

III. BOLETÍN INFORMATIVO

# EL PRINCIPIO DEL MÉRITO

es un fundamento esencial de la administración pública moderna que establece que el reclutamiento, la selección, el ascenso y la permanencia en el servicio público deben basarse exclusivamente en la capacidad, preparación, desempeño y cualificaciones objetivas de la persona, y no en criterios políticos, personales o de favoritismo.

**"URGE UN PRESUPUESTO REALISTA, BASADO EN DATOS HISTÓRICOS, NO EN DESEOS NI EN ASPIRACIONES UTÓPICAS."**

*Francisco "Paquito" A. Parés Alicea  
Exsecretario del Departamento de Hacienda*

**80 AÑOS DE LA ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (EGAP) COMO CIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PUERTORRIQUEÑA PAG.9**

**"EL ANIVERSARIO CONFIRMA EL PRESTIGIO HISTÓRICO QUE DURANTE DÉCADAS HA CARACTERIZADO A LA ESCUELA."**  
*Dra. Luz Mairym López Rodríguez,  
catedrática asociada e investigadora de la EGAP*

**ENTREVISTA EXCLUSIVA A LA DRA. YOLANDA CORDERO NIEVES PAG.12**

**"EL PRINCIPIO DE MÉRITO ES UNA FILOSOFÍA, UN ASUNTO ÉTICO Y MORAL, PERO SU IMPLEMENTACIÓN REQUIERE CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS Y UNA ADMINISTRACIÓN RIGUROSA DE LOS SISTEMAS DE PERSONAL."**  
*Dra. Yolanda Cordero Nieves,  
catedrática retirada y exdirectora de la EGAP*

# TABLA DE CONTENIDO

## **iv** Sobre Nosotros

Una presentación clara de la misión, visión y valores de ADPUPR, destacando nuestro compromiso con una administración pública ética, inclusiva y orientada al bien común.

## **07** Noticias Recientes

Un recorrido por los eventos, análisis y colaboraciones durante este periodo, resaltando la vigencia de ADPUPR en la conversación pública y académica del país.

## **12** Entrevista exclusiva a la Dra. Yolanda Cordero Nieves

Una mirada profunda al deterioro del principio de mérito en Puerto Rico mediante una conversación crítica con la Dra. Yolanda Cordero Nieves, referente nacional en administración pública.

## **15** Conferencia 2025: Educación para una Conversación Pública Consciente

Un resumen de los paneles, reflexiones y conversaciones que marcaron nuestra conferencia anual, enfocada en fortalecer la gobernanza a través de la educación con propósito.

## **20** Artículos de Opinión

Los artículos de este III. Boletín Informativo son contribuciones que invitan a reflexionar sobre una administración pública más ética, humana, innovadora y guiada por el mérito y el servicio al país.

## **27** Comités de trabajo ADPUPR 2025–2027

Una presentación de los comités de trabajo en ADPUPR y su rol estratégico en la creación de valor público, junto a una invitación abierta a la membresía para integrarse.

# EQUIPO DE EDICIÓN

## CONSEJO EDITORIAL Y ADMINISTRATIVO

**Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo**

**Jonnathan García Rosado**

**M. Victoria Ramírez Lamprea**

## DISEÑO, MONTAJE Y EDICIÓN GENERAL

**Valerie García Rosado**

**Jonnathan García Rosado**

## CONSEJO EDITORIAL

**Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo**

**Dra. Rosalie Ayala Colón**

**Dr. Hernán Vera Rodríguez**

**Dra. Liz J. Ortiz Laureano**

## ENTREVISTADORES EN NOTICIA EXCLUSIVA CON LA DRA. YOLANDA CORDERO NIEVES

**Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo**

**Nicole A. Ortiz Hernández**

## AUTORES EN NOTICIAS RECIENTES

**Dr. Hernán Vera Rodríguez**

**Elsie Ruiz Santana**

**Caroline J Jackson Otero**

**Melquisedec González Dávila**

**Dra. Liz J. Ortiz Laureano**

## AUTORES EN ARTÍCULOS DE OPINIÓN

**Francisco A. Parés Alicea, CPA**

**Dra. Mariluz Serrano Ortiz**

**Marcel Rivera Ayuso, M.S.Cp.E. & M.P.A.**

**Yiralis Ruiz, M.P.A.**

**Jasiel Carril Jiménez**

**Jorge Luis Armenteros Chervoni**

[www.adpupr.com](http://www.adpupr.com)

[info@adpupr.com](mailto:info@adpupr.com)



## ÚNETE

Te exhortamos a unirte y compartir tus aportaciones en el Boletín Informativo de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR), contribuyendo al diálogo académico y al fortalecimiento de la gestión pública en nuestro país. Contáctanos a través de [info@adpupr.com](mailto:info@adpupr.com) y/o [asociacion.adpupr@gmail.com](mailto:asociacion.adpupr@gmail.com)

Envíese cualquier correspondencia a:

**PO BOX 1269, Trujillo Alto, PR 00977**

# SOBRE NOSOTROS

Nuestros Valores

**Ética**

**Diversidad**

**Equidad**

**Rendición de cuentas**

**Mérito**



La **Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR)** es una organización profesional sin fines de lucro comprometida con promover una administración pública ética, eficaz y al servicio de la ciudadanía.

Nuestro trabajo se centra en la educación, la investigación y la participación activa en la toma de decisiones públicas, convencidos de que la gestión pública debe ser transparente, inclusiva y orientada al bien común.

# MENSAJE PRESIDENCIAL

*“La excelencia en la gestión pública es un ejercicio diario de rigor, ética y transparencia. Puerto Rico merece instituciones que respondan con integridad y sentido de país.”*

**Jonnathan García Rosado, MPA**

Presidente, Asociación de  
Administración Pública de Puerto Rico



*Estimadas y estimados colegas:*

Asumir la presidencia de esta Asociación representa un honor inmenso. Hoy más que nunca, Puerto Rico necesita una administración pública competente, transparente, ética y guiada por datos corroborables y confiables. Ese compromiso no es abstracto: lo encarnamos cada una de las personas que formamos a ADPUPR, desde quienes tienen interés, investigan, enseñan, y hasta quienes trabajan diariamente para que nuestros servicios públicos funcionen con integridad y eficiencia.

Este boletín se publica como parte de un proceso de renovación institucional. ADPUPR está ampliando su oferta educativa, fortaleciendo sus comités de trabajo y expandiendo su presencia en la discusión pública mediante distintas estrategias.

Ese crecimiento no es casualidad; es el resultado de un equipo fundador comprometido, de una comunidad activa y de la voluntad colectiva de hacer las cosas bien. Les invito a ser parte de esta nueva etapa: a proponer ideas, a unirse a los trabajos de los comités, colaborar y participar en nuestras gestiones con el objetivo de crear valor público.

Si algo he aprendido como servidor público y como profesional de la gestión es que la excelencia nunca es accidental. Es una decisión diaria. Sigamos construyendo una Organización sin Ánimo de Lucro, que sea modelo de transparencia, rigor académico y servicio al país. Juntos podemos demostrar que la sana administración pública no solo es urgente—es posible.

# MENSAJE PRESIDENCIAL

*“El principio de mérito no es un trámite administrativo: es una garantía de justicia, equidad y servicio digno para toda la ciudadanía.”*

## **Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.**

Mensaje de la Presidenta,  
Comité de Publicaciones Institucionales



*Querida comunidad:*

En esta tercera edición de nuestro boletín nos centramos en el principio de mérito, uno de los pilares más importantes –y a la vez más frágiles– de la administración pública.

Hablar de mérito es hablar de justicia, de equidad social y de mejorar el servicio público. Es recordar que las decisiones sobre qué persona es seleccionada, adiestrada, ascendida y permanece en el servicio público debe responder a las capacidades, los conocimientos y el desempeño, y no a la afiliación política ni a las relaciones personales.

Como Comité de Publicaciones Institucionales, asumimos este tema con un doble compromiso: documentar y visibilizar las amenazas al principio de mérito, pero también destacar las buenas prácticas, las experiencias de defensa y los esfuerzos por fortalecerlo desde las agencias, la academia y las organizaciones profesionales.

