

Gobernanza Estatal: Retos, Reformas y Responsabilidad

IV. BOLETÍN INFORMATIVO

Noticias Recientes

Voces y Perspectivas

Artículos de Opinión

"PASAR DE UNA CULTURA REACTIVA, A UNA CULTURA PLANIFICADA, HA SIDO UNO DE LOS PRINCIPALES RETOS."

- *Lcda. Karla G. Mercado Rivera*

Administradora de la Administración de Servicios Generales (ASG) y Principal Oficial de Compras del Gobierno de Puerto Rico

CONVERSATORIO ACADÉMICO: ABORDA CRISIS, PODER Y LEGITIMIDAD DESDE EL DERECHO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PÁG.11

"PUERTO RICO MERECE SERVIDORES PÚBLICOS QUE NO SOLO CONOZCAN LAS NORMAS, SINO QUE COMPRENDAN LA IMPORTANCIA DE SU CUMPLIMIENTO."

- *Dra. Ana Teresa Rodríguez Lebrón, Directora Auxiliar del Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético (CDPE) de la OEG*

ENTREVISTAS EXCLUSIVAS A LA LCDA. KARLA G. MERCADO RIVERA Y LORENA MATOS CÁEZ
PÁG.12

"LA CONFIANZA NO DEBE CONFUNDIRSE CON LA AUSENCIA DE CUALIFICACIONES. LA CONFIANZA PUEDE SER NECESARIA, PERO LA CAPACIDAD PROFESIONAL TAMBIÉN LO ES. DE HECHO, CUANDO AMBAS COINCIDEN, CONFIANZA Y MÉRITO, EL SERVICIO PÚBLICO ALCANZA SU MEJOR EXPRESIÓN."

- *Lcda. Valerie Rodríguez Erazos, Abogada y Exsecretaria del Departamento de Asuntos del Consumidor de Puerto Rico (DACO)*

ADPUPR

Asociación de Administración
Pública de Puerto Rico

WWW.ADPUPR.COM | INFO@ADPUPR.COM

EDICIÓN

ABRIL - JUNIO 2026

NÚM. 04

Tabla de Contenido

Sobre ADPUPR

Equipo de edicióniii
Sobre nosotrosiv
Mensaje presidencialv
Mensaje desde la dirección editorialvi

Noticias Recientes

Podcast Desde el Observatorio: ¿Están en crisis las democracias?07
Gobierno, academia y sociedad civil dialogan sobre integridad pública en Puerto Rico09
Conversatorio académico aborda crisis, poder y legitimidad desde el derecho y la administración pública11
Administración pública en el siglo XXI: perspectivas y desafíos para las ciencias sociales13

Entrevistas Exclusivas

Compras públicas, liderazgo y modernización institucional: una conversación con la Lcda. Karla G. Mercado Rivera16
Tecnología y desreglamentación para un gobierno más ágil: una conversación con Lorena Matos Cáez19

Voces y Perspectivas

Tecnologías de la información y la comunicación para la gobernanza23
¿Qué es la administración pública y por qué importa?24
Centro para el desarrollo del pensamiento ético: educación continua en el servicio público29

Artículos de Opinión

Mérito y confianza: una reflexión sobre gobernanza en el servicio público32
Gobernar con honestidad: el Puerto Rico que sí es posible34
Sin capacidad institucional, no hay gobernanza36
El derecho a la buena administración: nuevo estándar de revisión judicial sobre determinaciones administrativas38
Reforma del servicio público y principio de mérito40

ADPUPR Informa

Comités de ADPUPR 2025-202742
Formulario de membresía43



Equipo De Edición

JUNTA EDITORA Y ADMINISTRATIVA

Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo

Escuela Graduada de Administración Pública,
UPR-Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Jonnathan García Rosado, MPA

Escuela Graduada de Administración de Empresas,
UPR-Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

M. Victoria Ramírez Lamprea , MPA

Escuela de Derecho, UPR-Recinto de Río Piedras,
Puerto Rico

DISEÑO, MONTAJE Y DIAGRAMACIÓN

Valerie García Rosado, MA

Jonnathan García Rosado, MPA

M. Victoria Ramírez Lamprea , MPA

Nicole A. Ortiz Hernández

CONSEJO EDITORIAL DE ESTA EDICIÓN

Dr. Hernán Vera Rodríguez

Escuela Graduada de Ciencias Sociales,
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

Dra. Liz J. Ortiz Laureano

Escuela Graduada de Administración Pública,
UPR-Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

AUTORES EN NOTICIAS RECIENTES

Dr. Hernán Vera Rodríguez

Elsie Ruiz Santana, MPA

Dra. Liz J. Ortiz Laureano

Jasiel Carril Jiménez

SECCIONES RECURRENTES

Dr. Hernán Vera Rodríguez

Dr. Urayoán Jordán Salivia

Dra. Ana T. Rodríguez Lebrón

ENTREVISTAS EXCLUSIVAS

Lcda. Karla G. Mercado Rivera

Administradora

Administración de Servicios Generales
(ASG) y Principal Oficial de Compras (CPO)
del Gobierno de Puerto Rico

Entrevistador: Jonnathan García Rosado

Sra. Lorena Matos Cáez

Subdirectora Ejecutiva

Autoridad del Distrito del Centro de
Convenciones de Puerto Rico (PRCDA) y
Coordinadora de Tecnología – Iniciativa para la
Desreglamentación y Eficiencia Administrativa
(IDEA)

Entrevistadora: M. Victoria Ramírez Lamprea

AUTORES EN ARTÍCULOS DE OPINIÓN

Lcda. Valerie Rodríguez Erazo

Wilfredo A. Nieves González, (BA-MPA)

Yiralis Ruiz, MPA

Lcdo. Jaime Villeta García, MP

Lcda. Rose I. González Figueroa, MPA, SW, ADR

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.

Únete

Contáctanos a través de:

info@adpupr.com y/o asociacion.adpupr@gmail.com

Envíese cualquier correspondencia a:

PO BOX 1269, Trujillo Alto, PR 00977

SOBRE NOSOTROS

Nuestros Valores

Ética

Diversidad

Equidad

Mérito

Rendición de cuentas



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

“Fortalecer la gobernanza estatal también implica construir espacios serios de formación, análisis y acción al servicio de Puerto Rico.”

Jonnathan García Rosado, MPA

Presidente, Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR)



Estimadas y estimados colegas:

Presentar esta nueva edición de nuestro boletín informativo representa una oportunidad para reafirmar el momento institucional que atraviesa nuestra Asociación y el compromiso que nos une con la sana administración pública en Puerto Rico. En un contexto marcado por profundas exigencias de transformación, transparencia y rendición de cuentas, el tema de esta edición, “Gobernanza Estatal: Retos, Reformas y Responsabilidad”, nos invita a reflexionar con seriedad sobre el tipo de instituciones públicas que el país necesita y sobre la responsabilidad compartida que tenemos de contribuir a fortalecerlas.

En ADPUPR creemos que la gobernanza no puede reducirse a estructuras formales ni a discursos bien intencionados. Por eso, nuestra misión no se limita a observar los problemas públicos desde la distancia. La Asociación continúa ampliando su oferta educativa, fortaleciendo sus comités de trabajo, abriendo espacios de diálogo académico y profesional, y desarrollando

proyectos que aporten valor público desde la investigación, la formación y la discusión responsable de los asuntos que impactan directamente a nuestra amada isla.

Este boletín es una muestra concreta de ese trabajo. Aquí convergen voces académicas, profesionales y estudiantiles que analizan temas de integridad pública, tecnología, compras gubernamentales, mérito, ética, reforma institucional y participación ciudadana. Cada sección refleja una apuesta clara: construir una Asociación útil, seria y activa, capaz de generar contenido pertinente, fomentar criterio colectivo y contribuir a elevar la conversación pública en nuestro archipiélago.

Les invito a continuar siendo parte de esta etapa de crecimiento y consolidación. Sigamos haciendo de ADPUPR un espacio de formación, diálogo y acción al servicio del país. La sana administración pública no solo debe defenderse; también debe organizarse, producir y demostrar su valor.

MENSAJE DESDE LA DIRECCIÓN EDITORIAL

“Pensar la gobernanza estatal hoy implica repensar cómo el Estado responde, rinde cuentas y construye confianza pública.”

Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.

Presidenta del Comité de Publicaciones Institucionales de la ADPUPR



Querida comunidad:

Con mucho entusiasmo presentamos esta edición del boletín, dedicada al tema Gobernanza Estatal: Retos, Reformas y Responsabilidad. En un momento histórico marcado por transformaciones políticas, administrativas, sociales y fiscales, reflexionar sobre la gobernanza estatal resulta indispensable para comprender cómo se diseñan, ejecutan y evalúan las acciones públicas orientadas al bienestar colectivo.

Hablar de gobernanza estatal implica reconocer que los problemas públicos contemporáneos son cada vez más complejos y que, por tanto, exigen respuestas coordinadas, transparentes y responsables. Ya no basta con pensar en el Estado únicamente desde sus estructuras formales; también es necesario examinar su capacidad para articular esfuerzos con otros sectores, responder a las demandas ciudadanas, fortalecer la confianza pública y sostener procesos de reforma que promuevan una gestión más efectiva y legítima.

Esta edición invita a reflexionar sobre los principales retos que enfrenta la acción estatal, así como sobre las reformas que buscan atenderlos en contextos de cambio, incertidumbre y creciente exigencia pública. A su vez, nos recuerda que toda transformación institucional debe estar acompañada de un firme sentido de responsabilidad, tanto en la toma de decisiones como en la rendición de cuentas, la ética pública y el compromiso con el interés colectivo.

Esperamos que el contenido de este número sirva como un espacio de encuentro para el análisis, la reflexión crítica y el diálogo sobre el presente y el futuro de la gobernanza en el sector público.

Podcast Desde el Observatorio: ¿Están en crisis las democracias?

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)

En un episodio reciente del podcast **Desde el Observatorio**, los doctores Hernán Vera Rodríguez y Jesús Vélez Méndez analizaron el deterioro de la democracia a nivel global a partir de informes y mediciones internacionales ampliamente reconocidos. Entre los marcos de referencia discutidos figuraron el Democracy Index 2024 de The Economist y los análisis comparativos del V-Dem Institute, los cuales han advertido sobre un proceso sostenido de debilitamiento democrático y expansión de tendencias autocratizantes en distintas regiones del mundo. El episodio está disponible en la serie Desde el Observatorio, en YouTube como parte de la oferta del Observatorio de Sociedad, Gobernanza y Políticas Públicas.



Durante la conversación se destacó que, según las mediciones discutidas, el mundo atraviesa una etapa especialmente delicada para la vida democrática. Entre los datos señalados sobresalen el aumento de regímenes autoritarios, el retroceso de varias democracias consolidadas y el deterioro de dimensiones esenciales como las libertades civiles, la participación política y el pluralismo electoral. En el caso de Estados Unidos, el Democracy Index 2024 de The Economist lo clasifica como una “flawed democracy”, reflejando una pérdida relativa en su desempeño democrático dentro del panorama internacional.

Uno de los planteamientos centrales del episodio fue que la democracia no puede reducirse únicamente a la celebración de elecciones. El Dr. Vélez subrayó que una democracia saludable exige también rendición de cuentas, transparencia institucional, respeto a la disidencia y capacidad real de fiscalización del poder. Desde esa perspectiva, el trato que un sistema político da a quienes piensan distinto se convierte en una medida concreta de su madurez democrática.



Desde esa perspectiva, el trato que un sistema político da a quienes piensan distinto se convierte en una medida concreta de su madurez democrática. En segundo lugar, la personalización del poder, donde la figura del líder desplaza la fortaleza de las instituciones y promueve dinámicas cercanas al caudillismo.

El episodio puede escucharse en Spotify y YouTube

www.youtube.com/@huellasdelfuturo

IV. BOLETÍN INFORMATIVO

NOTICIAS RECIENTES

A esto se suma la securitización del Estado, es decir, la expansión de lógicas de seguridad y control sobre espacios tradicionalmente civiles, así como la debilidad institucional, visible en congresos debilitados, sistemas judiciales cuestionados y servicios públicos cada vez más expuestos a criterios de lealtad política por encima del mérito administrativo. La propia literatura y los reportes del V-Dem insisten en que la democracia va más allá de elecciones periódicas y requiere instituciones capaces de sostener controles, pluralismo y libertades efectivas.



