actitudes de administradores públicos y supervisores. Muestra de la flexibilidad de que goza el programa la encontramos por ejemplo en:

- a. La preparación de currículos
- b. La estructuración del adiestramiento en el sitio de trabajo
- c. La labor de consejería
- d. La selección de participantes
- e. La preparación de registros e informes opcionales.

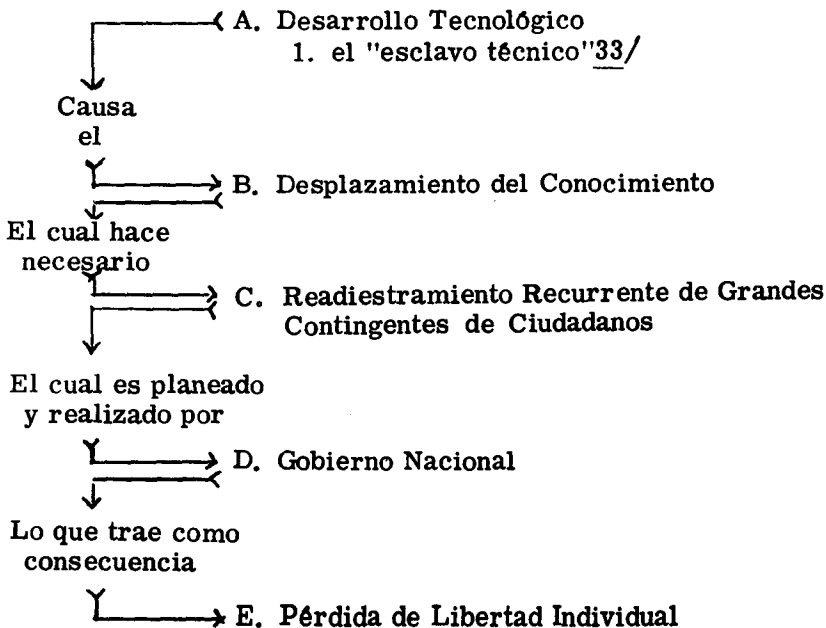
Otro punto dentro de este mismo aspecto lo es la organización y funcionamiento del Comité de Operaciones del Programa.³⁰ Las funciones y objetivos de dicho comité no están claramente definidas. La administración del Programa de Carreras en el Servicio Público del Municipio de San Juan, utilizando su discreción, ha optado por no constituir dicho comité.

CONCLUSION: UN TEMA DE REFLEXION

En el Municipio de San Juan existe un problema de desempleo y obsolescencia laboral que, aunque reconocido como tal, no ha sido definido e identificado adecuadamente. A pesar de esto, es obvio que el problema se concentra en áreas específicas del Municipio, en donde conviven un gran número de ciudadanos en condiciones de desventaja respecto al resto de los habitantes. El Programa de Carreras en el Servicio Público se ha instituido para ayudar a aliviar este problema. En el corto periodo de tiempo que ha operado en el Municipio de San Juan se ha logrado gran éxito debido principalmente a su diseño y flexibilidad de operación.

Pero debemos ir más allá e identificar las verdaderas causas que crean el problema y sus consecuencias para los subsistemas que componen la sociedad. Aunque los programas que operan en el Municipio de San Juan ayudan a restarle impacto al problema, no lo erradican totalmente.

El conflicto es expuesto por el Profesor Miguel A. Rivera Ríos en su ensayo "La Naturaleza Política de las Decisiones Presupuestarias",^{31/} y dramatizado por la escritora belga Constant V. Gheorghin en su novela La Hora 25.^{32/} Ambos autores coinciden básicamente, aunque el segundo lo visualiza desde un punto de vista más pesimista. El siguiente bosquejo, construido a la luz de los escritos citados, ilustra la situación.



El desarrollo tecnológico se nos muestra en su máxima exposición; el esclavo técnico. Este es el poder de la electricidad, el átomo, la computadora y el "medio" de Marshall Mc Cluhan. Puede venderse, comprarse, regalarse y matarse. Se le valora solamente según la fuerza de sus músculos y su intelecto. El desarrollo tecnológico y su "esclavo técnico" causan el desplazamiento del conocimiento y de las destrezas, la "obsolescencia galopante" de Rivera Ríos. 34/ El hombre, falto ya de destrezas relevantes, necesita del readiestramiento recurrente que lo convierte en el "ciudadano técnico" u "hombre máquina". Este readiestramiento de masas (función del desempleo y de los adelantos en la medicina) sólo puede ser planeado y realizado por un Gobierno Nacional cada vez más centralizado, lo que puede significar la pérdida de la libertad individual, y hasta la desaparición del sistema democrático.

