

Noticias Recientes

Voces y Perspectivas

Artículos de Opinión

Estado, Sociedad y Colaboración Pública: Nuevas Arquitecturas de Gobernanza

**"LA PROFESIONALIZACIÓN
DEL SERVICIO PÚBLICO
CONSTITUYE UNO DE LOS
MECANISMOS PREVENTIVOS
MÁS EFECTIVOS PARA
FORTALECER LA
INTEGRIDAD
INSTITUCIONAL."**

- Sra. Ivelisse Torres Rivera
*Inspectora General de
Puerto Rico*

**PUERTO RICO COMPRA 2026:
FORTALECE LA COLABORACIÓN
ENTRE GOBIERNO Y SUPLIDORES**
PÁG.05

**"PUERTO RICO ATRAVIESA UNA CRISIS DE
INGOBERNABILIDAD."**

- 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)*

**ENTREVISTA EXCLUSIVA: ÉTICA, CONFIANZA Y
LOS RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
PÁG.10

**"PARA QUE PUERTO RICO PUEDA
EXPERIMENTAR OTRA TRANSFORMACIÓN,
TENEMOS QUE IMPULSAR REFORMAS
ESTRUCTURALES QUE FORTALEZCAN LA
CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA."**

- Lcdo. Joel A. Pizá-Batiz,
*ExDirector Ejecutivo de la Autoridad de los Puertos de Puerto
Rico (APPR) y ExDirector del Departamento de Desarrollo
Económico y Turismo del Municipio de San Juan, Puerto Rico*

ADPU | PR

Asociación de Administración
Pública de Puerto Rico

WWW.ADPUPR.COM | INFO@ADPUPR.COM

EDICIÓN

AGOSTO - OCTUBRE 2026

NÚM. 05

Tabla de Contenido

Sobre ADPUPR

Equipo de edición	iii
Sobre nosotros	iv
Mensaje presidencial	v
Mensaje desde la dirección editorial	vi
Promoción Conferencia	vii

Noticias Recientes

Podcast desde el Observatorio: Gobernanza y Mercados: El Punto Ciego de la Administración Pública	01
Puerto Rico en ASPA 2026: conocimiento, colaboración y proyección internacional	03
Puerto Rico Compra 2026: Un evento con oportunidades para todos los sectores	05
Puerto Rico en INPAE 2026: aprender del mundo para transformar la administración pública	07

Entrevista Exclusiva

Administración Pública, ética y confianza: Una conversación desde la academia y la comunicación	10
---	---------

Voces y Perspectivas

La coproducción pública como modelo para combatir la ingobernabilidad en Puerto Rico	13
La profesionalización del servicio público como garantía de continuidad	15
Las bibliotecas vistas dentro del escenario de la confianza pública gubernamental	18
Reconstruir la confianza pública: entre la retrotopía y la nueva arquitectura de gobernanza	20

Artículos de Opinión

Propuestas para fortalecer la confianza en la administración y la contratación gubernamental	23
Envejecer en Puerto Rico: El reto de política pública que no podemos seguir postergando	25
La educación como valor público: Una nueva arquitectura de gobernanza para Puerto Rico	27
Del estado regulador al estado facilitador: Gobernanza colaborativa para el desarrollo económico	29
Más allá de la igualdad: La equidad de género como eje estratégico para reconstruir la confianza en las instituciones públicas	31
Administración pública bajo supervisión: Los desafíos de la gobernanza en Puerto Rico bajo PROMESA	34

Observatorio Legislativo

¿Quién manda en el municipio? El P. de la C. 1006 y el futuro de la gestión municipal	38
--	---------

ADPUPR Informa

Comités de trabajo en ADPUPR	40
Formulario de membresía	41

Equipo de Edición

JUNTA EDITORA Y ADMINISTRATIVA

Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.

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

Deliz Rodríguez Carrasquillo

M. Victoria Ramírez Lamprea, MPA

Nicole A. Ortiz Hernández, MPA

AUTORES EN NOTICIAS RECIENTES

Hernán Vera Rodríguez, D.P.A.

Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.