El episodio también ofreció un ángulo particularmente relevante para Estados Unidos y Puerto Rico. En el caso estadounidense, se planteó que la fragilidad del sistema de partidos, el desencanto ciudadano y la baja participación relativa en ciertos procesos han contribuido a debilitar contrapesos democráticos. Para Puerto Rico, se utilizó como ejemplo la experiencia de la Ley PROMESA, al ilustrar cómo decisiones impuestas desde estructuras no electas pueden afectar la calidad de la democracia local y limitar la capacidad de deliberación pública sobre asuntos fundamentales.

Lejos de presentar la democracia como una estructura garantizada, la conversación la describió como un sistema frágil, que depende de una ciudadanía atenta, activa y dispuesta a defender las instituciones. Esa es, quizás, la principal advertencia del episodio: la apatía política no elimina las consecuencias del poder. Por el contrario, abre espacio para que se debiliten derechos, se concentren decisiones y se erosione la vida pública. En ese sentido, la defensa de la democracia no corresponde únicamente a partidos o gobiernos, sino también a una sociedad civil capaz de exigir transparencia, participación y responsabilidad institucional.

Escucha Nuestro Podcast
Escanéa para escuchar el episodio completo



GOBIERNO, ACADEMIA Y SOCIEDAD CIVIL DIALOGAN SOBRE INTEGRIDAD PÚBLICA EN PUERTO RICO



FOTO: CORTESIA DE LA OFICINA DE ÉTICA GUBERNAMENTAL DE PUERTO RICO (OEG)

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

Directora Departamento de Criminología, Administración Pública y Consejería en Rehabilitación
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico (PUCPR)

EL FORO REUNIÓ MÁS DE 200 ASISTENTES PRESENTES PARA DISCUTIR TRANSPARENCIA, FISCALIZACIÓN, EDUCACIÓN ÉTICA Y VIGILANCIA CIUDADANA.

En el marco del Día Internacional contra la Corrupción, la Oficina de la Contralora de Puerto Rico celebró el 9 de diciembre de 2025 el foro “Un diálogo entre el gobierno, la academia y la sociedad civil”, una iniciativa orientada a fortalecer la prevención, la fiscalización eficiente y la colaboración intersectorial frente a los retos de integridad pública en Puerto Rico. Según la propia Oficina de la Contralora, la actividad reunió a más de 200 participantes, entre servidores públicos, representantes de la academia y sectores de la sociedad civil, en una jornada centrada en la transparencia, el control y la prevención.

El primer panel, titulado “Responsabilidad pública y transparencia desde el Estado”, reunió a figuras clave del aparato fiscalizador y judicial del país, entre ellas representantes de la Oficina de Ética Gubernamental, el Departamento de Justicia,

la Oficina del Inspector General, la Fiscalía Federal para el Distrito de Puerto Rico, el Panel sobre el Fiscal Especial Independiente, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico y la propia Oficina de la Contralora. Durante este panel se discutieron nuevas modalidades para detectar actos de corrupción, el valor de las auditorías internas centralizadas y la necesidad de utilizar datos confiables para identificar señales de alerta con mayor anticipación.

También se destacó la importancia del Grupo para la Prevención y Erradicación de la Corrupción (PRECO) como espacio de coordinación interagencial.

Uno de los planteamientos más relevantes de ese primer panel fue la necesidad de fortalecer los mecanismos de protección para personas denunciantes. De acuerdo con el comunicado oficial de la OCPD, el fiscal federal W. Stephen Muldrow subrayó que muchos casos de corrupción logran esclarecerse gracias a ciudadanos que alertan sobre irregularidades, por lo que los programas de protección y recompensa cumplen un papel importante dentro de cualquier estrategia seria de prevención y fiscalización.



FOTO: PANEL, TITULADO “RESPONSABILIDAD PÚBLICA Y TRANSPARENCIA DESDE EL ESTADO”

El segundo panel, “Educación e investigación para una cultura de integridad”, puso el foco en el rol de la academia en la formación ética y cívica del país. Participaron el Dr. Melvin Rosario Crespo, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano; el Dr. César Rey Hernández, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras; y el Dr. Hernán A. Vera Rodríguez, de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Los panelistas coincidieron en que la lucha contra la corrupción debe comenzar desde el sistema educativo, incorporando la ética, el civismo y la ciudadanía como competencias esenciales desde las etapas tempranas de formación hasta el nivel universitario. También resaltaron el valor de establecer alianzas entre universidades, gobierno y sociedad civil para impulsar políticas públicas más innovadoras y sostenibles.

Por su parte, el tercer panel, “La voz de la Sociedad Civil en la Lucha contra la Corrupción”, reunió a representantes de organizaciones que han desempeñado un papel clave en la fiscalización independiente del país. Entre las personas participantes estuvieron la Dra. Eneida Torres de Durand, del Centro de Gobernanza Pública y Corporativa; Issel Masses Ferrer, de Sembrando Sentido; Oscar J. Serrano, del Centro de Periodismo Investigativo; y Michael G. Carmona Soto, de Somos Más PR. En este espacio se destacó la importancia del acceso a la información pública, la vigilancia ciudadana y el fortalecimiento de la rendición de cuentas, particularmente en áreas sensibles como la contratación pública. Más allá de su valor como actividad conmemorativa, este foro proyectó una idea importante: la lucha contra la corrupción no puede recaer exclusivamente sobre una sola agencia o sector.



FOTO: PANEL, TITULADO “EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN PARA UNA CULTURA DE INTEGRIDAD”.

Requiere coordinación institucional, educación ética, acceso a información confiable y una ciudadanía activa capaz de exigir responsabilidad pública. En ese sentido, la iniciativa de la Oficina de la Contralora representa una señal positiva de apertura al diálogo multisectorial y de reconocimiento de que la integridad pública debe construirse de forma colaborativa.



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA, LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D., COORDINADORA DE LA EGAP-UPRRP, JONNATHAN GARCÍA ROSADO, MPA, LCDA. CARMEN A. VEGA FOURNIER, CPA, CONTRALORA DE PUERTO RICO, NICOLE A. ORTIZ HERNÁNDEZ, VÍCTOR M. COLÓN FIGUEROA ESTUDIANTES DE LA EGAP Y HON. JUAN CARLOS “TATO” GARCÍA PADILLA, ALCALDE DE COAMO.



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA, DR. HERNÁN A. VERA RODRÍGUEZ, DR. CÉSAR REY HERNÁNDEZ, DR. MELVIN ROSARIO CRESPO Y SR. LUIS A. PÉREZ VARGAS, JD, MPA, BBA, DIRECTOR DE LA OFICINA DE ÉTICA GUBERNAMENTAL EN PUERTO RICO.

CONVERSATORIO ACADÉMICO ABORDA CRISIS, PODER Y LEGITIMIDAD DESDE EL DERECHO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por: Dra. Liz Johanna Ortiz Laureano

Catedrática Auxiliar y Coordinadora de la Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP) Roberto Sánchez Vilella Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA, LCDO. VÍCTOR RIVERA HERNÁNDEZ, M.A.P., J.D. LL.M., DR. CARLOS E. RAMOS GONZÁLEZ, DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ, DR. ÁNGEL ROSA Y LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D.

La Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR), en alianza con la Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP) de la Universidad de Puerto Rico y las organizaciones estudiantiles AEEGAP, APECIPO y OERI, celebró el conversatorio “Crisis, Poder y Legitimidad: Derecho, Administración Pública y Gobernanza Provisional”, un espacio de análisis académico centrado en uno de los temas más complejos y urgentes para la gestión gubernamental contemporánea.

La actividad se llevó a cabo el lunes, 26 de enero, en el Anfiteatro Carmen Rivera de Alvarado de la Facultad de Ciencias Sociales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. El evento reunió a estudiantes subgraduados y graduados, integrantes de la facultad y público general interesado en reflexionar sobre los desafíos que plantean las crisis políticas, la legitimidad institucional y las formas provisionales de gobernanza.

El conversatorio fue presentado por el Lcdo. Víctor Rivera Hernández, quien ofreció el marco conceptual inicial y subrayó la pertinencia del tema para la administración pública, especialmente en contextos de inestabilidad institucional, transición política y tensión democrática.

La Dra. Liz J. Ortiz Laureano, Coordinadora de la EGAP, y el presidente de ADPUPR, Jonnathan García Rosado, tuvieron a su cargo el saludo de bienvenida. Ambos enmarcaron la actividad como parte de un esfuerzo más amplio para promover espacios de discusión académica sobre temas emergentes y transversales dentro de la administración pública. En ese contexto, se destacó la importancia de construir foros serios, interdisciplinarios y accesibles que fortalezcan la formación estudiantil y el análisis crítico de los asuntos públicos.



FOTO: LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D.

“La actividad reunió a estudiantes, docentes y público general en un espacio interdisciplinario de reflexión sobre gobernanza provisional, legitimidad democrática y derechos humanos.”

Durante su mensaje, el presidente de ADPUPR expresó que la organización se honra en colaborar con la EGAP y con el liderato estudiantil para coordinar espacios de discusión sobre asuntos complejos y urgentes. Asimismo, reconoció el respaldo de la Dra. Liz J. Ortiz Laureano y del profesor Víctor Rivera Hernández en la planificación del evento, al igual que el compromiso de las organizaciones estudiantiles, de la Junta de Directores de ADPUPR, de la Facultad de Ciencias Sociales y de todas las personas presentes.



FOTO: PANEL DE INVITADOS ESPECIALES

El conversatorio contó con las ponencias de dos destacados académicos. El Dr. Carlos E. Ramos González, catedrático de Derecho de la Facultad de Derecho de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, ofreció un análisis desde la perspectiva jurídica y constitucional sobre la legitimidad del poder y los desafíos asociados a la gobernanza provisional en Venezuela tras la intervención de Estados Unidos.

Por su parte, el Dr. Ángel Rosa, catedrático de Ciencia Política de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, abordó los elementos político-institucionales del gobierno actual en Estados Unidos, destacando factores que inciden en la inestabilidad gubernamental y en la relación entre crisis y legitimidad democrática.



FOTO: DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ

La discusión fue moderada por la Dra. Palmira N. Ríos González, exdirectora de la EGAP y reconocida académica en administración pública y política pública. Su moderación permitió articular un intercambio dinámico y reflexivo entre panelistas y audiencia, prestando especial atención a las implicaciones de estos procesos sobre los derechos humanos y sobre grupos históricamente vulnerados.

Con esta actividad, ADPUPR reafirmó su compromiso con conectar la academia, el gobierno y la ciudadanía, elevar la conversación pública y fortalecer el criterio colectivo frente a los grandes debates del presente. La organización exhortó al público a mantenerse atento a su programación y a seguir sus plataformas digitales, como parte de una agenda de trabajo que continúa ampliándose en colaboración con la comunidad académica y profesional del país.



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA, DE IZQUIERDA A DERECHA, DR. ÁNGEL ROSA, DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ, DR. CARLOS E. RAMOS GONZÁLEZ Y JONNATHAN GARCÍA ROSADO.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL SIGLO XXI: PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS PARA LAS CIENCIAS SOCIALES

Por: Jasiel Carril Jiménez

Estudiante de la Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP) Roberto Sánchez Vilella Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA; JONNATHAN GARCÍA ROSADO, M.P.A., DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ, LCDO. VÍCTOR RIVERA HERNÁNDEZ, M.A.P., J.D. LL.M., JASIEL CARRIL JIMÉNEZ Y LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D.

Por lo general, se piensa en la **administración pública como un elemento exclusivo del gobierno**. De hecho, la disciplina constituye una parte esencial tanto de las instituciones gubernamentales como de sus procesos políticos. Sin embargo, también existe una vinculación de los asuntos públicos con un campo más amplio del conocimiento: las ciencias sociales y de la conducta. Este planteamiento fue el punto de partida del conversatorio Administración Pública en el Siglo XX: Perspectivas y Desafíos para las Ciencias Sociales, celebrado el 3 de febrero de 2025 en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Durante la actividad, se discutieron los elementos que convierten a la administración pública en una parte esencial de los estudios sociales y por qué razón es necesario otorgar una perspectiva, desde lo social, a los procedimientos administrativos del Estado.