¿Absurda ficción? ¡No! ¿Realidad presente? ¡Tampoco! Sólo es una posibilidad real que invita a la reflexión; a buscar causas y soluciones verdaderas; a urgar entre el fondo y la esencia de nuestra sociedad; a no depender por siempre de programas, que aún dando los máximos resultados, a la larga no son sino remiendos al gran problema.

RECOMENDACIONES RESPECTO AL PROGRAMA

1. Estudiar la posibilidad de incorporar al programa trabajos a tiempo parcial.
De ser adoptada esta medida beneficiaría principalmente a las mujeres. A pesar de que el programa provee ayuda monetaria para el cuidado de niños, muchas mujeres preferirían combinar su participación en el programa y en su empleo, con sus labores hogareñas por medio de un trabajo a tiempo parcial. 35/
2. Estudiar la posibilidad de introducir nuevos criterios en la selección de participantes.
Un nuevo criterio debe ser el darle prioridad en la selección de los participantes a personas cuyos cónyuges se encuentren desempleados.
3. Procurar que el trabajo de las consejeras con sus clientes sea llevado a cabo de forma más privada.
Esta medida está en planes. 36/ Se debe proceder con su implementación lo más pronto posible.

4. Extender la ayuda por concepto del cuidado de niños por un período de tiempo más amplio.
En el presente, esta ayuda se presta sólo durante un período de tres meses. 37/
5. Estudiar la posibilidad de extender el programa al sector privado.
Este programa obtendría resultados dudosos de no implementarse en un área como San Juan, donde abundan los empleos gubernamentales. Si se extendiera adaptándose a la industria privada se podría operar a una escala mucho mayor, beneficiándose del mismo muchas más personas.
6. Iniciar una campaña para dar a conocer los beneficios y servicios que ofrece el programa.
Muchas personas que se pudieran beneficiar del programa, no conocen el mismo.
7. Definir claramente las funciones y objetivos del Comité de Operaciones del programa, e implementar el mismo. La administración del programa tiene la oportunidad de precisar, según las condiciones locales, las funciones y objetivos de dicho comité. Debe hacerlo e implementarlo, con representación de los participantes.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Revisar los sistemas de personal para que se ayude a eliminar las barreras institucionales que impiden que parte de la población pueda lograr empleos. Se deben introducir modificaciones permanentes, primero en el gobierno, luego, y en la medida que sea posible, en la empresa privada.
2. Crear un centro insular de información y coordinación interagencial sobre los diferentes programas de recursos humanos.
3. Revisar toda la estructura educativa con el propósito de ofrecer una educación relevante y al día, que brinde alternativas vocacionales a los estudiantes. Un mayor grado de educación académica sólo asegura desempleados mejor educados. 38/

N O T A S

1/ No considero confiables las cifras disponibles sobre este renglón. Estas varían desde alrededor de 5% hasta alrededor de 8%.

2/ Datos tomados del Censo de 1970. U.S. Bureau of the Census. 1970 Census of Population; General Social and Economic Characteristics; P. R.

3/ Entrevista personal con la Srta. Martínó, Consejera del Public Service Careers Program, 6 de septiembre de 1973.

4/ Universidad de Puerto Rico, Centro de Investigaciones Sociales, Rfo Piedras, P.R. Puerto Rico's Present and Prospective Technical, Skilled, and Clerical Manpower and Training Needs 1968-1975. (S.A.), Pág. 279. Véa también Apéndice A, Pág. 47.

5/ El concepto se refiere a personas que debido a condiciones particulares están impedidas de competir favorablemente en el mercado de empleos. Más adelante se definirá más claramente este concepto. Infra, págs. 5 y 6.

6/ U. S. Bureau of the Census, 1970 Census of Population; General Social and Economic Characteristics; P. R.

7/ Universidad de Puerto Rico, Centro de Investigaciones Sociales, Op. Cit., Pág. 236.