Victoria Ramírez Lamprea, MPA

Nicole A. Ortiz Hernández, MPA

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

ENTREVISTA EXCLUSIVA

Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo

M. Victoria Ramírez Lamprea, MPA

Entrevistadores:

Wilfredo Nieves y William Román

VOCES Y PERSPECTIVAS

Dr. Hernán Vera Rodríguez

**Ivelisse Torres Rivera, CIG, CIA, CFE, CICA,
CIGA, Inspectora General de Puerto Rico**

Dr. Ángel A. Ríos Reyes

Dra. Ana T. Rodríguez Lebrón

AUTORES EN ARTÍCULOS DE OPINIÓN

Lcdo. Joel A. Pizá-Batiz

Lymari Ortiz López, MPH-G, LBSW

Dr. Leonardo Torres Pagán, Ph.D.

Francette Calixte, MBA

Caroline J. Jackson Otero

Benjamín J. Pérez González

OBSERVATORIO LEGISLATIVO

Lcdo. Kenneth Concepción Camacho, MPA, JD

Únete

Te exhortamos a unirte y compartir tus aportaciones en el Boletín Informativo de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR), contribuyendo al diálogo académico y al fortalecimiento de la gestión pública en nuestro país.

Contáctanos a través de:

info@adpupr.com 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

“Puerto Rico vive un momento que nos obliga a repensar cómo gobernamos, cómo colaboramos y cómo reconstruimos la confianza pública.”

Jonnathan García Rosado, MPA
Presidente, Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR)



Puerto Rico enfrenta un momento que nos exige detenernos y mirarnos con honestidad. Somos testigos de cómo los problemas se repiten, cómo los servicios esenciales continúan deteriorándose, cómo la ciudadanía continúa perdiendo confianza y cómo muchas soluciones llegan tarde, incompletas o sin la coordinación necesaria. No se trata de señalar por señalar. Se trata de reconocer que el país necesita una forma distinta de gobernar, administrar y responder.

En momentos como este, la Administración Pública cobra mayor importancia. No es un concepto lejano ni una discusión reservada para espacios académicos. Cobra vida cuando una persona recibe un servicio de calidad, cuando una agencia orienta con claridad, cuando un contrato se evalúa con rigor, cuando los recursos públicos se utilizan correctamente y cuando una institución actúa con responsabilidad. Cuando eso no ocurre, la gente lo percibe y lo sufre.

Por eso, el tema de nuestra III Conferencia Anual de Administración Pública, “Estado, Sociedad y Colaboración Pública: Nuevas Arquitecturas de Gobernanza”, llega en un momento crucial.

Nuestra amada isla enfrenta retos que no se resuelven desde la improvisación, la indiferencia o el trabajo aislado. Necesitamos instituciones que escuchen, equipos que colaboren, procesos que funcionen y liderazgos capaces de poner el interés público por encima de cualquier conveniencia personal.

Este V Boletín Informativo es una antesala a esa conversación. Sus mensajes, artículos, entrevistas, análisis y secciones especiales nos invitan a mirar con mayor profundidad los retos de la gobernanza, la integridad, la tecnología, la fiscalización, la confianza ciudadana y la capacidad institucional.

Desde ADPUPR reafirmamos nuestro compromiso con una gestión pública más humana, profesional y responsable. Les invitamos a ser parte de nuestra III Conferencia Anual, un espacio para pensar juntos el país que queremos construir y las instituciones que necesitamos fortalecer.

Puerto Rico merece una Administración Pública que no se conforme con explicar los problemas, sino que se atreva a enfrentarlos con seriedad, colaboración, empatía y sentido de urgencia.

MENSAJE DESDE LA DIRECCIÓN EDITORIAL

“Una buena gobernanza no habría evitado la sequía, pero podría haber reducido nuestra vulnerabilidad.”

En esta edición del Boletín de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico abordamos el tema de nuestra próxima conferencia: “Estado, sociedad y colaboración pública: nuevas arquitecturas de gobernanza”. La discusión resulta particularmente pertinente ante la sequía que enfrenta Puerto Rico y sus efectos sobre el acceso a un recurso esencial como el agua.

La sequía es un fenómeno climático que ninguna estructura de gobernanza puede impedir. Sin embargo, debemos preguntarnos si todas sus consecuencias son inevitables. ¿En qué medida la situación que vivimos responde a la falta de lluvia y en qué medida refleja problemas acumulados de planificación, mantenimiento de infraestructura, coordinación institucional, protección de los recursos naturales y rendición de cuentas?