El evento contó con la participación de tres personas vinculadas a la administración pública desde la academia y el servicio público. En representación de la enseñanza sobre administración pública en la academia, participaron el licenciado Víctor Rivera Hernández y la doctora Palmira Ríos González. Además, participó el actual presidente de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR), Jonnathan García Rosado.

Tanto el licenciado Rivera como la doctora Ríos enfatizaron la necesidad de otorgar un sentido de conciencia social, política y cultural a las actividades que se realizan en las agencias. Ambos relataron sobre su experiencia en distintas posiciones de liderazgo en el gobierno de Puerto Rico, oportunidades que permitieron aplicar los preceptos teóricos de la administración pública.



FOTO: BENJAMÍN PÉREZ GONZÁLEZ, ESTUDIANTE DE LA EGAP FUNGIÓ COMO MAESTRO DE CEREMONIA.



FOTO: DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ DURANTE SU PONENCIA.

La doctora Ríos, quien es también una reconocida activista de derechos humanos, recalcó que no podemos separar las acciones del Estado de sus consecuencias en la vida ciudadana. Con dicha apreciación coincidió el licenciado Rivera, que es profesor del curso de ética y derecho administrativo en la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella. Además, relató sobre la mirada de ciencia política que debe otorgarse a la gestión pública, pues la administración pública se desarrolla en un contexto político cada vez más cambiante y fundamentado en instituciones de carácter histórico. De esta forma, se trasciende del aspecto puramente administrativo de los estudios del sector público y se integran las ciencias sociales para comprender holísticamente las dimensiones humanas de las personas que ejercen el poder en la administración pública.



FOTO: PROFESOR VÍCTOR RIVERA HERNÁNDEZ DURANTE SU PONENCIA.

Por otra parte, el presidente de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR) brindó su perspectiva como joven, servidor público en el Departamento de Educación y estudiante doctoral.



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA; LIZ JOHANNA ORTIZ LAUREANO, PH.D., LCDO. VÍCTOR RIVERA HERNÁNDEZ, DRA. PALMIRA N. RÍOS GONZÁLEZ, JONNATHAN GARCÍA ROSADO, JASIEL CARRIL JIMÉNEZ, BENJAMÍN PÉREZ GONZÁLEZ, CELISMAR CASILLAS PÉREZ,



FOTO: JONNATHAN GARCÍA ROSADO DURANTE SU PONENCIA.

Para Jonnathan García Rosado, resulta imperativo que se incluyan las voces de la juventud en las discusiones sobre cómo mejorar los procedimientos del gobierno, proponer soluciones a los problemas fiscales y unir esfuerzos para promover la diversidad de perspectivas sociales en la política pública. Además, agradeció a sus mentores como egresado de la Universidad de Puerto Rico por brindarle una formación sólida en la administración pública. Relató sobre sus experiencias representando a la Asociación de Estudiantes de la Escuela Graduada de Administración Pública, la cual presidió de 2024 a 2025, así como su rol de líder en la búsqueda de experiencias para la juventud que se vinculan con las agencias del Estado y su funcionamiento.

El conversatorio se logró por medio de un esfuerzo del Consejo de Estudiantes de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico y su Escuela Graduada de Administración Pública. Como moderadores, estuvieron presentes los representantes estudiantiles del programa de Maestría en Administración Pública, Jasiel Carril Jiménez y Benjamín Pérez González. Esta actividad sirvió como un intercambio productivo de ideas, desde los paradigmas diversos de las ciencias sociales, con el fin de solidificar la posición de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico en la discusión académica e investigativa.



ENTREVISTAS EXCLUSIVAS

COMPRAS PÚBLICAS, LIDERAZGO Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL: UNA CONVERSACIÓN CON LA LCDA. KARLA G. MERCADO RIVERA



FOTO: LCDA. KARLA G. MERCADO RIVERA

“No basta con tener leyes maravillosas; hay que hacerlas operacionalmente ejecutables.”

Por: Jonnathan García Rosado, MPA
Estudiante doctoral en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



Para abrir la sección de entrevistas exclusivas de este IV Boletín Informativo de ADPUPR, **conversamos con la Lcda. Karla G. Mercado Rivera, administradora de la Administración de Servicios Generales (ASG) y principal oficial de compras del Gobierno de Puerto Rico.** La entrevista ofrece una mirada amplia a los desafíos de reformar el sistema de compras gubernamentales, fortalecer la transparencia y liderar cambios institucionales en un contexto que exige mayor eficiencia y responsabilidad pública. Su reflexión confirma que gobernar mejor no depende únicamente de nuevas normas, sino de la capacidad de hacerlas viables, visibles y sostenibles.

Uno de los elementos más valiosos de la entrevista fue la forma en que Mercado Rivera vinculó su trayectoria personal con su visión del servicio público. Al reflexionar sobre su historia, afirmó que convertirse en madre a los 16 años no solo influyó en su carácter, sino que definió su rumbo profesional. Esa experiencia la llevó a pensar sus decisiones académicas y laborales desde la responsabilidad, la equidad y el deseo de aportar a un Puerto Rico donde su hijo y otras familias pudieran desarrollarse con mayores oportunidades. Desde esa vivencia, su concepción del servicio público no aparece como una carrera abstracta, sino como un espacio desde el cual cada decisión puede impactar la vida de la gente.

La entrevista también abrió un espacio importante para reflexionar sobre el liderazgo femenino en el gobierno y sobre los obstáculos estructurales que todavía enfrentan muchas mujeres para desarrollarse plenamente en el ámbito profesional. Mercado Rivera destacó la necesidad de repensar las jornadas laborales, los horarios escolares, la disponibilidad de cuidados y la corresponsabilidad entre madre y padre. Su planteamiento fue claro: estas realidades deben formar parte de la discusión de política pública si realmente se aspira a una sociedad más justa. En ese sentido, insistió en que la política pública no puede verse como algo fijo, sino como un instrumento vivo que debe revisarse continuamente para responder a los cambios sociales, tecnológicos y culturales del presente.

Al adentrarse en el eje central del boletín, la conversación abordó los principales retos institucionales que ha enfrentado la ASG en la transformación del sistema de compras del gobierno. Mercado Rivera explicó que no basta con tener buenas leyes si no existen los recursos y las capacidades para ejecutarlas de manera efectiva. Desde su experiencia, uno de los mayores desafíos ha sido traducir el marco legal en procesos operacionalmente viables, capaces de superar una cultura reactiva y sustituirla por una cultura de planificación, análisis de datos y toma de decisiones basada en información útil. Esa transición, según sostuvo, ha requerido cambiar prácticas arraigadas dentro del gobierno y hacer visibles procesos que antes eran opacos o difíciles de comprender.

En esa misma línea, destacó el valor de la tecnología como herramienta para simplificar, organizar y transparentar las adquisiciones públicas. Explicó que participó en la redacción del reglamento y en el diseño de un sistema pensado no para complicar la experiencia de quienes lo utilizan, sino para resolver problemas reales y facilitar la ejecución de compras y contrataciones. Entre los avances logrados, mencionó la reducción de procesos transaccionales y la capacidad de visualizar compras en tiempo real, lo que fortalece tanto la eficiencia como la fiscalización pública. Más allá del aspecto técnico, la entrevistada insistió en que la verdadera transformación ocurre cuando la ciudadanía y las propias agencias entienden cómo se hacen las cosas, porque solo lo que se puede ver y comprender puede mejorarse de manera sostenida.



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR



FOTO: LCDA. KARLA G. MERCADO RIVERA Y JONNATHAN GARCÍA ROSADO, MPA



FOTO: JONNATHAN GARCÍA ROSADO, MPA Y LCDA. KARLA G. MERCADO RIVERA

Otro de los temas centrales de la conversación fue la integración del Departamento de Educación al sistema centralizado de compras liderado por la ASG. Mercado Rivera aclaró que la centralización no implica que todas las operaciones se concentren de forma rígida, sino que los procesos y reglas se uniformen dentro de un mismo sistema para luego descentralizar funciones operacionales de manera más ágil. En su explicación, uno de los objetivos principales es precisamente que las escuelas, las regiones educativas y el personal docente puedan acceder a los materiales y recursos que necesitan de manera más rápida, trazable y eficiente. La clave, insistió, está en la uniformidad, la visibilidad y la eliminación de etapas manuales que hoy generan retrasos, pérdida de información e incertidumbre sobre el estado de las solicitudes.

La entrevista ofreció además una mirada importante sobre el vínculo entre reforma administrativa y desarrollo institucional. Mercado Rivera sostuvo que el verdadero liderazgo no consiste en que una agencia dependa exclusivamente de la persona que la dirige, sino en dejar estructuras capaces de sostenerse y evolucionar más allá de un nombramiento particular. En su visión, el mayor legado posible es institucionalizar los cambios, asegurar que funcionen en el tiempo y construir un sistema que pueda seguir ajustándose a nuevas realidades. Esa reflexión resulta especialmente pertinente para el tema del boletín, pues conecta la idea de gobernanza con la capacidad del Estado para crear instituciones más resilientes, más transparentes y más orientadas al bien público.

Finalmente, Mercado Rivera reafirmó que la rendición de cuentas no debe verse como una carga, sino como una herramienta que fortalece la legitimidad institucional. Mientras más claros, documentados y públicos sean los procesos, menos espacio hay para la sospecha y mayor capacidad existe para responder a cuestionamientos o críticas. De hecho, planteó que quien aspire al servicio público debe aprender a recibir y aprovechar la crítica como parte del trabajo, no como una amenaza. Esa última idea resume bien el sentido general de la entrevista: una administración pública moderna no se construye solo con reglamentos o plataformas tecnológicas, sino también con apertura, autocrítica, profesionalismo y compromiso con resultados concretos para la ciudadanía.



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR

TECNOLOGÍA Y DESREGLAMENTACIÓN PARA UN GOBIERNO MÁS ÁGIL:

UNA CONVERSACIÓN CON LORENA MATOS CÁEZ

Por: M. Victoria Ramírez Lamprea, MPA

Estudiante de Juris Doctor en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

La modernización del gobierno suele asociarse con tecnología, pero en la práctica implica algo mucho más profundo: repensar cómo operan las instituciones, cómo se estructuran los procesos y cómo se responde, de forma efectiva, a las necesidades de la ciudadanía. Desde esa premisa, la conversación con Lorena Matos Cáez —subdirectora ejecutiva de la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones de Puerto Rico y coordinadora de tecnología de la Iniciativa para la Desreglamentación y Eficiencia Administrativa (IDEA)— ofrece una mirada clara y estratégica sobre los retos y oportunidades de construir un Estado más ágil, eficiente y alineado con el presente.

Aunque no se debe reducir la modernización del Estado en mera adopción de herramientas digitales, la transformación institucional si requiere voluntad para revisar estructuras heredadas, cuestionar prácticas arraigadas y rediseñar procesos que ya no responden a la realidad actual. En este contexto, la tecnología se posiciona como un instrumento —no como un fin— para facilitar decisiones más informadas, servicios más accesibles y una interacción más eficiente entre el Estado y la ciudadanía.

Al reflexionar sobre su trayectoria, Matos Cáez introduce un elemento clave para comprender el valor del servicio público: el impacto no siempre proviene de grandes reformas, sino también de intervenciones concretas que inciden directamente sobre las oportunidades de las personas. Su experiencia en la Autoridad para el Redesarrollo Local de Roosevelt Roads ilustró este planteamiento. Iniciativas orientadas a facilitar la integración de comerciantes locales al registro de licitadores - reduciendo barreras económicas y administrativas - no solo amplían el acceso a oportunidades, sino que posicionan al gobierno como un agente activo en la



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR

revitalización de comunidades afectadas por cambios estructurales. Este tipo de gestión reafirma que la administración pública puede producir resultados tangibles cuando opera con intención y enfoque.

Durante el proceso de entrevista, se tocaron temas no solo asociados a su experiencia profesional, si no el rol de la mujer y juventud en el gobiernos, la transaformaci[on gubernamental y el desarrollo económico.



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR

“No es que la mujer es mejor que el hombre (...), se trata de reclamar nuestros espacios, la voz de la mujer tiene un valor incalculable.”