Este boletín recoge reflexiones, testimonios y análisis que invitan a mirar críticamente el deterioro del mérito, pero también a imaginar rutas para su recuperación.

Les invito a leer esta edición como un llamado a la acción colectiva. Cada política, cada reglamento y cada proceso de reclutamiento y ascenso puede ser una oportunidad para proteger el principio de mérito o para debilitarlo. Que este boletín nos impulse a seguir denunciando lo que lo erosiona, reconociendo a quienes lo defienden y construyendo, desde nuestro espacio, una administración pública más profesional, ética y al servicio del bien común.



## PODCAST DESDE EL OBSERVATORIO: POLÍTICA ECONÓMICA Y FISCAL EN PUERTO RICO: UNA MIRADA DESDE ADENTRO

Para los estudiantes y estudiosos de la Administración Pública en Puerto Rico, los temas relacionados con la formulación y la implantación de la política económica y la política fiscal pudieran parecerles abstractas y complicadas. Sin embargo, a partir de la crisis económica del 2006, la intervención de la Junta de Supervisión Fiscal y la implantación de cientos de medidas de austeridad, los ciudadanos del país reconocen la importancia de estas áreas de política pública y están muy atentos a sus desarrollos.



En un episodio reciente del podcast Desde el Observatorio, entrevistamos a la Lcda. Ema Marrero, exsubdirectora de la Oficina de Gerencia y Presupuesto. La invitada dialogó ampliamente sobre la situación económica y fiscal del país, de la necesidad de mejorar aspectos específicos de su gestión pública, así como del rol de la Junta de Supervisión Fiscal. Asimismo, ofreció múltiples recomendaciones que aumentarían la racionalidad en el manejo de aspectos administrativos de nuestros organismos públicos.

El episodio le ofrece al escucha una oportunidad única de conocer el funcionamiento interno de las agencias que manejan los temas fiscales y económicos en el país.

**El episodio puede escucharse en Spotify y YouTube.**

[www.youtube.com/@huellasdelfuturo](http://www.youtube.com/@huellasdelfuturo)



Desde el observatorio podrás conocer de primera mano las necesidades de la sociedad y la gestoría de las políticas públicas para atenderlas. Porque mereces estar bien informado sintoniza Desde el Observatorio todos los lunes a las 10:00 a.m. por Católica Radio. La propuesta radial es presentada por el Observatorio de Sociedad, Gobernanza y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.

# HACIA UN SISTEMA PROFESIONAL DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN PUERTO RICO.



**Por:** Dr. Hernán A. Vera Rodríguez

Catedrático de Administración Pública y Director del Observatorio de Sociedad, Gobernanza y Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico (PUCPR)

El tema de los empleados de confianza es un asunto que genera controversias en el país. Por un lado, se plantea desde una perspectiva partidista que una nueva administración gubernamental no puede implantar su programa de gobierno sin personas leales a la colectividad política y a su programa de gobierno en la cúpula de las organizaciones gubernamentales. Estos funcionarios, independientemente de sus cualificaciones personales, acceden a la alta gerencia pública en virtud de su afiliación política y forman parte de lo que se denomina el sistema de botín (spoils system), mediante el cual se sustituyen las personas en el nivel institucional de las agencias públicas elección tras elección.

De otra parte, se presenta una crítica a este tipo de nombramientos políticos. Se argumenta, en muchas ocasiones, que existen demasiados empleados de confianza en las agencias públicas del país, que sus salarios erosionan el erario público y que algunos no cuentan con la preparación académica y la experiencia en el sector gubernamental para desempeñarse eficientemente.

Sobre este tema, debemos referirnos a experiencias en el campo internacional. Países como Reino Unido, Francia y Chile han establecido sistemas profesionales de alta dirección pública, en los cuales las personas que ostentan puestos en la alta dirección gubernamental son profesionales que han pasado un programa de formación académica en el área de la administración pública o áreas afines.

También resulta notable el caso del Senior Executive Service de los Estados Unidos, que cuenta con varias vías para llegar a la alta gerencia pública federal, pero en el cual la formación de los funcionarios es un elemento fundamental.

Aunque existen diferencias en la forma en que estos países han implementado sus sistemas de alta dirección pública, lo cierto es que han tendido a reducir la importancia de la afiliación política en favor de la preparación académica y la experiencia administrativa a la hora de nombrar a los altos oficiales gubernamentales. Claro está, los ministros o jefes de agencias gubernamentales seguirán siendo nombrados por la máxima autoridad nominadora (presidente, primer ministro, gobernador, etc.), pero estos tendrán un cuerpo de funcionarios de la más alta preparación y experiencia a su cargo, para diseñar e implantar las políticas públicas favorecidas en las urnas. Asimismo, el pueblo contará con un “gobierno permanente” en la alta dirección pública, lo cual podría favorecer la continuidad gubernamental a pesar de los cambios políticos.

Creemos que ha llegado el momento para que Puerto Rico discuta seriamente la implantación de un modelo profesional de alta dirección pública.

# 80 AÑOS DE LA ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (EGAP) COMO CIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PUERTORRIQUEÑA

LA EGAP SE FUNDÓ POR INICIATIVA DEL GOBIERNO EN LOS AÑOS 40



DE IZQUIERDA A DERECHA FACULTAD DE LA EGAP: URAYOÁN JORDÁN SALIVIA, D.P.A., LUZ MAIRYM LÓPEZ RODRÍGUEZ, PH.D., DELIZ RODRÍGUEZ-CARRASQUILLO, PH.D., LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D., Y LCDO. VÍCTOR RIVERA HERNÁNDEZ

**Por:** Caroline J. Jackson Otero y Melquisedec González Dávila, estudiantes de la EGAP

La conmemoración de los 80 años de la Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP) del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es una ocasión para mirar con orgullo, gratitud y reflexión, el desarrollo institucional que ha marcado la profesionalización del servicio público en el país. El origen jurídico de la Escuela se remonta a la Ley Núm. 26 del 21 de noviembre de 1941, según enmendada, que autorizó la creación de un Colegio de Administración Pública en la Universidad de Puerto Rico.



Su fundación en 1945 coincidió con el regreso a la normalidad tras la Segunda Guerra Mundial, un momento en que Puerto Rico necesitaba fortalecer su capacidad gubernamental mediante el adiestramiento de profesionales competentes, éticos y comprometidos con el interés público. Ese espíritu quedó plasmado en el discurso inaugural de Luis Muñoz Marín el 29 de diciembre de 1945, al recalcar que la Escuela debía “ir proveyéndole, en su propio batey, estos servicios necesarios al pueblo de Puerto Rico”. Años más tarde, en 1965, Muñoz Marín reafirmó la importancia de la separación saludable entre política y administración para asegurar integridad, continuidad y eficiencia institucional.

La construcción de una Escuela de gobierno requería más que salones y cátedras; exigía un espacio dedicado al conocimiento especializado. Por ello, en 1948 se creó la Biblioteca de Administración Pública, con una colección inicial provista mediante un donativo de la Fundación Carnegie. Desde entonces, la Biblioteca ha servido como centro de investigación y memoria institucional, resguardando publicaciones, tesis, revistas, monografías y archivos temáticos que documentan decisiones, reformas y debates cruciales del sector público. Su función ha sido de preservar el acervo documental del gobierno puertorriqueño y apoyar la formación analítica de administradores públicos.



La oferta académica de la Maestría en Administración Pública se ha atemperado con el tiempo a las necesidades emergentes del país; en áreas tales como recursos humanos, política pública, gestión, evaluación, compras y contratación, derecho administrativo y ética. La EGAP también es sede de la Revista de Administración Pública, espacio fundamental para la reflexión profesional y la difusión de conocimiento aplicado, dirigida actualmente por la Dra. Deliz Rodríguez-Carrasquillo.