Una buena gobernanza no habría evitado la sequía, pero podría haber reducido nuestra vulnerabilidad. Esto requiere anticipar escenarios climáticos, mantener los sistemas de distribución, atender las pérdidas de agua, proteger las cuencas hidrográficas y contar con planes de contingencia. También exige información clara, coordinación entre agencias y municipios y atención a las comunidades más afectadas.

La situación actual nos recuerda que gobernar no consiste únicamente en reaccionar ante una crisis. Implica desarrollar capacidades institucionales para anticiparla, reducir sus efectos y aprender de experiencias anteriores. Puerto Rico ya ha enfrentado periodos de sequía y racionamiento; por ello, corresponde examinar qué aprendimos, cuáles recomendaciones se implantaron y cuáles permanecen pendientes.



Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.
Presidenta del Comité de Publicaciones
Institucionales de la ADPUPR

La seguridad hídrica, además, no puede atenderse desde una sola institución. Requiere la coordinación del Estado con los municipios, las universidades, las organizaciones comunitarias y los sectores productivos. No obstante, la colaboración tampoco puede servir para diluir responsabilidades. Las nuevas arquitecturas de gobernanza deben dejar claro quién decide, quién ejecuta, cómo se distribuyen los recursos y quién responde por los resultados.

La sequía convierte una discusión que podría parecer teórica en una experiencia cotidiana. Abrir una llave y no encontrar agua evidencia la relación directa entre las capacidades del Estado, la calidad de la administración pública y el bienestar de la población.

Esperamos que los artículos de esta edición contribuyan a examinar críticamente nuestras prácticas institucionales y a identificar los cambios necesarios para una administración pública más preventiva, coordinada, transparente y responsable.

3ERA CONFERENCIA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE PUERTO RICO



Conferencia sobre **Estado, Sociedad y Colaboración Pública:**
Nuevas Arquitecturas de Gobernanza

Un espacio para repensar el Estado, fortalecer la confianza pública y construir nuevas formas de colaboración para Puerto Rico.

Fecha

Viernes, 2 de
octubre de 2026

Horario

7:30 a.m. –
5:00 p.m.

Lugar

Salón Teatro
Ing. Salvador V. Caro,
sede de Hato Rey del
CIAPR

ADPU | PR

EJES TEMÁTICOS DE LA CONFERENCIA

EJE 1: GOBERNANZA INTELIGENTE Y HUMANA

Tecnología, inteligencia artificial, ética, cercanía ciudadana y modernización institucional.

Objetivo: analizar cómo la integración de la inteligencia artificial puede fortalecer la eficiencia y modernización institucional sin comprometer la sensibilidad humana, la ética y la cercanía con la ciudadanía.

EJE 2: RECONSTRUIR LA CONFIANZA PÚBLICA

Ética, transparencia, participación, legitimidad y credibilidad institucional.

Objetivo: examinar estrategias institucionales para fortalecer la confianza pública mediante prácticas éticas, transparentes y participativas.

EJE 3: CAPACIDADES DEL ESTADO Y PROFESIONALIZACIÓN

Competencias, liderazgo, mérito, gestión por resultados y fortalecimiento institucional.

Objetivo: reconocer la importancia de fortalecer las capacidades institucionales y la profesionalización del servicio público como condición necesaria para implementar políticas, leyes y tecnologías.

EJE 4: ESTADO, SOCIEDAD Y COLABORACIÓN PÚBLICA

Colaboración intersectorial, coproducción de valor público, gobernanza municipal, cooperativismo y alianzas.

Objetivo: explorar nuevos modelos de colaboración entre Estado, academia, sector privado y sociedad civil para fortalecer la gobernanza democrática y la creación de valor público.