Esa pasión y comprensión por el servicio público, sembrada en Lorena Matos Cáez tras sus estudios en la Escuela de Administración Pública, se profundiza aun más tras su paso por el Departamento de Estado, donde se evidencia una de las dimensiones más críticas de la gobernanza: la experiencia del ciudadano. Servicios que a menudo se perciben como rutinarios adquieren un peso significativo cuando se reconocen como puntos de contacto directo entre el Estado y la ciudadanía. Cada trámite, certificación o gestión representa una interacción que puede fortalecer - o debilitar - la confianza pública. En este sentido, la mejora de procesos no es únicamente una cuestión administrativa, sino una estrategia esencial para la legitimidad institucional.

En el ámbito del liderazgo, la entrevista aporta una reflexión particularmente relevante para el contexto actual. Más allá del reconocimiento discursivo, Matos Cáez plantea la necesidad de que más mujeres participen activamente en los espacios de toma de decisiones, ejerzan su voz con firmeza y asuman roles de liderazgo dentro del aparato gubernamental. Su enfoque no responde a una lógica de confrontación, sino a la convicción de que una administración pública más sólida requiere diversidad de perspectivas y experiencias.

El planteamiento es claro: el fortalecimiento institucional también depende de quiénes ocupan esos espacios y de cómo los ejercen.

Uno de los ejes más estratégicos de la conversación gira en torno a la Iniciativa para la Desreglamentación y Eficiencia Administrativa (IDEA), concebida como un esfuerzo para examinar el funcionamiento del gobierno de manera integral. Desde esta óptica, la modernización no consiste únicamente en digitalizar procesos existentes, sino en cuestionarlos, simplificarlos y alinearlos con las necesidades actuales. IDEA se posiciona, así, como una respuesta a una de las principales debilidades del aparato estatal: la persistencia de estructuras y reglamentaciones que han quedado rezagadas frente a las dinámicas contemporáneas.

Por otra parte, la plataforma IDEAL representa una aplicación concreta de esta visión. Su enfoque de interoperabilidad - permitiendo que distintas agencias accedan a información que el propio gobierno ya posee- redefine la relación entre el ciudadano y el Estado. Al reducir la duplicidad de requisitos y eliminar pasos innecesarios, esta herramienta contribuye a disminuir la carga burocrática sobre individuos y empresas. Más que un avance tecnológico, se trata de una reconfiguración funcional del aparato administrativo que prioriza la eficiencia, la accesibilidad y la coherencia institucional.



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR

La entrevista también reconoce un desafío persistente: la existencia de reglamentos y requisitos que no han sido revisados oportunamente y que continúan rigiendo procesos actuales sin responder a las necesidades del presente. Desde esta perspectiva, la desreglamentación no implica debilitar los mecanismos de control, sino fortalecerlos mediante marcos normativos más pertinentes, actualizados y efectivos. Este balance entre regulación y eficiencia constituye uno de los pilares de una gobernanza más inteligente.

Desde su rol en la Autoridad del Distrito del Centro de Convenciones, Matos Cález ofrece una visión complementaria sobre la capacidad del Estado para generar valor público. En este contexto, la administración pública se vincula directamente con el desarrollo económico, la atracción de inversión y la proyección internacional de Puerto Rico. Espacios como el Centro de Convenciones, el Distrito T-Mobile y el Coliseo de Puerto Rico trascienden su función como escenarios de eventos para convertirse en activos estratégicos que dinamizan la economía y posicionan al país en el ámbito regional e internacional.

La gestión efectiva de estos espacios demuestra que una agencia pública bien articulada puede coordinar esfuerzos, generar actividad económica y responder con agilidad a oportunidades de desarrollo.

En este sentido, la gobernanza se materializa no solo en normas y estructuras, sino en la capacidad del Estado para crear valor y generar impacto.

La conversación concluye con una invitación directa a participar del servicio público, particularmente dirigida a las mujeres. Más que un mensaje aspiracional, se trata de una convocatoria concreta a integrarse en los procesos de transformación institucional. En un contexto que exige gobiernos más ágiles, transparentes y efectivos, el fortalecimiento del capital humano se convierte en un componente esencial de cualquier esfuerzo de reforma.

En conjunto, la entrevista con Lorena Matos Cález reafirma una idea central: la modernización del Estado no depende exclusivamente de cambios estructurales o tecnológicos, sino de la capacidad de sus instituciones —y de las personas que las integran— para adaptarse, cuestionarse y liderar con visión. La gobernanza contemporánea exige precisamente eso: un equilibrio entre innovación, responsabilidad y compromiso con el servicio público.



FOTO: CORTESÍA DE ADPUPR

VOCES Y PERSPECTIVAS

ANÁLISIS, REFLEXIÓN Y APORTACIONES PARA COMPRENDER
MEJOR LOS ASUNTOS PÚBLICOS.



EN ESTA EDICIÓN PARTICIPAN:

DR. HERNÁN A. VERA RODRÍGUEZ

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA LA GOBERNANZA

DR. URAYOÁN JORDÁN SALIVIA

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y POR QUÉ IMPORTA?

DRA. ANA T. RODRÍGUEZ LEBRÓN

CENTRO PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ÉTICO:
EDUCACIÓN CONTINUA EN EL SERVICIO PÚBLICO

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA LA GOBERNANZA

Los problemas y retos que enfrentan los gobiernos actuales a lo largo del mundo son tan complejos que las instituciones gubernamentales por sí solas parecen ser incapaces de abordarlos efectivamente, y mucho menos ofrecer soluciones efectivas a los mismos.

En este contexto, resulta imperativa la adopción de un modelo de gobernanza democrática. Dicho modelo supone una forma multipolar de gobernar, en la cual múltiples actores sociales —gubernamentales y extragubernamentales— aportan en el debate de ideas, la formulación de políticas públicas, así como en la evaluación y la veeduría ciudadana de estas.

Aunque en Puerto Rico se ha adoptado mucho del léxico del paradigma de la gobernanza, se ha adelantado muy poco en términos de la adopción real de esta forma de gestionar los asuntos públicos. Así, se habla de transparencia, participación ciudadana, presupuestos participativos, rendición de cuentas y otros temas relacionados con la gobernanza, pero continúa el apego a las formas burocráticas y tradicionales de manejo de los asuntos públicos.

Otras jurisdicciones con trasfondos similares han adoptado diversas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para avanzar hacia gobiernos más abiertos, participativos y eficaces. De hecho, ya en 2016, el autor Cardoso Sampaio señalaba que: "...desde la década de 2000, las TIC se han utilizado en diferentes fases de los procesos de presupuestación participativa para facilitar la participación política de los ciudadanos y la administración de los procesos participativos por parte de los gestores públicos" (Cardoso Sampaio, 2016).

Un ejemplo de esto es la plataforma Decidim, implementada en Barcelona, España, cuyo código es de acceso libre para cualquier ciudad que desee adoptarla. Entre sus funcionalidades se encuentran la creación de propuestas de intervención ante problemas sociales o omunales, espacios virtuales para el comentario y debate de propuestas, herramientas para reuniones virtuales, voto electrónico seguro y anónimo, así como espacios para la rendición de cuentas que permiten dar



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)

seguimiento a la implementación de las propuestas, entre otras (<https://decidim.org/es/features/>).

Otra plataforma similar es CONSUL, la cual se utiliza en más de 250 ciudades y organizaciones no gubernamentales a lo largo de todo el mundo. Esta plataforma de código abierto, cuya versión original se implementó en 2015, provee espacios digitales para el debate de ideas, la recopilación y evaluación de propuestas ciudadanas, la toma de decisiones colectivas mediante el voto secreto y seguro, la confección de presupuestos participativos y la redacción colaborativa de proyectos de ley o proyectos regulatorios

(<https://consuldemocracy.org/features/>).

Como puede apreciarse, aunque las plataformas digitales no son las únicas formas de promover unos gobiernos más democráticos, abiertos y participativos, estas pueden ayudar a transformar la forma de gobernar en nuestro país. Sin embargo, tanto nuestro gobierno central como nuestros municipios denotan un retraso de poco más de diez años en la adopción de tecnologías de la información y la comunicación en esta área.

Consideramos que factores tales como la tendencia a la opacidad en la función pública, la estricta disciplina de partidos, así como perspectivas burocráticas y verticales de la relación gobierno-ciudadanos deben ser mitigados para lograr la adopción de herramientas como las antes descritas que contribuyan a una verdadera gobernanza en el país.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y POR QUÉ IMPORTA?

Por: Dr. Urayoán Jordán Salivia
Profesor Escuela Graduada de Administración Pública (EGAP) Roberto Sánchez Vilella
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



Introducción – Definición de Administración Pública

En pocas palabras la administración pública es “el gobierno en acción”. Esta es la explicación más simple que ofrecen los libros de texto y con la que comenzamos algunos profesores para introducir el tema de forma sencilla. Sin embargo, esta definición, aunque es una estrategia para empezar a entender qué es la administración pública, es extremadamente simple y no logra darnos una idea completa de su alcance.

Una definición un poco más abarcadora sería decir que la administración pública es el conjunto de procesos, instituciones y personas encargadas de gestionar los asuntos públicos para implementar políticas, organizar o proveer servicios y producir valor para la sociedad dentro de un marco legal y democrático.[1]

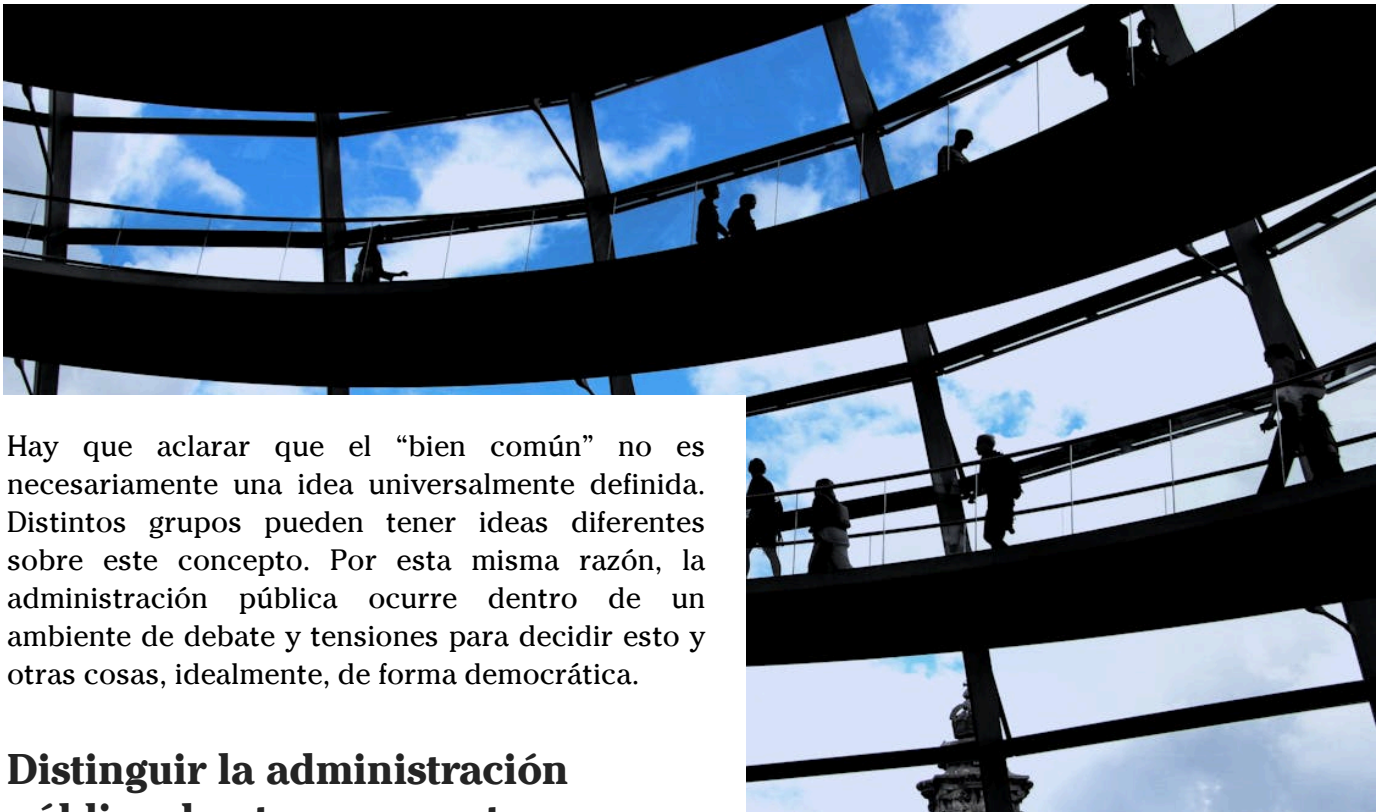
Pero entender esta definición requiere abundar en algunos conceptos y conocer ejemplos de cómo se realiza. En este artículo presentamos en qué consiste la administración pública con el interés de que la población se sienta en mayor comodidad al hablar de esta. Lo expresado aquí se escribe considerando lo que debería ser la administración pública en la mejor de sus intenciones. Somos conscientes de que muchas veces la práctica se aleja de este ideal, pero para poder identificar tales fallas y ser críticos de dichos desvíos, es necesario comprender su propósito, significado, limitaciones, escenarios y formas de actuar, entre otros conceptos.