En décadas recientes, la Escuela amplió su alcance académico mediante programas conjuntos, como el Juris Doctor-MPA con la Escuela de Derecho, iniciativas de educación continua y alianzas con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

En el plano internacional, la EGAP ha mantenido diálogos con instituciones del Caribe y América Latina y ha alcanzado estándares globales de excelencia, obteniendo en 2010 su primera acreditación por el “Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration” NASPAA, por sus siglas en inglés, siendo el primer programa de América Latina y el Caribe en lograrlo.

El aniversario también invita a reflexionar sobre los retos presentes. En los últimos años, la Universidad de Puerto Rico ha enfrentado presiones externas, recortes presupuestarios, conflictos internos y falta de estabilidad administrativa.

Proteger a la EGAP es, en este contexto, un acto de política pública inteligente y un compromiso con la calidad del servicio gubernamental.



Foto: Debate académico del CURSO (ADPU6505: Gobierno y Política) en la biblioteca de administración pública, Mayo 2025

Hoy Puerto Rico encara desafíos complejos que requieren liderato informado, pensamiento crítico, sensibilidad social y capacidad técnica. En este escenario, la EGAP continúa siendo un espacio vital para cultivar profesionales que analicen los problemas del país y propongan soluciones fundamentadas en evidencia, rigor y ética de servicio.

Celebrar estos 80 años es reconocer el legado de quienes cimentaron esta institución y, a la vez, asumir la responsabilidad de fortalecerla para las próximas generaciones.

La continuidad de la EGAP es, en esencia, una apuesta al futuro de nuestra democracia, al fortalecimiento del Estado y a la convicción de que Puerto Rico puede y debe aspirar a un gobierno más eficaz, transparente y profesional.



Foto: Visita de NASPAA a la EGAP. Febrero 2024



Foto: Actividad de 80 Aniversario en la EGAP. Mayo 2025

# REACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EGAP

## A OCHENTA AÑOS DE SERVICIO PÚBLICO

Para la doctora Liz J. Ortiz Laureano, directora de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella (EGAP), la conmemoración del 80 aniversario es un recordatorio poderoso de la misión que la Escuela ha sostenido a lo largo de ocho décadas: Forjar profesionales comprometidos con la justicia social, la integridad institucional y la excelencia en la gestión pública. Ortiz Laureano subraya que la fortaleza de la EGAP radica en su consistencia: “Somos una Escuela que ha sabido evolucionar sin perder su misión”. Señala que el modelo educativo ha logrado integrar rigurosidad analítica, pertinencia social y un compromiso ético con el servicio público, elementos que —a su juicio— explican por qué la EGAP continúa siendo referente regional en la formación de administradores públicos.

Uno de los logros más significativos que resalta la coordinadora es la acreditación por el “Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration” NASPAA, por sus siglas en inglés, obtenida en 2010, que posicionó a la EGAP como la primera escuela hispanohablante en América Latina y el Caribe en alcanzar ese estándar internacional. Más aún, la reciente reacreditación sin señalamientos, afirma, es prueba de la calidad del currículo y de la excelencia de su facultad, así como del compromiso del estudiantado y de sus egresados con el bien público.

Para la Dra. Luz Mairym López Rodríguez, catedrática asociada e investigadora de la EGAP, el aniversario confirma el prestigio histórico que durante décadas ha caracterizado a la Escuela. “Entre los años 60 y 70, la EGAP era el referente en América Latina



Foto: De izquierda a derecha, Luz Mairym López Rodríguez, Ph.D. y Liz Johanna Ortiz Laureano, Ph.D. Foto: Daniel A. Vidot Larriuz

para asuntos de gobierno. Servidores públicos de varios países venían aquí a formarse”, recordó.

Su reflexión señala la influencia internacional que la Escuela llegó a tener —y que, bajo la dirección actual, aspira a recuperar con nuevas alianzas y programas académicos.

De cara al futuro, Ortiz Laureano adelanta que la EGAP se encuentra expandiendo su proyecto académico con nuevas iniciativas, entre ellas el desarrollo de un programa doctoral interdisciplinario, el fortalecimiento de alianzas con agencias gubernamentales y un plan institucional para ampliar las oportunidades de investigación aplicada. Para la directora, este aniversario no es cierre, sino punto de partida. Ochenta años después, la EGAP reafirma —bajo su dirección— que sigue siendo un pilar esencial para la administración pública puertorriqueña y un espacio donde se construye, día a día, el futuro de la gestión pública en Puerto Rico.



Foto: Grupo de estudiantes, profesores e invitados de la EGAP, 2025.

## RECUPERAR EL PRINCIPIO DE MÉRITO: SU DETERIORO Y RECOMENDACIONES DE RUTA DE SALIDA

DRA. YOLANDA CORDERO NIEVES, FOTO SUMINISTRADA POR AEEGAP



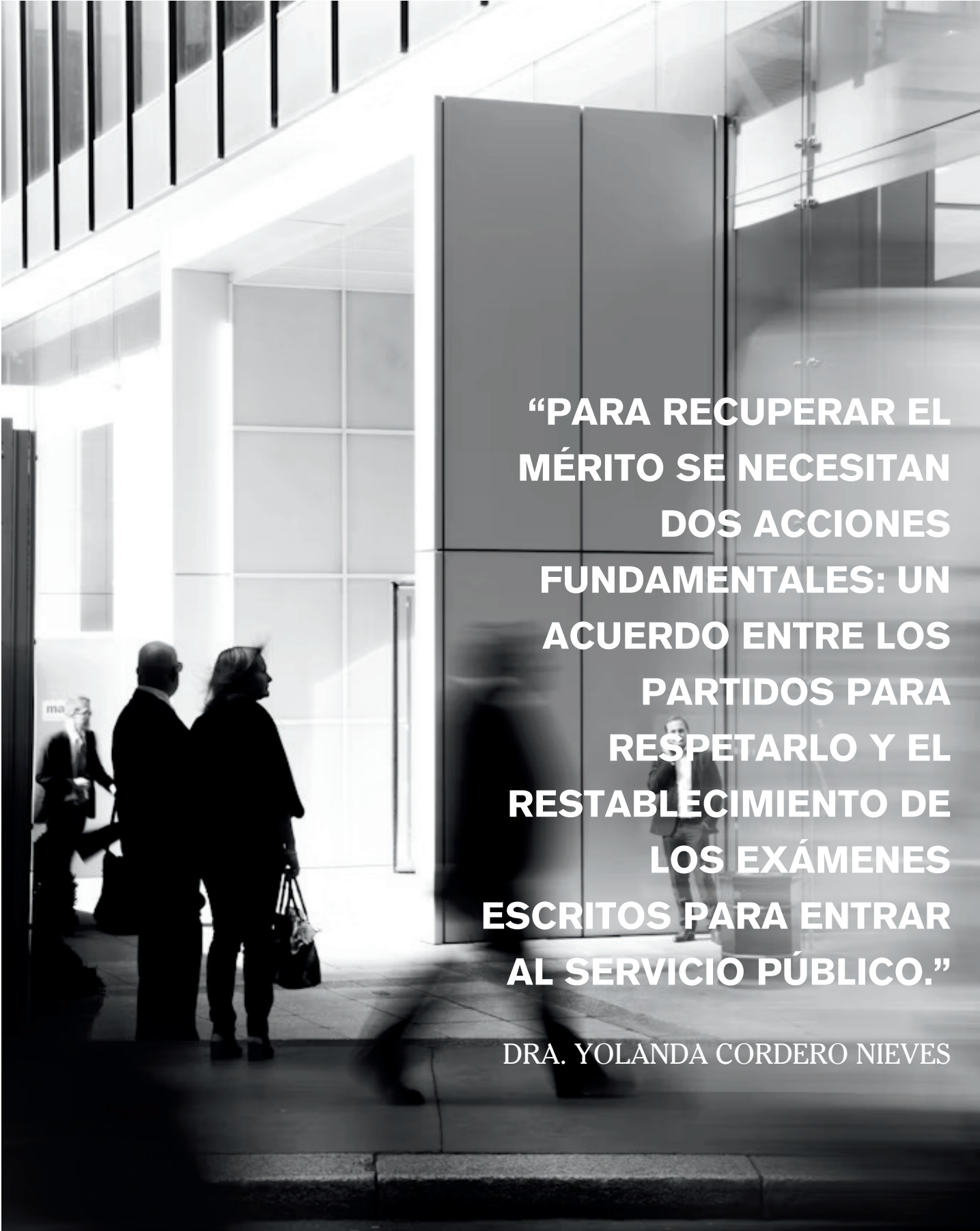
Entrevista a la Dra. Yolanda Cordero Nieves, exDirectora y Catedrática retirada de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Por: Dra. Deliz Rodríguez-Carrasquillo, catedrática auxiliar de la EGAP y Nicole A. Ortiz Hernández, estudiante de la EGAP y Presidenta de la Asociación de Estudiantes.