8/ Rubens M. Bueno, "Plan de desarrollo de los recursos humanos en Puerto Rico", tesis sometida para el grado de Maestro en artes en la Escuela Graduada de Planificación de la Universidad de Puerto Rico (1971), Pág. 51.

9/ Para una lectura sobre el tema vea "Empirical Studies of Welfare Dependency: A Survey", en The Journal of Human Resources, Education, Manpower, and Welfare Policies. Vol. VIII, Supplement, 1973, Págs. 19-32.

10/ Hojas sueltas redactadas por Evangelina Cruz Rojas y Josefina Murphy, (Ex-consejeras del "Public Service Careers Program"), tituladas "Las Metas del 'PSCP' son". (s. f.) 4 hojas.

11/ Entrevista personal con el Sr. Jesús Cordero, Data Assistant Accountant del Public Service Careers Program, 6 de septiembre de 1973.

12/ Cruz Rojas y Josefina Murphy, Op. Cit., Págs. 1 y 2.

13/ Desempleados, subempleados (no trabajan utilizando sus capacidades y habilidades, o trabajan involuntariamente sólo parte del tiempo) o personas que han perdido las esperanzas y no buscan trabajo pero que con asistencia apropiada pueden lograr emplearse.

14/ Entrevista personal con el Sr. Francisco Morales, Subdirector de la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos, 17 de septiembre de 1973.

15/ Ibid.

16/ En el pasado se asignaron \$441,000 para una etapa de 21 meses y \$225,600 para otra etapa de 12 meses.

17/ Entrevista con el Sr. Francisco Morales, Subdirector de la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos, 17 de septiembre de 1973.

18/ Los patrocinadores pueden ser Estados, Condados, Municipios, Distritos Especiales Independientes o Territorios de Ciudades ("Townships").

19/ Un Comité Nacional de Coordinación rige los trabajos de varios Comités Regionales de Coordinación. Puerto Rico está ubicado en la Región II junto a Nueva York, Nueva Jersey e Islas Vírgenes.

20/ Public Service Careers Handbook, Plan A, Manpower Administrator, Págs. 3-5 y 3-6.

21/ Ibid, Págs. 3-9.

22/ Ibid, Págs. 3-10.

23/ Public Service Careers Program. Programa General de Orientación a Participantes PSCP. Hojas Sueltas. San Juan, P. R. (s.f.). 6 hojas.

24/ Entrevista personal con el Sr. Jesús Cordero, Data Assistant Accountant del Public Service Careers Program, 6 de octubre de 1973.

25/ Public Service Careers Handbook, Plan A, Manpower Administrator, Págs. 8-3-8-6.

26/ Schiller Bradley R., "Stratified Opportunities: The Essence of the 'Vicious Circle', American Journal of Sociology. Vol. LXXVI, Núm. 3 (noviembre 1970), Págs, 426-442.

27/ El tercer fenómeno envuelto en la hipótesis de Schiller lo es la suerte, o como él lo llama, "The frictional factor".

28/ Universidad de Puerto Rico, Centro de Investigaciones Sociales, Op. Cit., Pág. 236.

29/ Entrevista personal con el Sr. Jesús Cordero, Data Assistant Accountant del Public Service Careers Program, 6 de octubre de 1973.

30/ Supra, Págs. 18.

31/ Miguel A. Rivera Ríos, "La Naturaleza Política de las Decisiones Presupuestarias", Revista de Administración Pública, Vol. II, Núm. 1 (junio 1965), Págs. 89-102.

32/ Jesús Ruiz Ruiz, traductor La Hora 25, traducida del francés de la obra de Constant V. Gheorghin, Le Vingt-Cinquieme Heure. Ediciones C. P., Barcelona, España, 1967. 366 Págs.

33/ Ibid, Pág. 42.

34/ Rivera Rfos, Op. Cit., Pág. 100.

35/ U. S. Department of Labor. U. S. Manpower in The 1970'S- Opportunity and Challenge. U.S. Government Printing Office, Washington D. C. 1970.

36/ Supra, Págs. 10.

37/ Supra, Pág. 21.