Propósito de la administración pública

Al tratar de entender qué es la administración pública debemos mantener presente el propósito principal de esta, la cual es procurar el “bien común”. Es decir, gestionar la mejor solución posible para todos. Esto no quiere decir que cada uno obtendrá lo que entiende que es mejor o lo que más desea, sino que se debe brindar una solución que atienda de la mejor forma posible a la sociedad en su conjunto. Aquí debemos alejarnos de las costumbres individualistas para vernos como un sistema en el cual lo que les pasa a unos puede afectar a otros. Por ejemplo, un bajo nivel de empleo, aunque no te afecte a ti inmediatamente porque sigues en tu trabajo, sí te puede afectar luego cuando este problema derive en mayor criminalidad e inseguridad. Un nivel alto de criminalidad puede hacer que gastes más en sistemas de alarmas, guardias o porteros, ventanas de seguridad y otros. Es decir, lo que no te afectaba directa e inmediatamente resultó ser un costo mayor para ti, obligándote a gastar más dinero en mantenerte seguro.

Por lo tanto, si se implementa a tiempo una medida sobre el empleo que atienda el “bien común”, aunque no es un beneficio que recibas directamente, te beneficia junto al resto de la sociedad en varias formas a largo plazo. [2]

[1] Existe un debate entre los académicos sobre una definición específica y completa de la administración pública. La definición provista en este artículo sintetiza lo expresado por diversos autores (véase la sección de “Referencias” al final del artículo).



Hay que aclarar que el “bien común” no es necesariamente una idea universalmente definida. Distintos grupos pueden tener ideas diferentes sobre este concepto. Por esta misma razón, la administración pública ocurre dentro de un ambiente de debate y tensiones para decidir esto y otras cosas, idealmente, de forma democrática.

Distinguir la administración pública de otros conceptos

Hay algunos conceptos que podemos distinguir para tener más claro qué se quiere decir con administración pública. Es común confundir este concepto con Estado, gobierno o políticas públicas.

El primero de estos, Estado, es la organización política permanente que reúne y tiene autoridad sobre un territorio y su población. Por ejemplo, el Estado Libre Asociado de Puerto Rico es una organización política que tiene un territorio, población e instituciones sobre las que ejerce una autoridad. La administración pública es el ejercicio de unas funciones que ocurren dentro del Estado.

El segundo concepto, gobierno, se refiere a las personas y partidos que dirigen temporariamente el Estado (lo que llamamos el gobierno de turno). El gobierno de turno tiene la tarea de manejar las instituciones a cargo de la administración pública, pero el gobierno de turno no es la administración pública. El gobierno de turno en Puerto Rico puede cambiar cada cuatro años, pero el Estado permanece.

Finalmente, el tercer concepto, política pública, es el plan o intención que el gobierno establece sobre algún asunto. Esta política pública puede establecerse mediante leyes, reglamentos, decretos, declaraciones, campañas educativas, convenios, programas y de muchas otras maneras. Por ejemplo, una ley que establece una multa por realizar cierta acción establece la política de prohibir tal acción. También, cuando el gobierno no atiende un asunto, el silencio que guarda establece la política pública (que sería no hacer nada al respecto) sobre ese asunto. Las políticas públicas forman parte de la administración pública, pues son los planes que esta última pondrá en marcha y muchas veces ayuda en su diseño.

“Una reflexión sobre el papel del Estado, sus instituciones y su impacto en la vida cotidiana.”

[2] Este ejemplo es uno técnico con ilustración simplista de causa y efecto con la intención de trazar las consecuencias. Hay muchas otras razones para que problema como un bajo nivel de empleo se atienda con prioridad, incluyendo factores de difícil medición como solidaridad, dignidad y humanidad.

Distinguir la administración pública de otros conceptos

También se debe tener en cuenta que existe una limitación natural e inevitable en la administración pública: los recursos son limitados. A pesar de conocer el problema y desear implementar las políticas necesarias para solucionarlo, siempre habrá una cantidad limitada de recursos: dinero, tiempo y fuerza de trabajo. Esto implica que se debe establecer prioridades y procurar eficiencia y efectividad para lograr el mayor impacto posible. Sin embargo, siempre puede determinarse que hace falta más.

Esta limitación de recursos requiere comprensión de la sociedad sobre cuáles deben ser las prioridades. A su vez, estas prioridades deben responder a un plan y objetivos generales establecidos en el país. Nuevamente, un proceso democrático de alto nivel sería ideal para adoptar dicho plan. La falta de este plan resultará en problemas de dirección para establecer estas prioridades y tentación a resolver los problemas de forma improvisada.

Ramas de gobierno envueltas en la administración pública

Aunque la administración pública se ve más relacionada con la rama ejecutiva de gobierno, ya que esta es la que más interacciona con la población, también abarca las otras ramas. Cuando la rama legislativa aprueba un proyecto de ley, participa del desarrollo de políticas públicas que hacen parte de la administración pública.

Es decir, crea el marco legal y define las políticas. Cuando la rama judicial interpreta una ley establece una pauta, estableciendo precedentes, y esto también forma parte de los procesos de la administración pública. Pero sin lugar a duda, la rama ejecutiva es en la que más recaen las tareas administrativas cotidianas.

Por lo tanto, la administración pública no se trata solo de ejecutar órdenes. La administración pública también participa en el diseño de políticas, asesora a quienes toman decisiones, organiza recursos, coordina instituciones y rinde cuentas a la ciudadanía.

Formas de actuar

La administración pública cuenta con diversas herramientas para realizar su función: establece regulaciones, supervisa y provee servicios, entre otros.

Las regulaciones son las reglas o normas que se establecen. Por ejemplo, requerir unos procesos para autorizar la tala de un árbol es parte de estas reglas para proteger la flora y naturaleza. Las normas de tránsito establecen reglas y límites para mantener el orden y evitar accidentes. Las reglas de límites de ocupación en los lugares o requerimiento de cantidad de salidas disponibles tienen el propósito de poder asegurar el manejo del público durante una emergencia.

Los servicios se pueden proveer directa o indirectamente. La forma directa es proveer el servicio mediante una dependencia gubernamental. Ejemplos de esto son la policía o la educación escolar.

El gobierno es el empleador de las personas que manejan y trabajan en estas agencias y directamente ofrecen el servicio. La forma indirecta de servicio puede ser mediante otros grupos (privados o sin fines de lucro) que te proveen el servicio bajo un arreglo con el gobierno. Esta forma indirecta de servicio puede tener una amplia diversidad de arreglos para ejecutarse: fondos otorgados para proveer un servicio, contratación para gestionar el servicio, alianzas con tareas compartidas y otros. Incluso, ante la venta o privatización del servicio el Estado mantiene el poder de regular y supervisar tal servicio.

Dentro de estos servicios que brinda la administración pública, también encontramos la respuesta a emergencias. Cuando pasa un huracán, por ejemplo, el aparato administrativo actúa para coordinar agencias, establecer refugios, tener personal para atender situaciones, comunica a la población sobre medidas preventivas y efectos, toma medidas preventivas como recesos en trabajos y escuelas, envía alimentos a comunidades vulnerables y muchas otras medidas.

Relación de la administración pública con la población

El Estado, a través de la administración pública, tiene principalmente tres formas de incidir en la vida de los ciudadanos e incentivarlos a seguir las reglas: castigo, recompensa y educación (Weissbluth, 2021)[1]. El castigo es la penalización por violar las normas.

Por ejemplo, multas de tránsito. La recompensa es una forma de inducir hacia una conducta mediante un premio, como lo son los créditos contributivos por fomentar proyectos de innovación tecnológica. La tercera forma es la educación, lo cual implica hacer conciencia sobre la importancia y utilidad para la sociedad de una conducta. Bajo esta forma se han desarrollado campañas educativas para mantener las playas limpias, no tirar basura en las calles, utilizar el cinturón de seguridad en los automóviles y conocer el efecto negativo del consumo de drogas. Puede haber una combinación de estos.

Por ejemplo, los descuentos por pagar rápidamente una multa de tránsito combinan el castigo (la multa) y la recompensa (el descuento). También puede haber educación seguido de castigo o recompensa. Por ejemplo, antes de comenzar a multar por el uso de celulares mientras se conduce, realizar una campaña educativa para orientar sobre el peligro de hacerlo y la multa correspondiente.

Por otro lado, la participación de la población en el diseño de políticas y su implementación es deseable para lograr una gobernanza participativa en la que la democracia se fortalezca. Esta participación puede ocurrir en las tradicionales vistas públicas, pero también puede darse mediante presión pública, protestas, coproducción y otras. Una administración pública eficiente buscará aprovechar las nuevas tecnologías para acercarse a la población y hacerlos partícipes del proceso.

Valores y otras consideraciones

Una administración pública sana y adecuada incluye otros factores. La selección de profesionales mediante el mérito es necesaria para evitar, entre otros males, nombramientos inadecuados y clientelismo. La ética provee un espacio de reflexión para actuar de forma íntegra, correcta, honesta y en cumplimiento con los lineamientos establecidos. La transparencia y rendición de cuentas son primordiales para que las acciones sean abiertas y de conocimiento público. Estos y otros valores fortalecen la administración pública y promueven legitimidad a las acciones del Estado.

La administración pública como disciplina

Además de ser una práctica del gobierno, la administración pública es también una disciplina académica que se estudia formalmente en las universidades. Esto se debe a que gestionar los asuntos públicos no es una tarea improvisada ni basada únicamente en buena intención. Requiere conocimientos en áreas como derecho, presupuesto, análisis de políticas públicas, organización, liderazgo y ética. De hecho, la administración pública puede abrazar y vincular cualquier otra disciplina. Los programas académicos de administración pública preparan profesionales para comprender problemas complejos, diseñar soluciones viables, administrar recursos limitados y rendir cuentas a la población. Por lo tanto, la calidad del servicio público depende en gran medida de la formación, la capacidad técnica y el compromiso con valores democráticos de quienes lo ejercen.

¿Por qué importa la administración pública?

La administración pública afecta nuestras vidas diariamente. Múltiples servicios que recibimos son provistos, coordinados o reglamentados por esta: salud, educación, cuidado del ambiente, manejo de emergencias, carreteras, mantenimiento, limpieza, permisos, agua, luz, etc. Es decir, aunque alguien quiera rechazar o ignorar la administración pública, esta va a tener un efecto real en su vida. Por lo tanto, lo mejor es asegurarnos de que esta funcione lo mejor posible para que ese efecto en nuestras vidas sea positivo.

Una administración pública sana, bien organizada y gestionada puede reducir desigualdades. Por ejemplo, puede garantizar que servicios esenciales lleguen a toda la población, no solo a unos pocos. Incluso, la administración pública incide en uno de los temas que más divide a los puertorriqueños: la preferencia de estatus político en relación con los Estados Unidos.

[3] Waissbluth utiliza los términos garrotes, zanahorias y sermones. Este artículo varía los términos, pero el significado se mantiene. Diversos autores podrían estar en contra de esta agrupación limitada a solo tres categorías, pero en nuestra opinión, Waissbluth logra recopilar en pocas palabras la capacidad del Estado para influir en la conducta de la población.



Conclusión – Definición de la administración pública y su importancia

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, podemos repetir que la administración pública es el conjunto de instituciones, procesos y profesionales encargados de gestionar los asuntos públicos para implementar políticas y promover el bienestar colectivo dentro de un marco democrático y legal. Conocer y entender qué es la administración pública te provee herramientas para evaluar, exigir y participar mejor en las decisiones que afectan tu vida y la de todos.