Para dialogar sobre el principio de mérito en Puerto Rico, decidimos entrevistar a la profesora jubilada de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, la doctora Yolanda Cordero. En la entrevista, la doctora Cordero traza un hilo claro sobre cómo el principio de mérito —la idea de que entrar, ascender y permanecer en el servicio público depende de capacidades y desempeño— fue perdiendo terreno frente al control político. No se trata de un episodio aislado, sino de una suma de decisiones institucionales y errores acumulados que, con el tiempo, erosionaron la confianza y la efectividad del Estado. Desde su perspectiva histórica, el quiebre no es reciente ni accidental.

Cordero advierte que “el populismo siempre ha sido enemigo del mérito, pues los gobernantes llegan al poder con un discurso de ‘darle al pueblo’ lo que los gobiernos anteriores le negaron”. Sitúa un punto de inflexión cuando los partidos principales comienzan a alternarse en el poder y cada nuevo gobierno pone en duda tanto el compromiso de la gerencia intermedia como la neutralidad política del funcionariado de carrera.

A ello se añadió la transformación de la administración de Recursos Humanos a partir de los años 2000: si la centralización de las acciones de recursos humanos llegó a ser insostenible por su falta de agilidad, la descentralización crearía nuevos problemas luego de la creación de sobre 100 pequeños sistemas de personal y una agencia central sin la capacidad humana para asegurar una transición efectiva”. Muchas agencias, especialmente las medianas y pequeñas, quedaron sin peritaje suficiente para discernir los límites de la discreción delegada.



**“PARA RECUPERAR EL  
MÉRITO SE NECESITAN  
DOS ACCIONES  
FUNDAMENTALES: UN  
ACUERDO ENTRE LOS  
PARTIDOS PARA  
RESPETARLO Y EL  
RESTABLECIMIENTO DE  
LOS EXÁMENES  
ESCRITOS PARA ENTRAR  
AL SERVICIO PÚBLICO.”**

**DRA. YOLANDA CORDERO NIEVES**

## “EL RETO NO ES SOLO NORMATIVO, SINO ÉTICO: NECESITAMOS UNA ESTRUCTURA QUE ADMINISTRE EL MÉRITO CON AUTONOMÍA REAL Y LIBRE DE PRESIONES POLÍTICO-PARTIDISTAS.”

Un tercer golpe vino con la eliminación del uso de exámenes escritos para el reclutamiento y ascenso. Para Cordero, ese cambio “redujo el principio de mérito a una mera aspiración”. La conversación también ilumina vacíos legales y ambigüedades que abrieron espacio para la discrecionalidad. La Ley 8 de 2017 parecía, en principio, atender los problemas creados por la falta de uniformidad en la aplicación del mérito. Pero no fue así, su objetivo principal fue el control político y no el fortalecimiento del mérito.

Ante este panorama, preguntamos por los mecanismos de gobernanza indispensables para blindar el mérito. La entrevistada sugiere un organismo con autonomía, transparente y confiable, capaz de administrar procesos con rigor y de comunicar por qué importan. En paralelo, recomienda que las agencias cuenten con paneles de entrevistadores y que los ascensos vuelvan a canalizarse “a través de exámenes”, como antes. Esa combinación —un eje central con legitimidad y prácticas de selección colegiadas en las agencias— reconstruye candados técnicos y reputacionales esenciales.

### Dra. Yolanda Cordero Nieves

Ahora bien, las normas no bastan si no hay capacidades. La conversación subraya la importancia de una oficina que vele por el sistema de mérito sin consideraciones político-partidistas, y del rol del director de Recursos Humanos como guardián técnico y ético. “Es necesario establecer límites dentro de la relación de confianza entre jefes de agencia y directores de recursos humanos. No es cuestión de complacer, sino de proveerle a la agencia y al pueblo el mejor recurso disponible” nos comentó, aludiendo a la presión cotidiana que enfrentan estos funcionarios.

Por eso, los líderes de Recursos Humanos deben comprender el valor del mérito para la buena administración pública y estar dispuestos a defenderlo frente a presiones de corto plazo. De igual forma, señala que retener talento no debe hacerse mediante reclasificaciones, pues los planes de clasificación existen precisamente para asegurar que cada puesto tenga definidos los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas. De cara al futuro, la Dra. Cordero traza una ruta de salida en tres frentes complementarios.



Primero, recomienda la formación: adiestrar a quienes dirigirán Recursos Humanos sobre para qué sirve el principio de mérito y cómo ejecutar bien los instrumentos (clasificación, reclutamiento, evaluación, ascensos). Segundo, plantea la necesidad de un acuerdo político: “los partidos tienen que sentarse a hacer unos acuerdos de respetar el principio de mérito”. Finalmente, enfatiza que las decisiones de selección y ascenso deben tomarse mediante instrumentos válidos y confiables. La conversación deja, además, un llamado a sostener el tema en la esfera pública y profesional. “El mérito hay que mantenerlo en la discusión”, subraya.

En síntesis, el camino propuesto sugiere instituciones con autonomía, procesos con instrumentos rigurosos y capacidades profesionales fortalecidas para garantizar un servicio público basado en excelencia y justicia administrativa.

# CONFERENCIA 2025: EDUCACIÓN PARA UNA CONVERSACIÓN PÚBLICA CONSCIENTE

Por: Elsie Ruiz Santana, J.D., M.S.S./P.A.



DE IZQUIERDA A DERECHA; DR. CÉSAR A. REY HERNÁNDEZ, EMA MARRERO NEGRÓN Y LCDO. ELIEZER RAMOS PARÉS.

## EL PANEL GENERÓ UN DIÁLOGO FRANCO SOBRE LOS RETOS DE LA GOBERNANZA EDUCATIVA Y LA IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO.



**Dr. Francisco Rafael Jordán García**

La conferencia inició con la magistral ponencia titulada “Educación para una conversación pública consciente” del Dr. Francisco Rafael Jordán García, catedrático del Instituto de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Su reflexión señaló la interconexión entre educación, política y sociedad, y cómo estos pilares deben integrarse para construir un futuro sostenible, participativo y consciente.

El pasado viernes, 3 de octubre de 2025, la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR) celebró en el Colegio de Ingenieros y Agrimensores de Puerto Rico su conferencia anual con el tema: Educación para una Conversación Pública Consciente.

Además de la conferencia magistral, se presentó un panel especial titulado “Diálogo práctico sobre educación, política pública y los retos de la gobernanza en Puerto Rico”.

El panel estuvo moderado por Ema Marrero Negrón, exsubdirectora de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP), y contó con la participación del Dr. César A. Rey Hernández, exsecretario de Educación, y el Lcdo. Eliezer Ramos Parés, secretario de Educación.

La discusión de los conferenciantes permitió contrastar la experiencia histórica del sistema educativo con los desafíos contemporáneos de gobernanza y ejecución.

Tanto Rey Hernández como Ramos Parés aportaron perspectivas complementarias sobre la importancia de fortalecer la capacidad institucional y promover decisiones fundamentadas en datos y evidencia.





En la foto: Dr. (H.C.) Justo Méndez Arámburu

## SU MENSAJE RESONÓ COMO UN LLAMADO URGENTE A CONSTRUIR ESPACIOS DONDE LA EDUCACIÓN SEA ACCESIBLE, PERTINENTE Y PROFUNDAMENTE HUMANA.