38/ Mangum, Garth L. "The Development of Manpower Policy, 1961-65", Pág. 40. Dimensions of Manpower Policy: Programs and Research. Sar A. Levitan e Irving H. Siegel (editores). The John Hopkins Press, Baltimore, Maryland 1966. 288 Págs.

BIBLIOGRAFIA

ARTICULOS

Rivera Rfos, Miguel A., "La Naturaleza Polftica de las Decisiones Presupuestarias". Revista de Administración Pública. Vol. II, Núm. I (junio 1965). Págs. 89-102.

Schiller, Bradley R., "Empirical Studies of Welfare Dependency: A Survey". The Journal of Human Resources, Education, Manpower and Welfare Policies. Vol. VIII, Supplement (1973), Págs. 19-32.

_____. "Stratified Opportunities. The Essence of the 'Vicious Circle'." American Journal of Sociology. Vol. LXXVI, Núm. 3 (noviembre 1970), Págs. 426-442.

ENTREVISTAS

Entrevista personal con el Sr. Milton Baigés, Investigador Auxiliar del Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Puerto Rico. 12 de septiembre de 1973.

Entrevistas personales con el Sr. Jesús Cordero, Data Assistant Accountant del Public Service Careers Program. 6 y 29 de septiembre de 1973. 6 de octubre de 1973. 1ro. de noviembre de 1973.

Entrevista personal con la Srta. Martínó, Consejera del Public Service Careers Program. 6 de septiembre de 1973.

Entrevistas personales con el Sr. Francisco Morales, Subdirector de la Oficina de Coordinación de Recursos Humanos (CAMPS). 17 de septiembre y 4 de octubre de 1973.

Entrevista personal con la Sra. Edna Vázquez de Bonet, Directora del Public Service Careers Program. 19 de septiembre de 1973.

HOJAS SUELTAS

Cruz Rojas, Evangelina y Josefina Murphy. (Redactoras, ex-consejeras del Public Service Careers Program). Las Metas del "PSCP" Son. San Juan, Puerto Rico. (s. f.), 4 hojas.

Public Service Careers Program. ¿Qué Espera el PSCP de Tí? (s. l.) (s. f.), 3 hojas.

_____. Programa General de Orientación a Participantes. Public Service Careers Program. San Juan, Puerto Rico. (s. f.). 6 hojas.

INFORMES Y MANUALES

Junta de Planificación, Negociado de Planificación Social. Informe de Recursos Humanos al Gobernador. (abril, 1971.). 224 Págs.

Manpower Administrator. Public Service Careers Handbook, "Plan A."

Municipio de San Juan. Public Service Careers Program, Request for Quotations.

U. S. Bureau of the Census. 1970 Census of Population, General Social and Economic Characteristics; P. R.

U. S. Congress Joint Committee. Federal Programs for the Development of Human Resources. Vol. I, Parts I and II. U. S. Government Printing Office, Washington D. C., 1968.

U. S. Department of Labor, U. S. Manpower in the 1970's- Opportunity and Challenge. U. S. Government Printing Office, Washington D. C., 1970.

LIBROS

Gheorghin, Constant V., La Hora 25. Traducido del francés por Jesús Ruiz Ruiz. Ediciones C. P. Barcelona, España, 1967. 366 Págs.

Lévitán, Sar. A. e Irving H. Siegel (Editores). Dimensions of Manpower Policy: Programs and Research. The John Hopkins Press, Baltimore, Maryland 1966. 288 Págs.

Universidad de Puerto Rico, Centro de Investigaciones Sociales. Puerto Rico's Present and Prospective Technical, Skilled and Clerical Manpower and Training Needs 1968-1975. 1972. 387 Págs.

Weiss, Carol H. Evaluation Research - Methods of Assessing Program Effectiveness. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1972. 160 Págs.

TESIS Y SEMINARIOS

Bueno, Rubens M. "Plan de desarrollo de los recursos humanos en Puerto Rico". Tesis para el grado de Maestro en Planificación Económica. 1971 Escuela Graduada de Planificación, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras, Puerto Rico. 86 Págs.

Marchand Cruz, Marfa A. "La política pública para el desarrollo de los recursos humanos en el Municipio de San Juan". Seminario sustitutivo de tesis para el grado de Maestro en Artes en Administración Pública. Julio 1972. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras, Puerto Rico. 58 Págs.