En última instancia, el país depende de la capacidad de su administración pública para convertir decisiones en resultados concretos. Sin profesionalismo, planificación y compromiso genuino con el bien común, incluso las mejores propuestas pueden quedarse en mera intención sin lograr el bienestar colectivo que se propone alcanzar.

El análisis de los efectos de cada alternativa de estatus para el país debe ocurrir. Sin embargo, independientemente de la preferencia, ninguna de estas opciones tendrá éxito sin una administración pública sana, eficiente, efectiva y que tenga claro el propósito de “bien común”, establecido democráticamente, para que guíe sus acciones. De hecho, promover y procurar una administración pública de alta calidad puede ser una de las mejores herramientas para que cualquiera de estas opciones gane mayor apoyo.

Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético: educación continua en el servicio público

“Durante 25 años, el CDPE ha demostrado que la educación continua en ética aplicada es la primera línea de defensa contra la corrupción.”

El Artículo 3.3 de la Ley Orgánica de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico (LOOEG) establece que todo servidor público de la Rama Ejecutiva debe completar, cada dos años, un mínimo de 20 horas de adiestramiento en materia de ética. En cumplimiento con esta disposición el Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético (CDPE) tiene el propósito de ampliar e intensificar la política pública de prevención a través de la educación continua delegada a la Oficina de Ética Gubernamental (OEG). Materializando su misión de diseñar y llevar a cabo iniciativas educativas en materia de ética, valores y desarrollo integral para toda la sociedad.

En tiempos donde la ciudadanía exige mayor transparencia e integridad de sus instituciones, la educación continua en ética aplicada no es un lujo: es una necesidad urgente y una herramienta poderosa de prevención. Desde hace 25 años, el CDPE trabaja incansablemente para transformar la cultura del servicio público en Puerto Rico, porque combatir la corrupción comienza en el fortalecimiento de la formación en ética de quienes sirven al pueblo.

A través de un enfoque multidisciplinario y multidimensional, el CDPE diseña y ejecuta una serie de proyectos educativos estratégicos que no solo robustecen el desarrollo profesional de miles de servidores públicos, sino que también posicionan a la OEG como un referente en la promoción de la ética aplicada en diversos contextos. Su misión es desarrollar e implementar estrategias educativas innovadoras con el propósito de fomentar la administración responsable, promoviendo una cultura de integridad, transparencia y excelencia. Esto le permite enfocarse en fortalecer la política pública de prevención de la corrupción y la promoción del pensamiento ético.



Por: Ana Teresa Rodríguez Lebrón, PhD
Directora Auxiliar del CDPE
Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico

En el CDPE se aspira a transformar el ejercicio de la función pública, fomentando una gestión transparente y basada en valores, que contribuya al desarrollo de un gobierno confiable y comprometido con el bienestar de la ciudadanía. Como parte de sus responsabilidades, también brinda apoyo a los Comités de Ética de las agencias gubernamentales. Quienes contribuyen a intensificar la política pública de prevención en las agencias en coordinación con la OEG.

La educación de personas adultas tiene la finalidad de ofrecer la posibilidad de adquirir, actualizar, completar o ampliar conocimientos y aptitudes para el desarrollo personal y profesional. En el CDPE se mantiene presente este principio. Es por ello por lo que las ofertas educativas van guiadas con estrategias de enseñanza relevantes y significativas para la vida de los individuos desde cualquiera de sus roles, promoviendo la capacitación guiada, la exploración de conocimiento nuevo y la formación del análisis crítico.

En estas líneas se pueden ver reflejados productos instruccionales como los seminarios, espacios grupales de intercambio de conocimiento y destrezas, conferencias magistrales, simposios, lecturas de conocimiento aplicable y narrativas con recursos de audio y visuales; entre otros.

Declaró Paulo Freire que la educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo. Las palabras del célebre pedagogo brasileño resuenan con particular fuerza en el quehacer del CDPE. Educar en ética no es simplemente cumplir con un requisito reglamentario: es sembrar en cada servidor público la convicción de que su rol trasciende la burocracia y toca directamente la vida de la ciudadanía que sirve.

Durante 25 años, el CDPE ha demostrado que la educación continua en ética aplicada es la primera línea de defensa contra la corrupción. No se trata de fiscalizar conductas desde afuera, sino de cultivar desde adentro una conciencia pública íntegra, reflexiva y comprometida con el bien común. Cada hora de formación es un acto de prevención y un paso hacia una sana administración pública.

Puerto Rico merece servidores públicos que no solo conozcan las normas, sino que comprendan la importancia de su cumplimiento. El CDPE seguirá siendo ese espacio donde las personas se transforman, porque son ellas quienes, en última instancia, transformarán el universo de lo público que todos compartimos.

Les invitamos a ser parte de nuestros espacios de convergencia para reflexionar sobre temas éticos que impactan nuestra sociedad.



FOTO: CORTESIA DE LA OFICINA DE ÉTICA GUBERNAMENTAL

“Puerto Rico merece servidores públicos que no solo conozcan las normas, sino que comprendan la importancia de su cumplimiento.”



FOTO: CORTESIA DE LA OFICINA DE ÉTICA GUBERNAMENTAL

ARTÍCULOS DE OPINIÓN

¿Le interesa someter artículos de opinión?

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

info@adpupr.com

Mérito y confianza: una reflexión sobre gobernanza en el servicio público

“La confianza puede ser necesaria, pero la capacidad profesional también lo es. De hecho, cuando ambas coinciden, confianza y mérito, el servicio público alcanza su mejor expresión.”

Por: **Lcda. Valerie Rodríguez Erazo**
Abogada y Exsecretaria del Departamento
de Asuntos del Consumidor de Puerto Rico
(DACO)



Cuando entré al gobierno el 3 de abril de 2025, una de las cosas que más me llamó la atención no fue la complejidad de la política pública ni la presión de las decisiones que había que tomar. Fue algo revelador: las personas que ocupaban ciertos puestos dentro de la agencia. A mi llegada me encontré con una mezcla dentro de la estructura administrativa. Había empleados de carrera altamente preparados, con años de experiencia y un conocimiento institucional invaluable. También había empleados de confianza que ya estaban ocupando puestos que había heredado de directores anteriores. En algunos casos, empleados de carrera asumían funciones de puestos de confianza sin la remuneración correspondiente, mientras otros tenían que asistir a quienes habían sido nombrados porque no contaban con la preparación necesaria.

Esa diversidad de trayectorias no es extraña en el gobierno. Lo que sí me sorprendió fue encontrar personas ocupando posiciones de confianza para las cuales no tenían la preparación mínima. Recuerdo particularmente toparme con un jefe de división que no tenía siquiera un bachillerato ni conocimiento básico del área que dirigía.

Más allá de la buena voluntad que pudiera tener, era evidente que el nombramiento respondía más a vínculos personales o políticos que a criterios de capacidad. Ese tipo de situaciones provoca un choque inmediato para cualquier persona que cree en el servicio público. No se trata de un asunto personal contra quien ocupa el puesto. Se trata de algo más profundo, del respeto por la función pública y los recursos del pueblo.

Nuestro ordenamiento jurídico distingue entre empleados de carrera y de confianza, tanto en Puerto Rico como en el ámbito federal.

Los puestos de confianza requieren confianza. Pero también requieren mérito.

Los primeros están protegidos por el sistema de mérito; los segundos son de libre selección y remoción por la naturaleza de confianza que exige el puesto. La Ley 8-2017, que rige la administración de recursos humanos del gobierno de Puerto Rico, define el principio de mérito de la siguiente forma:

“El principio de mérito significa que todos los empleados públicos serán reclutados, seleccionados, adiestrados, ascendidos, trasladados, descendidos y retenidos en consideración a su capacidad y desempeño de las funciones inherentes al puesto...” (3 L.P.R.A §1469b)

Aunque en la práctica el sistema de mérito se aplica principalmente al servicio de carrera, esa definición contiene una idea poderosa. El mérito es la política pública fundamental del servicio público.

Los tribunales han reconocido la distinción entre carrera y confianza. El Tribunal Supremo de Puerto Rico ha explicado que los empleados de confianza no tienen un interés propietario en su puesto y pueden ser removidos libremente por la autoridad nominadora. *Camacho Torres v. AAFET*, 168 DPR 66,81-82 (2006). Pero reconocer esa distinción no significa que el mérito deje de ser un valor que debe orientar la gobernanza.

Un gobierno necesita personas de confianza en posiciones estratégicas. Eso es natural en cualquier sistema democrático. Cuando el pueblo elige una administración también elige una dirección de política pública. Para implementar esa política pública el jefe de agencia debe poder rodearse de personas que compartan esa visión y en quienes pueda confiar.

Sin embargo, la confianza no debe confundirse con la ausencia de cualificaciones.

La confianza puede ser necesaria, pero la capacidad profesional también lo es. De hecho, cuando ambas coinciden, confianza y mérito, el servicio público alcanza su mejor expresión.

Durante los meses que estuve en el gobierno tomé decisiones difíciles. Algunos nombramientos que heredé fueron revisados, pero en otros casos no fue posible debido al modelo administrativo vigente, bajo el cual el jefe de agencia, aunque sea la autoridad nominadora en ley, no puede nombrar ni remover personal sin el consentimiento de la Secretaría de la Gobernación.

En la práctica, esto introduce un criterio externo y debilita la responsabilidad del jefe de agencia sobre su equipo.

No fue una realidad sencilla de manejar. Siempre existen expectativas o consideraciones políticas alrededor de los nombramientos. Pero al final del día hay una pregunta que debe guiar cualquier decisión de gobernanza: ¿estamos colocando a las mejores personas en los puestos donde más se necesitan?

Los fondos públicos no pertenecen a ningún funcionario ni a ningún partido político. Pertenecen al pueblo. Y el pueblo merece que las instituciones públicas estén dirigidas por personas que tengan la preparación y el compromiso para cumplir su misión.

Además, hay un efecto organizacional que a veces se subestima. Cuando un empleado público ve que su jefe carece de la preparación mínima para dirigir un área, el impacto en la moral institucional puede ser devastador. No hay nada más desmotivador para un equipo de trabajo que sentir que la persona que toma las decisiones sabe menos que ellos o no comprende la naturaleza del trabajo que supervisa. El respeto en el servicio público no se impone. Se gana.

Se gana con conocimiento, con liderazgo y con la capacidad de tomar decisiones informadas.

Por eso, aunque el sistema jurídico distinga entre puestos de carrera y puestos de confianza, el principio de mérito debe seguir siendo un faro que oriente la gobernanza pública.

Los gobiernos que logran grandes transformaciones suelen tener algo en común. Reclutan talento. Buscan a los mejores profesionales, los colocan en posiciones donde pueden aportar y crean estructuras que permiten que el conocimiento fluya dentro de la institución.

Cuando eso ocurre, el servicio público se fortalece.

Los empleados se sienten motivados porque saben que trabajan en una organización donde la preparación y el esfuerzo se valoran. Y la ciudadanía recibe servicios de mayor calidad.

Al final la fórmula no es complicada.

Los puestos de confianza requieren confianza. Pero también requieren mérito.

Porque la verdadera gobernanza no consiste simplemente en ocupar posiciones de poder. Consiste en colocar a las personas correctas en los lugares correctos para servir mejor a Puerto Rico.



Gobernar con honestidad: el Puerto Rico que sí es posible

“Nos es imperativo fomentar una cultura de transparencia en la administración pública puertorriqueña.”

POR: WILFREDO A. NIEVES GONZÁLEZ, (BA-MPA)
MASTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESPECIALIDAD EN
GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Durante las últimas décadas, Puerto Rico ha enfrentado profundos desafíos y retos en su gobernanza. Múltiples casos de corrupción pública, malversación de fondos y falta de ética en la toma de decisiones han ocupado las primeras planas de los rotativos y noticiarios del país. Con el paso del Huracán María y la epidemia del COVID-19 se expuso a nivel local e internacional el mal manejo de fondos correspondientes a la recuperación de ambos desafíos. Estas negativas acciones han fomentado una desconfianza ciudadana en sus instituciones públicas. Una desconfianza que se puede percibir en las opiniones de la ciudadanía. La confianza de los ciudadanos en su gobierno, una vez quebrantada, puede tardar décadas en ser recuperada. Lo que se convierte en un desafío directo a la gobernanza moderna. La transparencia, rendición de cuentas constante, ética pública e integridad son herramientas concretas, disponibles y urgentemente necesarias que se deben poner en práctica para dirigirnos a una buena gobernanza.