La conferencia especial, titulada Nuestra Escuela, ¿Educación Consciente? ¿Consciente de qué?, fue ofrecida por el Dr. (H.C.) Justo Méndez Arámburu, cofundador y expresidente de Nuestra Escuela. Su ponencia abordó la importancia de un modelo educativo centrado en la dignidad humana, la equidad y la participación comunitaria como pilares esenciales para transformar las trayectorias de jóvenes marginados.

Méndez Arámburu destacó cómo la pedagogía liberadora, el aprendizaje basado en proyectos y el acompañamiento integral pueden convertirse en herramientas poderosas para la justicia social y la reinención del sistema educativo.

El Panel titulado “Diálogo Público, Democracia y Confianza Institucional”, abrió la jornada temática con una reflexión amplia sobre los retos de la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia. En este espacio, el Dr. Ángel Ríos Reyes presentó la ponencia “La educación cívica como eje para promover el desarrollo comunitario del país: El caso de DivEdCo”, donde expuso el papel de la educación cívica en los procesos de organización comunitaria.

Le siguió el Dr. Luis Matos González con la ponencia “Formulación y desafíos de la política pública de transparencia en Puerto Rico”, en la que analizaron las brechas existentes y las posibilidades para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas.

Finalmente, Janiel de Jesús Santiago expuso sobre el Municipalismo y gobernanza social, abordando el rol de los municipios y las comunidades en la construcción de estructuras de gobernanza más efectivas e inclusivas.

El estudiante presentó un resumen de la historia, filosofía y política pública del primer centro docente de Puerto Rico, seguido del impacto económico comunitario y los cambios con la Ley PROMESA.



En la foto; Ángel A. Rodríguez Ramírez

Por otro lado, el Panel titulado “Políticas Públicas, Planificación y Profesionalización del Servicio Público” contó con tres ponencias. La primera, presentada por Ángel A. Rodríguez Ramírez, titulada “Propuesta de un nuevo portal e índice de transparencia institucional: un paso hacia una nueva gobernanza en la Universidad de Puerto Rico” expuso un resumen de la historia, filosofía y política pública del primer centro docente de Puerto Rico, seguido del impacto económico comunitario y los cambios con la Ley PROMESA.



De izquierda a derecha: Dr. Ángel Ríos Reyes, Dr. Luis Matos González y Janiel de Jesús Santiago

*“Ortúzar Rivera abrió la puerta a considerar estrategias más integrales y sostenibles que fortalezcan la resiliencia del sistema de salud en escenarios de riesgo.”*



Personas en la foto de izquierda a derecha; Leishdalí Ortúzar Rivera y Dr. Hernán A. Vera Rodríguez

La segunda ponencia, titulada “Fortaleciendo la gestión de emergencias de salud ante desastres en Vieques: Lecciones globales y recomendaciones ante un posible nuevo paradigma de planificación sanitaria en Puerto Rico”, fue presentada por Leishdalí Ortúzar Rivera. La tercera ponencia la presentó el Dr. Hernán A. Vera Rodríguez, titulada “Los observatorios académicos y su rol en los procesos de política pública: El caso del Observatorio de Sociedad, Gobernanza y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico”. En su ponencia, el Dr. Vera enfatizó el rol de los observatorios en la identificación de las dimensiones de los problemas que aquejan a las sociedades y en el ofrecimiento de propuestas de política pública desde una perspectiva científica y no partidista.

El Panel 3: Desarrollo Sostenible, Innovación y Resiliencia Territorial contó con la participación de la Dra. Mariluz Serrano Ortiz, quien presentó el taller “TIHA aplicada a la gobernanza consciente: Humanizar la administración pública desde la educación, la empresa y el Estado”. En este taller se exploró cómo un enfoque pedagógico humanista puede transformar la cultura organizacional pública y optimizar procesos mediante la inteligencia artificial accesible y la ética. Durante el taller, se invitó a los participantes a interactuar en vivo con el BOT-TIHA, una herramienta desarrollada por la autora que orienta sobre el uso de tecnologías digitales centradas en valores, empatía y bienestar.

## TRANSFORMACIÓN DE LA GOBERNANZA

Este panel también contó con la participación de Idalys Díaz Muñiz, con la ponencia “¿Por qué necesitamos un sistema de gestión de gobierno basado en el potencial humano, las capacidades tecnológicas e innovación sostenible?” En esta propuesta se realizó una reflexión crítica sobre la urgencia de repensar los modelos de gestión gubernamental contemporáneos.

En un contexto caracterizado por la aceleración tecnológica, los desafíos globales y la creciente demanda ciudadana por transparencia, participación y sostenibilidad, se planteó la necesidad de construir un sistema de gobierno sustentado en tres pilares interdependientes: el desarrollo del potencial humano, la integración estratégica de capacidades tecnológicas y la promoción de una innovación orientada a la sostenibilidad.



Personas en la foto de izquierda a derecha; Dra. Mariluz Serrano Ortiz y Idalys Díaz Muñiz.

***“Ambas ponencias apuntaron a la necesidad de transformar la gestión pública mediante enfoques que integren el potencial humano, la tecnología y la innovación sostenible como ejes de una gobernanza moderna.”***

## PANEL PRESIDENCIAL

*“El panel logró articular una visión conjunta gracias al análisis comparado del Dr. Urayoán Jordán Salivia y la perspectiva internacional del Dr. Orlando J. Hernández.”*



Personas en la foto de izquierda a derecha; Dr. Orlando J. Hernández y Dr. Urayoán Jordán Salivia

Por último, se presentó el panel presidencial: Un diálogo crítico sobre educación, redes sociales y gobernanza. Este panel estuvo moderado por el Dr. Urayoán Jordán Salivia, profesor de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella (EGAP) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Jordán Salivia facilitó una conversación reflexiva y comparada sobre los desafíos actuales del servicio público. A su vez, contó con la participación del Dr. Orlando J. Hernández, director del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica, quien aportó una mirada internacional sobre cómo las administraciones públicas pueden adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos que moldean la toma de decisiones en la región. La conferencia concluyó con un momento significativo para la Asociación: un reconocimiento especial al primer presidente de ADPUPR, el Dr. Urayoán Jordán Salivia, un gesto que resaltó el valor de la trayectoria y la continuidad institucional.

La Dra. Liz J. Ortiz Laureano, vicepresidenta bajo la incumbencia del Dr. Jordán y en representación de la Asociación, hizo entrega del reconocimiento, enmarcando el acto dentro del compromiso de ADPUPR con honrar a quienes han aportado al fortalecimiento de la administración pública en Puerto Rico. Este cierre añadió un componente emotivo y de memoria institucional al evento, subrayando la importancia de reconocer el servicio, la dedicación y el liderazgo en la construcción de instituciones sólidas.



Al final de la actividad, se celebró la Asamblea Ordinaria de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR). Durante la asamblea, se seleccionó la **Junta de Directores para el periodo de 2025–2027**.

### Fueron seleccionados:

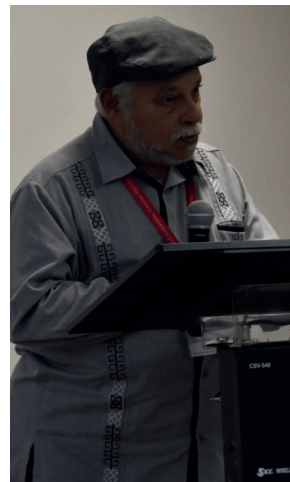
- Jonnathan García Rosado, *Presidente*
- Dr. Luis A. Matos González, *Vicepresidente*
- Dra. Mariluz Serrano Ortiz, *Secretaria Ejecutiva*
- Kemuel J. Rodríguez Montalvo, *Director de Tesorería*
- M. Victoria Ramírez, *Directora de Relaciones Públicas*
- Juan David Alicea Otero y Janiel de Jesús Santiago, *Vocales*



Personas en la foto de izquierda a derecha; M. Victoria Ramírez, Juan David Alicea Otero, Dr. Luis A. Matos González, Jonnathan García Rosado, Dr. Urayoán Jordán Salivia, Dra. Mariluz Serrano Ortiz, Dra. Liz J. Ortiz Laureano, Kemuel J. Rodríguez Montalvo, Janiel de Jesús Santiago y Deborah R. Román Cortes.

# Agradecemos a todas las personas que asistieron a la Conferencia 2025 de ADPUPR

## *¡Muchas Gracias!*



# Artículos de Opinión

¿Le interesa someter artículos de opinión?

Para someter un artículo de opinión debe enviarlo al siguiente email:

[info@adpupr.com](mailto:info@adpupr.com)



# AEE:

## La Verdad que Pocos Auditan

“La Junta certifica presupuestos que prometen control, pero la realidad los desmiente.”

**POR FRANCISCO “PAQUITO” A. PARÉS ALICEA (CPA)**  
EXSECRETARIO DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA DE PUERTO RICO

Puerto Rico merece saber la verdad sobre su sistema energético, esa que auditamos en Hacienda y revelamos públicamente en nuestra gestión en el gobierno. Esa que ni la gerencia de la AEE ni la Junta de Supervisión Fiscal parecen conocer en toda su dimensión y magnitud.

La carta del 20 de octubre de 2025 de la Junta llegó con tono de “urgencia”: liquidez agotada, transferencias inconsistentes, reservas en cero. Convoca a todos —AEE, Genera, LUMA, el gobierno— como si el problema fuera reciente. Pero no lo es. Y lo más dantesco: la firma de calibre mundial que la Junta contrató para analizar la crisis solo transcribió lo que LUMA y AEE le dieron. No auditó. No verificó. No cuestionó. Solo plasmó cifras en un documento. Eso no es análisis; es cómo la Junta opera a razón de millones y millones de dólares al año.

Los estados financieros auditados de la AEE lo muestran sin rodeos. En el año fiscal 2022, la AEE reportó una pérdida neta de \$903 millones. Aunque gran parte de esa pérdida no es dinero en efectivo que salió por la puerta, denota que vamos de mal en peor. Depreciación de plantas viejas: \$344 millones. Menoscabo de activos obsoletos: \$76 millones. Intereses acumulados, pero no pagados bajo el Título III de PROMESA: \$414 millones.

En total, más de \$800 millones en ajustes contables que no tocan el bolsillo en la inmediatez, pero que en algún momento afectarán la calidad de vida de los puertorriqueños. Entonces, ¿dónde se pierde el dinero? En el flujo de efectivo operacional. En 2019, la AEE generó \$669 millones en efectivo de sus operaciones. En 2022, quemó \$364 millones. Esa es la diferencia entre tener luz y no tenerla.

Y esa pérdida de efectivo se manifiesta en algo que todos entendemos: las cuentas por pagar que crecen sin control. De \$1,362 millones en 2019 a \$2,149 millones en 2022, un aumento del 58%. Una de las notas de los estados financieros es clara: “La Autoridad no cuenta actualmente con fondos suficientes para pagar la totalidad de sus diversas obligaciones a medida que vencen. La Autoridad ha incumplido varias obligaciones de deuda”.

La Junta certifica presupuestos que prometen control, pero la realidad los desmiente. En 2020, proyectaron un superávit de \$4 millones; el resultado fue una pérdida de \$937 millones. En 2021, estimaron un déficit de \$126 millones; cerraron en -\$1,176 millones. En 2022, esperaban un superávit de \$7 millones; terminaron con -\$903 millones. En solo dos años, la brecha acumulada supera los \$2,000 millones. Aunque son datos “viejos”, marcan una tendencia innegable: los presupuestos certificados por la Junta están desconectados de la realidad operacional. El populismo se apoderó de la Junta.

Y sí, parte de esas pérdidas son contables. Pero el flujo de efectivo real también se derrumbó. En 2022, quienes componen el sistema energético quemaron \$364 millones en efectivo para operar. No hay magia contable que mantenga las plantas encendidas con semejantes pérdidas.

La Junta, que juró erradicar la politiquería, ha caído en el mismo juego que critica: aprueba planes irreales para aparentar orden, permite opacidad en los operadores privados, contrata firmas de calibre mundial que solo copian datos sin verificar y escribe cartas que culpan a todos menos al proceso que ella misma certifica.



Eso no es supervisión; es distracción.

Lo que duele de verdad no es la carta. Es que una familia en Bayamón se quede sin luz porque la AEE no tiene efectivo para operar. Es que un hospital en Ponce funcione con generador porque la gestión financiera falló por las presiones políticas. Es que el pequeño comerciante pague la luz más cara del hemisferio porque nadie en la AEE se atrevió a decir la verdad por décadas.

Puerto Rico merece saber la verdad: la dimensión y magnitud del desastre presupuestario es mayor de lo que admiten. Urge un presupuesto realista, basado en datos históricos, no en deseos ni aspiraciones utópicas. Urge transparencia y urge voluntad, liderazgo y creatividad para establecer el plan de acción para paliar los inminentes aumentos de tarifa —puros y duros— que vendrán adicionales a los que ya se han manifestado en tu factura. Las “magistrales” presentaciones y cartas que parecen chismes de barrio no cierran las brechas financieras.

Puerto Rico no merece una PROMESA en el vacío. Merece luz; merece saber la verdad.

## TIHA en la Administración Pública: Humanizar la Innovación para Recuperar la Confianza Ciudadana

Como educadora, sostengo que transformar sociedades implica transformar la manera en que aprendemos, dialogamos y servimos. Desde ese marco, he comprendido que la educación y la administración pública comparten la misma esencia: el servicio al bien común. No obstante, en Puerto Rico persiste un desencanto público cada vez que la ética, la transparencia o la eficiencia estatal se ven comprometidas. Frente a ese panorama, la tecnología digital suele presentarse como la solución inmediata. Sin embargo, la tecnología digital no transforma instituciones; es la intención humana detrás de su uso la que determina su impacto.

Esta es la premisa del modelo TIHA (Tecnologías para la Inspiración y Humanización del Aprendizaje), un marco que propongo incorporar al servicio público para reimaginar cómo diseñamos, comunicamos y ejecutamos políticas públicas. TIHA plantea que la tecnología digital debe funcionar primero como un catalizador humanista, capaz de fortalecer los valores que ADPUPR promueve: ética, mérito, equidad, participación ciudadana y rendición de cuentas.

### TIHA como método para transformar la cultura pública

Las tendencias actuales apuntan a la digitalización acelerada: sistemas de licencias, plataformas de acceso a servicios, inteligencia artificial para consultas ciudadanas, entre otros. Sin embargo, la tecnología sin un propósito claro puede fragmentar aún más la gestión pública, debilitando la comunicación, la transparencia y la confianza ciudadana.

TIHA propone cuatro principios esenciales:

1. Inspiración: diseñar experiencias que conecten emocionalmente con la ciudadanía.
2. Humanización: colocar la dignidad humana como criterio rector en el diseño de plataformas y servicios.
3. Aprendizaje significativo: capacitar a funcionarios y comunidades a través de metodologías accesibles y relevantes.
4. Participación empoderada: promover el diálogo abierto, multisectorial y sostenido.

Este enfoque responde a una necesidad señalada repetidamente en la discusión pública: la urgencia de profesionalizar, comunicar de forma clara y sostener procesos a largo plazo, más allá del ciclo electoral.

### ¿Puede humanizarse la administración pública?

Sí. Y debe hacerse ahora.

Humanizar no es sentimentalizar. Humanizar significa diseñar procesos pensando en la experiencia ciudadana; significa pasar del “cumplimiento administrativo” al “servicio con propósito”. Sin inteligencia emocional pública, ninguna política digital será verdaderamente transformadora.



POR DRA. MARILUZ SERRANO ORTIZ, ED.D.  
CATEDRÁTICA AUXILIAR | INVESTIGADORA EN TIHA

### Tres áreas donde TIHA puede transformar el servicio público

#### 1. Educación cívica digital accesible

Puerto Rico necesita una ciudadanía informada y con herramientas para participar activamente. TIHA permite crear cápsulas educativas, micrositios, talleres en línea y webinars que expliquen temas como:

- ¿Qué es la administración pública?
- ¿Qué significa la ética en el servicio público?
- ¿Cómo ejercer el derecho a la transparencia?