La transparencia se refiere al acceso a la información y datos de manera precisa y lenguaje claro. Implica que las decisiones y procesos en la toma de decisiones se toman a luz pública e informando, consultando e involucrando a la sociedad. Nos es imperativo fomentar una cultura de transparencia en la administración pública puertorriqueña. Otra herramienta indispensable lo es la rendición de cuentas o “accountability”, la cual se basa en el principio de que cada persona o grupo es responsable de sus acciones, en especial cuando esos actos afectan el interés público. La rendición de cuentas no debe limitarse a momentos de crisis o escándalo, sino constituir un principio rector permanente que oriente cada decisión y acción en el ejercicio de la función pública. Anhelar una buena gobernanza implica a su vez, necesariamente, hacer de la ética y la integridad valores fundamentales. Según expone Read (2025), la falta de ética en la administración pública puede tener consecuencias devastadoras, no solo para la imagen del gobierno, sino también para la confianza de los



ciudadanos en su capacidad para gobernar de manera más efectiva[1]. Los servidores públicos, en el cumplimiento de sus funciones oficiales, tienen un deber indelegable con la integridad en las acciones y decisiones que toman para cumplir con sus responsabilidades.

[1] Read, P. (2025). *Un viaje a través de la ética en la administración pública.*

Los servidores públicos son ese puente vital entre el gobierno y la ciudadanía. Con su labor, tienen en sus manos la capacidad de impactar la calidad de vida de todos los puertorriqueños. El comportamiento ético en el servidor público conlleva más que ser honesto en sus asuntos, debe probarse como una persona con integridad. Un servidor público íntegro no solo cumple con la ley; establece el estándar.

Los actos de corrupción y mala administración pública fueron perpetrados por un reducido grupo de servidores públicos que traicionaron las instituciones gubernamentales de Puerto Rico para beneficio personal. Ante estas situaciones, las agencias fiscalizadoras, entre ellas la Oficina de Ética Gubernamental, asumieron un rol protagónico en la atención e investigación de dichas conductas corruptas y antiéticas. No obstante, resulta imperativo fortalecer estas entidades y cultivar un compromiso político que trascienda los cambios de administración. Cabe destacar, sin embargo, que son numerosos los servidores públicos que ejercen sus funciones con vocación e integridad: documentan sus decisiones con rigor, promueven la transparencia, anteponen el interés público y se niegan a participar en prácticas corruptas o antiéticas. Son precisamente estos servidores quienes, día a día, encarnan y reafirman los más altos estándares de conducta ética en el servicio público.



“El país posee los recursos humanos e intelectuales necesarios para alcanzar la excelencia en la gestión pública. Lo que resta es forjar una decisión colectiva e irrevocable: que la ética pública deje de ser la excepción y se convierta en la norma que rija nuestra sociedad.”

Ante los retos que ha enfrentado Puerto Rico en materia de corrupción y mala gestión, la respuesta no puede limitarse a la sanción de conductas inapropiadas; debe anclarse en una transformación cultural profunda que comience en la formación y se consolide en el ejercicio profesional. Hago un llamado a los estudiantes y profesionales que, como yo, aspiramos a una administración pública íntegra. Serán ustedes quienes, en los próximos años, ocupen los espacios de toma de decisiones en las instituciones gubernamentales, los municipios y los cargos electivos. Por ello, resulta fundamental cultivar la integridad desde los primeros años de formación escolar hasta la educación superior. El mérito será el medio que les permita acceder a esos espacios, pero debe ser la ética quien como brújula oriente cada decisión.

Puerto Rico cuenta con profesionales talentosos e instituciones universitarias de excelencia que forjan el pensamiento crítico y la capacidad analítica. El país posee los recursos humanos e intelectuales necesarios para alcanzar la excelencia en la gestión pública. Lo que resta es forjar una decisión colectiva e irrevocable: que la ética pública deje de ser la excepción y se convierta en la norma que rija nuestra sociedad. La transparencia, la integridad y la rendición de cuentas no son metas distantes; son el camino que, como sociedad, debemos comprometernos a recorrer sin titubeos.

Sin capacidad institucional, no hay gobernanza



POR: YIRALIS RUIZ, MPA
CONSULTORA ESTRATÉGICA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y RECURSOS HUMANOS

En Puerto Rico se habla con frecuencia de gobernanza. Se exige transparencia. Se reclaman resultados. Se cuestionan decisiones públicas. Sin embargo, pocas veces se discute la condición básica que hace posible gobernar. Esa condición es la capacidad institucional del Estado. Sin ella, la gobernanza se queda en el discurso y no logra materializarse en la vida cotidiana de la gente.

La gobernanza no es sinónimo de gobernabilidad ni de simple operación administrativa. Pascual y Tarragona la definen como el modo de gobernar de un gobierno relacional. Este modelo reconoce que los retos sociales son colectivos y requieren articular acciones que comprometan a los principales actores y generen apoyo social amplio (Pascual & Tarragona, 2009). Gobernar, desde esta perspectiva, exige coordinación, corresponsabilidad y voluntad para sostener acuerdos.

Ese enfoque relacional supone un Estado capaz de cumplir un rol facilitador.

Supone instituciones que puedan coordinar actores, ejecutar decisiones y dar continuidad a los compromisos asumidos. Sin capacidad institucional, la gobernanza en red pierde efectividad. El Estado no logra fungir como eje y tiende a convertirse en un aparato paternalista y burocrático. La acción colectiva se fragmenta.

Francis Fukuyama advierte que gran parte del debate contemporáneo sobre gobernanza ha descuidado al Estado como institución con capacidad real para actuar. El énfasis se ha colocado en los controles y la fiscalización, mientras se presta menos atención a la competencia profesional y operativa del aparato gubernamental (Fukuyama, 2013). Esta reflexión resulta pertinente para el caso puertorriqueño.

Hablar de gobernanza en Puerto Rico exige observar la arquitectura completa del Gobierno. El diseño institucional es complejo.

Incluye más de cien agencias en la rama ejecutiva, corporaciones públicas, once recintos de la Universidad de Puerto Rico, setenta y ocho municipios, la rama legislativa y la rama judicial. A ello se suma la incidencia de la Junta de Supervisión Fiscal y del Gobierno de los Estados Unidos. Este entramado requiere sincronización efectiva. Sin coordinación real, la gobernanza se rompe.

La fragmentación institucional afecta la capacidad del Estado para articular políticas públicas coherentes. Se aprueban iniciativas sin claridad operativa. Se impulsan proyectos sin pertinencia con la realidad actual del País, sin asignación presupuestaria o reducidos a lemas publicitarios

“Hablar de gobernanza en Puerto Rico exige observar la arquitectura completa del Gobierno.”

*“La gobernanza
relacional no puede
sostenerse sobre
iniciativas
desconectadas de los
recursos disponibles.”*

Se duplican funciones. Se dispersan responsabilidades. La ejecución se debilita. En este contexto, la gobernanza en red se vuelve frágil.

La gobernanza relacional no puede sostenerse sobre iniciativas desconectadas de los recursos disponibles. Cuando la capacidad institucional falla, la consecuencia no es abstracta: se traduce en servicios lentos, programas inconclusos y legislación obsoleta. Sin planificación real, los acuerdos no se concretan. Sin ejecución, se pierde credibilidad.

Esta debilidad no es solo estructural. También refleja nuestros hábitos como sociedad. La gobernanza estatal no se erosiona únicamente desde los poderes públicos. Se afecta por una ciudadanía que reduce su rol al voto periódico por afinidad o a la defensa exclusiva de intereses particulares. La gobernanza en red exige participación informada, seguimiento y conciencia colectiva.

La capacidad institucional descansa, en gran medida, en el factor humano. No existe gobernanza sin personas preparadas. El recurso humano es el primer eslabón del modelo relacional. Cuando el Estado no logra atraer ni fidelizar talento, su fortaleza se reduce. Cuando el principio de mérito se debilita, la continuidad administrativa es inexistente.

Desde mi experiencia, fortalecer la capacidad institucional requiere atender tres dimensiones que se sostienen entre sí en el modelo de las 3 C que propongo: capacidad, conciencia y corazón. Capacidad para ejecutar con competencia técnica.



Conciencia para comprender el beneficio colectivo de aplicar la ética en las decisiones. Corazón para servir desde el compromiso para mejorar la calidad de vida. Sin ese equilibrio, la gobernanza no tiene sentido.

El doctor César A. Rey Hernández lo expresó con claridad: “hay formas diversas de hacer gobernable nuestro Puerto Rico y la única manera de emprender un cambio en este país es a través de la capacitación y concientización de los distintos sectores que hacen productiva nuestra realidad, desde lo económico hasta lo cultural” (Rey Hernández, 2008, p. 134).

La gobernanza no se sostiene solo en discursos ni en estructuras formales. Se sostiene en capacidad institucional y en compromiso colectivo. Sin esas condiciones, el modelo relacional pierde eficacia y no existe gobernanza. Recuperarlas es una tarea urgente para el presente y el futuro del País.

El derecho a la buena administración: nuevo estándar de revisión judicial sobre determinaciones administrativas.

Es un axioma que las normas deben transformarse de tiempo en tiempo para reflejar las nuevas realidades vividas. Sobre esto, el exjuez presidente del Tribunal Supremo de Puerto Rico, Hon. Hernández Dentón recuerda que es necesario el crecimiento del derecho dentro de los mecanismos en el ordenamiento vigente, tomando en cuenta que “[...] el Derecho no tiene por qué ser estático y, por el contrario, debe ser uno que esté en constante evolución para mantenerse a la altura de los retos que los tiempos modernos presentan [...]”.[1] Hoy, la evolución del derecho se tiene que contextualizar a los retos complejos de la gobernanza estatal que trae el escenario de la reducción del expertise agencial. Es dicha complejidad la que exige del derecho respuestas dinámicas y efectivas a problemas entrelazados. Ante los retos bajo la Presidencia de Trump y el desprecio institucional en contra del conocimiento científico y la validez del juicio especializado de las agencias, es imperativo que se refuerza el estándar de revisión judicial. Estos retos de gobernanza para reforzar la capacidad institucional, resulta inminente la necesidad de escudriñar criterios adaptativos que otorguen soluciones prospectivas que provean seguridad y estabilidad jurídica.[2] Ante este escenario, el derecho administrativo puertorriqueño se tiene que entrelazar con las transformaciones habidas internacionalmente en el campo del derecho administrativo.

Se tiene que modernizar la responsabilidad del Estado para tomar medidas adecuadas, razonables y apropiadas que enfrenten la incertidumbre política. Medidas que deben proceder del derecho a una buena administración, según desarrollado internacionalmente.



POR: LCDR. JAIME VILLETA GARCÍA, MP
PROFESOR DE ORDENAMIENTO JURÍDICO DE LA
PLANIFICACIÓN EN LA ESCUELA GRADUADA DE
PLANIFICACIÓN DE LA UPR.

Este derecho informa la legislación, la revisión judicial y la actuación del Estado en pro del interés general,[1] y funge como el argumento para reclamarle al Estado “[...] el incumplimiento de sus deberes por no adoptar medidas de prevención, no ejercer sus deberes de control, de sistematización de la información pertinente, de fiscalización y de represión de conductas ilícitas conferidas por el ordenamiento jurídico, resultando evidente, además, que no actuaron de manera coordinada”.[2] Así, reglamenta la función administrativa en pro del bienestar de los derechos de los ciudadanos, protegiendo y haciendo efectivos sus derechos y prerrogativas. [3]

Se tiene que modernizar la responsabilidad del Estado para tomar medidas adecuadas, razonables y apropiadas que enfrenten la incertidumbre política.

[2] Rodríguez Ramos, C. (2016). La seguridad jurídica en el Derecho Administrativo y su relación con el desarrollo económico: La visión del Juez Federico Hernández Dentón. *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 83(4), 1051-1066, 1066. <https://derecho.uprrp.edu/revistajuridica/wp-content/uploads/sites/4/2016/11/83-REV-JUR-1019.pdf>

[3] Linazasoro Espinoza, I. (2020). La buena administración como regla de adaptabilidad ante el cambio climático. *Revista de Derecho Ambiental*, 13, 145-162, 146-147. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2020.54169>

[4] Id., p. 152.

[5] Id., p. 153.