#### 2. Capacitación continua del servidor público

TIHA facilita procesos formativos basados en aprendizaje significativo, reflexión y práctica activa. Esto puede integrarse en:

- inducciones digitales
- certificaciones continuas accesibles
- simuladores de toma de decisiones éticas
- foros de diálogo moderado

#### 3. Comunicación institucional humanizada

Hoy más que nunca, la ciudadanía necesita mensajes claros, sencillos y útiles. TIHA propone:

- lenguaje accesible
- narrativas de servicio
- plataformas que escuchen antes de responder
- claridad en la información pública

Puerto Rico no está solo en este desafío: toda América Latina enfrenta la tensión entre acelerar la digitalización y preservar la humanidad del servicio público.

### Hacia una transformación sostenible

Integrar TIHA a la administración pública es un acto de gobernanza consciente: una manera de ejercer lo público con atención plena, sensibilidad ética y compromiso genuino con la dignidad humana. La innovación debe servir para acercarnos, no para distanciarnos. Para dignificar, no para complicar. Para inspirar, no solo para automatizar. TIHA no es únicamente una herramienta; es una invitación: a construir una administración pública con propósito, con humanidad y con visión de futuro.

## Análisis sobre las Políticas Públicas Tecnológicas en Puerto Rico (2019-2024)

*“La modernización tecnológica debe incluir una transferencia real de poder decisional hacia la ciudadanía.”*

La tecnología ha cambiado la percepción sobre cómo deben operar las administraciones públicas alrededor del mundo. En el siglo XXI, esperamos que los gobiernos se desempeñen con una agilidad comparable a la de una compañía privada, emulando sus mejores características organizativas y empleando la tecnología para lograr un mayor rendimiento y brindar valor a sus ciudadanos.

En Puerto Rico, desde el 2019, ha habido grandes avances con relación a la gobernanza de la tecnología. Gracias a la centralización de los esfuerzos tecnológicos a través de la Puerto Rico Innovation and Technology Service (PRITS), de manera incremental se ha ido robusteciendo la oferta de servicios digitales; ha aumentado la cohesión de la política pública tecnológica; se han adelantado esfuerzos hacia la interconexión gubernamental; y se ha ido modernizando la infraestructura digital crítica.

En la isla, estamos apenas entrando en un periodo en el cual aspiramos a alcanzar un dominio de la tecnología digital convencional (que no utiliza mecanismos de inteligencia artificial) al servicio de nuestros ciudadanos. Éxitos desde el cuatrienio de 2017-2021, como CESCO Digital, entre otros, han ayudado a traer la tecnología gubernamental puertorriqueña a la década del 2010, cuando se desarrolló la hegemonía de las aplicaciones y la infraestructura digital en la nube.

El trayecto histórico del desarrollo de la política tecnológica en Puerto Rico ha sido uno incremental. En este proceso, cada administración ha intentado centralizar la gestión tecnológica para alcanzar cohesión administrativa y operacional, así como avanzar hacia la interconexión gubernamental. Previo al 2019, el clímax de la política tecnológica llegó con la adopción de la Ley 151 de 2004, según enmendada, conocida como la Ley de Gobierno Electrónico. Con esta Ley se comenzó a transformar la visión de la tecnología con relación a los ciudadanos, elevando los servicios en línea a derechos del ciudadano.



**POR** MARCEL RIVERA AYUSO  
M.S.CP.E. SOFTWARE ENGINEERING & M.A.  
GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

El impacto de la política pública tecnológica en Puerto Rico a partir del cuatrienio del 2019 ha sido uno que ha hecho poco en la promoción de una participación ciudadana práctica, pero sí ha adelantado el Gobierno Digital, en el sentido de que cada vez hay nuevos servicios digitales disponibles y se avanza lentamente hacia la cohesión tecnológica. Lo que falta es aprovechar la política existente para crear espacios de participación ciudadana en los cuales exista una verdadera transferencia del poder decisional, permitiendo cambiar la gobernanza apoyada en la tecnología. De esta manera, se podrá restaurar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones públicas.





**POR YRALIS RUIZ**  
MASTER PUBLIC ADMINISTRATION (M.P.A.)

El principio de mérito en Puerto Rico exige mucho más que reformas legales: requiere una transformación cultural. Históricamente, la evolución normativa comenzó con la Ley Núm. 100 de 1959, que prohibió la discriminación en el empleo, seguida por la Ley Núm. 5 de 1975, que formalizó la administración de personal. La Ley Núm. 184 de 2004 reafirmó el mérito como fundamento del sistema y la Ley Núm. 8 de 2017 lo consolidó, aunque persisten retos.

El mérito implica clasificación de puestos, reclutamiento, selección, ascensos, traslados, descensos, adiestramiento y retención en el servicio público, según criterios objetivos de capacidad y desempeño, desalentando el uso de factores ajenos a la excelencia profesional. Como señala Yolanda Cordero (2010): “El mérito puede definirse como una filosofía de administración enmarcada en las capacidades de las personas que ingresan, o aspiran a ingresar al servicio público, cuya aplicación persigue desalentar el uso de criterios no relacionados con las ejecutorias profesionales”.

Ahora bien, el mérito no puede entenderse sin la ética. La ética es el fundamento que da sentido y legitimidad a todo el sistema de gobierno. La ética exige responsabilidad, transparencia y compromiso con el bien común. Como advierte Kliksberg (2002), la ausencia de ética profundiza la corrupción y la desigualdad. Sin embargo, la ética debe ser exigida no solo frente al clientelismo político, sino también en la actuación de las uniones obreras y todos los actores que inciden en la gestión pública.

# EL PRINCIPIO DE MÉRITO EN PUERTO RICO

*“Fortalecer el mérito requiere  
más que leyes: exige una  
transformación cultural en toda  
la estructura gubernamental.”*



Para fortalecer el principio de mérito, recomiendo: (1) reformar la Ley 8 para incluir mecanismos de evaluación independientes; (2) reestructurar la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH), dotándola de capacidad real acorde con las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos; (3) establecer incentivos basados en desempeño; (4) fortalecer la fiscalización mediante auditorías periódicas; y (5) promover la formación continua pertinente al rol que se ejecuta. Estas acciones deben aplicarse transversalmente en las tres ramas de gobierno, corporaciones públicas, la Universidad de Puerto Rico y los municipios para garantizar coherencia más allá de la autonomía de las instituciones.

Los beneficios son claros: mejora la calidad del servicio, fortalece la confianza ciudadana y profesionaliza la gestión pública. Como advierte Klingner (2003), el sistema de mérito permite anticipar gastos, administrar recursos humanos eficazmente y desarrollar talento individual y colectivo. El reto es asumir el mérito y la ética no solo como mandatos legales, sino como compromisos éticos y culturales. Solo así lograremos instituciones sólidas, eficientes y al servicio de la gente.

# LOS DERECHOS HUMANOS COMO IMPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A lo largo de la humanidad, las personas han delegado en el gobierno la exigencia de la igual protección de las leyes, las libertades civiles y la equidad social. La única forma de materializar este llamado, tanto desde la administración pública como desde los estudios interdisciplinarios del gobierno, es mediante la aplicación de un enfoque fundamentado en los derechos humanos. Como parte de la gestión pública, resulta fundamental que los procesos de presupuestación, planificación y personal tomen en consideración el impacto de sus propuestas en las dimensiones inherentemente humanas. Cuando se rechaza el carácter humanista que encarna la administración pública, se contribuye a la crisis de legitimidad, el deterioro del acceso a la justicia y la decadencia de las políticas sociales.

En los asuntos actuales, existe un llamado en la administración pública a no promover la división a través de iniciativas de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. De forma contraria, cuando los gobiernos aspiran a un trato justo y digno para los grupos históricamente marginados, se allana el camino hacia una gobernanza democrática. Tal como argumentó el reconocido académico Fernando Uvalle Berrones: “La autoestima de los ciudadanos es congruente con el mundo de las libertades civiles y políticas.” Por lo tanto, la defensa de los derechos humanos no solo es un acto de justicia para las poblaciones diversas, sino que beneficia a toda la ciudadanía. Ante todo, las actividades del Estado se dan en un contexto volátil, dinámico y protagonizado por el cambio sociocultural.