[6] Ponce Solé, J. (2019). La lucha por el buen gobierno y el derecho a una buena administración mediante el estándar jurídico de diligencia debida (p. 2). Universidad Alcalá de Henares.

Se tiene que modernizar la responsabilidad del Estado para tomar medidas adecuadas, razonables y apropiadas que enfrenten la incertidumbre política. Medidas que deben proceder del derecho a una buena administración, según desarrollado internacionalmente. Este derecho informa la legislación, la revisión judicial y la actuación del Estado en pro del interés general,[4] y funge como el argumento para reclamarle al Estado “[...] el incumplimiento de sus deberes por no adoptar medidas de prevención, no ejercer sus deberes de control, de sistematización de la información pertinente, de fiscalización y de represión de conductas ilícitas conferidas por el ordenamiento jurídico, resultando evidente, además, que no actuaron de manera coordinada”. [5] Así, reglamenta la función administrativa en pro del bienestar de los derechos de los ciudadanos, protegiendo y haciendo efectivos sus derechos y prerrogativas.[6]

Para reforzar la capacidad institucional se exige una reformulada rigurosidad en la revisión judicial que estructura el actual ordenamiento jurídico, de tal manera que se evalúe si el Estado abordó y atendió el problema con la diligencia requerida dada la naturaleza y gravedad de la amenaza.

Es cuestión de reestructurar la revisión judicial para que se ajuste a un propósito mayor que la mera razonabilidad o procesabilidad de una determinación agencial bajo el debido proceso de ley y/o la Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme[7]. Las cuales, más allá de la intencionalidad de sus promotores, no sirven en el contexto político para establecer unos principios modernos y garantías claras para el ejercicio y control de las potestades razonadas de la revisión judicial sobre determinaciones administrativas.

El propósito que provee el derecho a una buena administración resultará en un enfoque técnico y jurídico de mayor envergadura que la mera razonabilidad. Es cuestión de evolucionar el estándar de la revisión judicial de determinaciones agenciales ante el actual contexto político a base de elementos que ya están dentro del corpus iuris puertorriqueño.



Usando como fuerza las palabras de Hernández Denton el derecho administrativo puertorriqueño tiene vestigios de garantías procesales y de revisión judicial que hacen efectiva la integración y consagración del derecho a una buena administración y su obligación de ponderar la toma de decisiones, que valida equivalerlo a derecho susceptible de tutela jurídica. Para de esta manera conceptualizar la manifestación que se aprecia a nivel internacional. Puerto Rico no se puede quedar al margen.

Ahora bien, para concluir que en Puerto Rico está presente el derecho a una buena administración - más allá de insinuaciones- es preciso argüir que el ordenamiento jurídico puertorriqueño tiene postulados administrativos propios similares a las nociones básicas de la buena administración. Sin embargo, esto no significa que el derecho a la buena administración ya está presente. Si bien existen ciertos elementos reconocidos en el ordenamiento, no es suficiente para cumplir con un procedimiento razonado a los estándares internacionales por carecer de un principio general rector que dé más allá de una garantía procesal y/o razonabilidad arbitraria, ilegal o caprichosa. El objetivo de incorporar la buena administración es establecer un estándar de mayor jerarquía y envergadura a base de un concepto general para efectuar una revisión judicial razonada que valore el conocimiento experto científico agencial.



Por: Lcda. Rose I. González Figueroa, MPA, SW, ADR
Profesora en la Universidad Ana G. Méndez

Reforma del servicio público y principio de mérito

La discusión sobre Gobernanza Estatal sus retos, reformas y todas las responsabilidades que se envuelven en dicho escenario se ha convertido en un tema primordial o de gran relevancia dentro de las democracias contemporáneas. Los Estados enfrentan hoy un gran número de desafíos complejos que requieren el establecimiento y permanencia de instituciones públicas eficientes, profesionales y capaces de responder a las necesidades de la ciudadanía. En este contexto, uno de los elementos fundamentales que debe tomarse en consideración para fortalecer la gobernanza estatal es la Reforma del Servicio Público y Principio de Mérito, consistiendo esto en un mecanismo esencial para garantizar la calidad, la legitimidad y la capacidad operativa de las instituciones gubernamentales.

En términos de lo que se considera como “gobernanza estatal” hay que destacar que esta no se limita al diseño de políticas públicas ni a la estructura formal del gobierno.

Su eficacia depende en gran medida de las personas que integran el servicio público. Son estos profesionales quienes planifican, ejecutan y supervisan las acciones del Estado. Por esta razón, el fortalecimiento del servicio público constituye uno de los pilares principales para mejorar la gestión gubernamental y promover una administración pública más confiable y efectiva.

En esta parte debemos entonces hablar sobre lo que es el “principio de mérito”. Este es un concepto que surge históricamente como una respuesta a prácticas administrativas en las que el acceso a posiciones públicas estaba condicionado por vínculos personales, afiliaciones políticas o relaciones de confianza. La meritocracia, por el contrario, propone que los procesos de reclutamiento, selección y promoción dentro del servicio público se fundamenten en criterios objetivos como la preparación académica, la experiencia profesional, las

competencias técnicas y el desempeño laboral.

Este principio busca garantizar que las instituciones públicas estén dirigidas y operadas por personas con la capacidad necesaria para asumir responsabilidades complejas en beneficio del interés colectivo.

Sin embargo, uno de los retos más importantes que enfrenta la gobernanza estatal es precisamente la distancia que a veces existe entre este principio normativo y la práctica administrativa cotidiana.

En distintos contextos gubernamentales es posible observar situaciones en las que profesionales altamente capacitados desempeñan funciones que no corresponden con su nivel de preparación o experiencia, mientras que otras posiciones de mayor responsabilidad son ocupadas mediante criterios que no necesariamente reflejan competencias técnicas especializadas.



Esta realidad plantea un desafío significativo para la Reforma del servicio público y principio de mérito. Cuando el talento profesional existente dentro de las instituciones no se aprovecha plenamente, el Estado pierde capacidad para innovar, planificar estratégicamente y desarrollar soluciones efectivas a los problemas públicos. El capital humano constituye uno de los recursos más valiosos de cualquier organización pública, y su subutilización puede traducirse en procesos administrativos menos eficientes y en oportunidades perdidas para fortalecer la gestión gubernamental.

En términos de lo que se considera como “gobernanza estatal” hay que destacar que esta no se limita al diseño de políticas públicas ni a la estructura formal del gobierno.

Además, esta situación puede afectar la motivación y el compromiso de los profesionales que integran el servicio público. Cuando los sistemas institucionales no reconocen adecuadamente la preparación, la experiencia y el desempeño, se debilita la percepción de equidad dentro de las organizaciones públicas.

A largo plazo, esto puede influir en la retención del talento y en la calidad del liderazgo administrativo dentro del Estado. La Reforma del servicio público y principio de mérito implica, por tanto, repensar los mecanismos mediante los cuales se recluta, se evalúa y se promueve al personal dentro del aparato gubernamental. Esto incluye fortalecer los sistemas de servicio civil, establecer procesos transparentes de selección, desarrollar mecanismos de evaluación profesional y fomentar oportunidades de crecimiento basadas en el desempeño y la capacidad técnica.

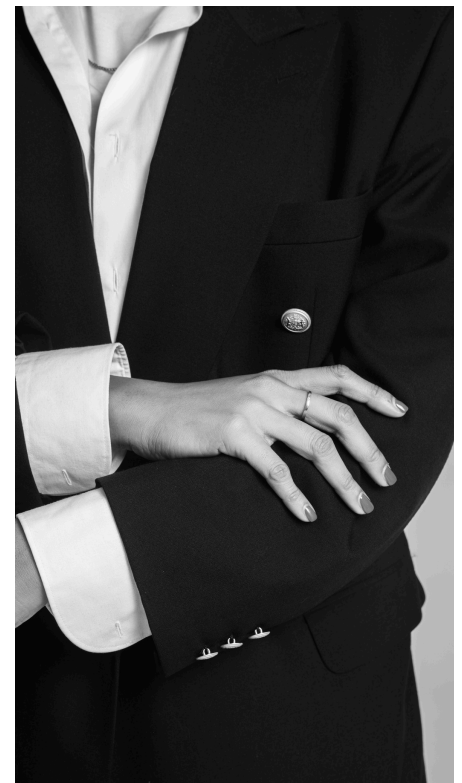
Asimismo, es importante reconocer que en los sistemas democráticos existen posiciones de naturaleza política que responden a la dirección programática de los gobiernos electos. No obstante, la estabilidad y continuidad del servicio público dependen de que exista un equilibrio entre la conducción política del gobierno y la profesionalización del aparato administrativo. Cuando el principio de mérito se debilita excesivamente, las instituciones pueden enfrentar pérdida de conocimiento institucional, rotación constante de personal y dificultades para mantener una gestión pública consistente.

En el caso de Puerto Rico, la reflexión sobre Gobernanza Estatal: Retos, Reformas y Responsabilidades adquiere una relevancia particular ante los desafíos administrativos, fiscales y sociales que enfrenta el país. Fortalecer la Reforma del servicio público y principio de mérito representa una oportunidad para modernizar las estructuras gubernamentales, optimizar el uso del talento profesional

disponible y mejorar la calidad de los servicios públicos que recibe la ciudadanía.

Una gobernanza estatal sólida requiere instituciones capaces de reconocer y aprovechar plenamente las capacidades de quienes forman parte del servicio público. Ubicar a los profesionales en funciones acordes con su preparación y experiencia no solo fortalece la eficiencia institucional, sino que también contribuye a promover una cultura administrativa basada en la competencia, la responsabilidad y el compromiso con el interés público.

En última instancia, avanzar hacia una verdadera Reforma del servicio público y principio de mérito no es únicamente una cuestión administrativa. Se trata de una responsabilidad ética y política que forma parte de los esfuerzos por construir instituciones públicas más justas, profesionales y capaces de responder a las necesidades de la sociedad.



COMITÉS DE TRABAJO

ADPUPR 2025-2027



Comité de Educación y Tecnología

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

El Comité de Educación y Tecnología ha iniciado un proceso de educación popular sobre la administración pública, con el propósito de acercar este campo de estudio y práctica a un público más amplio mediante un lenguaje claro, accesible y pertinente. Como parte de este esfuerzo, se preparó un artículo introductorio y se comenzó una campaña de divulgación orientada a facilitar una comprensión más cercana de los conceptos básicos que sostienen la gestión de los asuntos públicos.

Esta iniciativa responde al compromiso de ADPUPR con la formación, la difusión del conocimiento y la construcción de una ciudadanía más informada sobre el funcionamiento del Estado y de sus instituciones. Entendemos que educar sobre administración pública también es una forma de fortalecer la participación democrática y de promover un mayor interés en los temas que impactan directamente la vida colectiva.

Nuestro comité espera continuar desarrollando esfuerzos similares en esta línea educativa, así como ampliar sus proyectos de acuerdo con los recursos disponibles y las oportunidades de colaboración que surjan en el camino.

Comité de Asuntos Legislativos

PRESIDIDO POR JAVIER CUEVAS-LANDRÓN

Desde el Comité de Asuntos Legislativos, hemos comenzado a encaminar nuestros primeros esfuerzos dirigidos a la elaboración de ponencias institucionales para su eventual presentación ante la Cámara de Representantes y el Senado de Puerto Rico. Para nuestra Asociación, promover, desarrollar y defender una sana administración pública también implica examinar con seriedad el proceso legislativo y su impacto sobre la formulación de políticas públicas.

Reconocemos que muchas de las decisiones que inciden sobre la gobernanza, la gestión pública y la capacidad institucional del Estado comienzan en la Asamblea Legislativa. Por ello, nuestro comité aspira a aportar análisis responsables, informados y consistentes con los principios y valores que promueve ADPUPR.



Asimismo, nos proponemos desarrollar actividades educativas orientadas a fortalecer el conocimiento sobre nuestra Legislatura y sobre los procesos mediante los cuales se discuten, evalúan y aprueban las medidas legislativas. A través de este esfuerzo, buscamos continuar ampliando los espacios de formación y reflexión pública sobre el diseño de las políticas que rigen la vida colectiva del país.

SÉ PARTE DE LA CONVERSACIÓN.

ABRIL - JUNIO 2026

Núm. 04

Ser miembro de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR) ofrece 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

Escanée el QR para:

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