En los asuntos actuales, existe un llamado en la administración pública a no promover la división a través de iniciativas de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. De forma contraria, cuando los gobiernos aspiran a un trato justo y digno para los grupos históricamente marginados, se allana el camino hacia una gobernanza democrática. Tal como argumentó el reconocido académico Fernando Uvalle Berrones: “La autoestima de los ciudadanos es congruente con el mundo de las libertades civiles y políticas.” Por lo tanto, la defensa de los derechos humanos no solo es un acto de justicia para las poblaciones diversas, sino que beneficia a toda la ciudadanía. Ante todo, las actividades del Estado se dan en un contexto volátil, dinámico y protagonizado por el cambio sociocultural.



**POR** JASIEL CARRIL JIMÉNEZ  
ESTUDIANTE DE LA ESCUELA GRADUADA DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA,  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
B.A. EN CIENCIA POLÍTICA, UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

*“Garantizar derechos humanos  
no divide: construye la base de  
una gobernanza democrática  
que incluya a quienes  
históricamente han sido  
marginados.”*



# LA IDEOLOGÍA COMO ÓBICE PARA LA SANA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**POR** JORGE LUIS ARMENTEROS CHERVONI

B.A., AMHERST COLLEGE | J.D., UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA LAW SCHOOL | CANDIDATO A MPA, UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

La ideología se presenta como un paradigma que permea todos nuestros entornos, particularmente el político, social y ético-moral, con sus contornos religiosos. La administración pública debe superar este paradigma para no ser víctima de él. Esto se puede lograr mediante políticas bien articuladas que sean vinculantes para los servidores públicos, particularmente los secretarios de agencia, de manera que, más allá del ámbito político, puedan ejecutar la política institucionalizada de administración pública.

Para ilustrar lo anterior, tomo el reciente caso del asesinato de la joven Nicole en Aibonito y el consecuente procesamiento penal de la joven Antonieshka. En específico, refiero al proceso penal y a las incidencias dentro del mismo que tienen repercusiones directas en la administración pública. Huelga señalar que, hasta el día que escribo estas líneas, Antonieshka es inocente por disposición constitucional. No obstante, el Departamento de Justicia y el Departamento de Corrección y Rehabilitación (DCR) ceden ante el clamor popular ideológico, basado en nociones arcaicas de justicia que contravienen los principios contemporáneos de administración pública. Confluyen entonces la ideología política con la ideología social, particularmente en el ámbito de la teoría del castigo penal. Sin embargo, el castigo debe ejecutarse tras la sentencia, no durante el proceso.

Las controversias procesales que planteo giran en torno al trato que debería darle el DCR a la joven Antonieshka. El DCR ha intentado mantenerla en una institución para adultos y no en una institución para jóvenes adultos, diseñada específicamente para personas de 18 a 21 años. La razón de ser de este tipo de institución carcelaria está anclada en la política pública del Estado Libre Asociado, alineada con las recomendaciones de expertos para evitar castigos crueles e inusitados. Aquí converge la ideología en contravención de la sana administración pública, particularmente cuando las agencias gubernamentales responden a presiones ideológicas en lugar de cumplir con su propio marco normativo.

*“La confianza se lacera cuando el Estado utiliza su aparato institucional para justificar decisiones carentes de rigor profesional y ético.”*

Asimismo, el aparato estatal, a través de sus agencias, se utiliza para manipular el proceso en su fervor ideológico, al pretender realizarle evaluaciones psiquiátricas cuestionables, con médicos que ni siquiera son psiquiatras, sino pediatras sin práctica activa. Resulta aún más reprochable cuando el funcionario que impulsa estas acciones ocupa un puesto de gabinete —en este caso, el Secretario de Salud. Estos funcionarios terminan respondiendo a los criterios ideológicos mencionados anteriormente. Es evidente que la ideología puede convertirse en una barrera implacable para la sana administración pública, particularmente en el ámbito de la administración pública correccional.

Se lacera la confianza en el Estado cuando este se presta para contravenir su propia política pública con el fin de obtener beneficios políticos a través de sus funcionarios. Las actuaciones del Departamento de Corrección al defender el ingreso de la joven en una institución para adultos, del Secretario de Salud al realizar una evaluación sin estar capacitado para ello, y del Departamento de Justicia al servir como vehículo legal para justificar dichas actuaciones, resultan denigrantes para la sana administración pública. La ideología se convierte entonces en un óbice para la administración pública responsable, ética y basada en derechos.

# COMITÉS DE TRABAJO

## ADPUPR 2025–2027

Los comités de trabajos en ADPUPR reúnen a miembros comprometidos con la investigación, la innovación y la excelencia administrativa. Explora nuestras áreas especializadas y únete al equipo que mejor represente tu vocación de servicio.

### Comité de Publicaciones Institucionales

# 01

PRESIDIDO POR DELIZ RODRÍGUEZ  
CARRASQUILLO, PH.D.

El Comité de Publicaciones Institucionales coordina y fortalece los productos comunicativos de ADPUPR, asegurando que reflejen nuestra misión, visión y valores. Su trabajo incluye el diseño del boletín institucional y cápsulas educativas que fomentan el análisis crítico y la divulgación accesible sobre administración pública.

### Comité de Educación y Tecnología

# 02

PRESIDIDO POR URAYOÁN JORDÁN  
SALIVIA, D.P.A.

El Comité de Educación y Tecnología de ADPUPR tiene como propósito fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la asociación y aportar al desarrollo de una ciudadanía informada. Te invita a integrarte y colaborar en esta misión educativa que beneficia tanto a nuestra membresía como a todo el país.

## Comité de Recaudación de Fondos

03

PRESIDIDO POR KEMUEL J.  
RODRÍGUEZ MONTALVO

El Comité de Recaudación de Fondos es un órgano especializado que apoya al Tesorero en la gestión estratégica de captación de ingresos para la Asociación. El comité sostiene la estabilidad financiera de la Asociación y contribuye al crecimiento de sus proyectos.

## Comité de Asuntos Legislativos

04

PRESIDIDO POR JAVIER  
CUEVAS-LANDRÓN

El Comité de Asuntos Legislativos analiza, monitorea y comunica asuntos legislativos relevantes para la administración pública. En los próximos meses, el comité trabajará un programa piloto de viabilidad y análisis, cuyo objetivo será evaluar con rigor académico los temas priorizados por la membresía. Si te interesa la política pública o el análisis legislativo desde una mirada técnica y ética, este comité es tu espacio para participar y crear valor público.

*Te invitamos a unirte y  
aportar a una  
comunidad que  
construye valor público  
desde la colaboración.*

Te invitamos a mantenerte pendiente a las próximas comunicaciones, donde anunciaremos las primeras reuniones de trabajo de cada comité. Pronto compartiremos los enlaces oficiales para que puedas integrarte al o a los comités que respondan a tu interés. Para notificar tu interés puedes enviar un correo electrónico a [info@adpupr.com](mailto:info@adpupr.com) y/o [asociacion.adpupr@gmail.com](mailto:asociacion.adpupr@gmail.com)



# Asociación de Administración Pública de Puerto Rico

DICIEMBRE 2025 - FEBRERO 2026  
Núm. 03

Ser miembro de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR) puede ofrecer una serie de beneficios a las personas interesadas en promover los valores de una sana administración pública en Puerto Rico y participar en actividades relacionadas con la educación y el estudio de la administración pública.

En resumen, ser miembro de ADPUPR ofrece la posibilidad de estar involucrado en la mejora de la administración pública en Puerto Rico, acceder a recursos educativos y de investigación, establecer redes profesionales y participar en actividades significativas relacionadas con la administración pública. Estos beneficios pueden ser valiosos tanto para profesionales en el campo como para aquellos interesados en contribuir a una administración pública más efectiva y ética en Puerto Rico.



## Formulario de Membresía

Utiliza el siguiente QR-code:

- Acceso exclusivo a oportunidades educativas
- Red de contactos profesionales
- Voz en la transformación de lo público