Todo lo que incluye tu experiencia:

- Desayuno, almuerzo y **servicio de catering**
- **Estaciones** de café y agua durante el evento
- Programa completo de conferencias y **paneles**
- Materiales y **recursos exclusivos** del evento
- **Certificado** de participación
- Convalidación de **horas** de educación continua de la **OEG**
- Espacios de **networking** con profesionales, servidores públicos, estudiantes y organizaciones
- **Acceso** a booths, exhibiciones y **aliados**
- Participación en la Asamblea Ordinaria (**exclusivo** para miembros activos)

Costos de Inscripción Regular

Preferencial Estudiantil Para estudiantes que sean miembros de ADPU PR	\$75
Costo Preferencial Para miembros activos de ADPU PR	\$100
Costo Regular: Para participantes no afiliados	\$180

Tarifa válida hasta el 25 de septiembre de 2026 a las 11:59 p.m.

Completa estos pasos para asegurar tu inscripción

1

Realiza tu pago



PAYPAL



ATH MOVIL



CHEQUE O GIRO

2

Completa tu registro

Una vez realizado el pago, **completa** el **Formulario de Inscripción** e incluye tu evidencia de pago en el mismo.

Realiza ambos pasos directamente a través de nuestra página web.

Podcast Desde el Observatorio:

Gobernanza y Mercados: El Punto Ciego de la Administración Pública**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 el ámbito de la administración pública, solemos dedicar gran parte de nuestro análisis a la eficiencia de los procesos internos, el cumplimiento normativo y la gestión de recursos. Sin embargo, en un reciente episodio de Desde el Observatorio, entrevistamos al Sr. Francisco Rodríguez Castro, presidente de Birling Capital Advisors, LLC, una de las principales firmas de asesoría corporativa y banca de inversión de Puerto Rico. La discusión generada en dicho episodio nos obliga a mirar hacia afuera y reconocer un componente crítico de nuestra disciplina: la gobernanza como motor de la competitividad global de nuestro país.



Rodríguez Castro, basándose en su ensayo sobre la promoción de la inversión extranjera titulado La crisis en el DDEC: el costo institucional que los inversionistas ya descuentan, subrayó que la credibilidad regulatoria no es simplemente un requisito legal, sino un activo económico fundamental. Para quienes practicamos y estudiamos la administración pública, el mensaje es claro: la estabilidad jurídica y la transparencia institucional que generamos desde el Estado son los pilares que permiten al inversionista navegar la incertidumbre de los mercados internacionales. Cuando las reglas del juego son predecibles, la administración pública deja de ser un ente meramente regulador para convertirse en un facilitador de confianza y promotor de la actividad económica.

Se desprende de la entrevista al Sr. Rodríguez Castro que en el rigor de la academia o en la ejecución diaria de la política pública, frecuentemente olvidamos que existe una relación simbiótica e indisoluble entre el gobierno y el sector privado para generar una verdadera prosperidad y calidad de servicios al ciudadano.



El crecimiento económico no ocurre en un vacío burocrático; requiere que la administración pública entienda su rol estratégico en la creación de un ecosistema donde el capital se sienta seguro. Según el entrevistado por Desde el Observatorio, si no logramos proyectar esa solidez institucional, cualquier esfuerzo de promoción económica será insuficiente. La verdadera excelencia administrativa se mide, en última instancia, por nuestra capacidad de generar el bienestar general y la felicidad colectiva.

Los planteamientos de este ejecutivo del sector de asesoría de banca y corporaciones, nos invitan a replantear el currículo y la práctica de la administración pública en la isla, moviéndonos de una visión puramente burocrática hacia una de gestión estratégica de la incertidumbre. Según este enfoque, el administrador público moderno debe reconocer que la gobernanza y la credibilidad regulatoria son herramientas de política pública tan potentes como cualquier subsidio o incentivo fiscal, ya que actúan directamente sobre la percepción de riesgo de los inversionistas a nivel global.



En este sentido, al final del día, una oficina gubernamental que procesa trámites con agilidad y transparencia está haciendo tanto por el desarrollo económico de un país como la firma de banca de inversión más prestigiosa. En simple, y según el ejecutivo de banca e inversiones entrevistado por Desde el Observatorio, una sana administración pública, capaz, proactiva, participativa, transparente y con reglas de juego claras, es un prerrequisito ineludible para mantener unos niveles sanos de inversión extranjera en el país.

El episodio puede escucharse en Spotify y YouTube
www.youtube.com/@huellasdelfuturo

Escucha el Podcast Desde el Observatorio:
Escanea para escuchar el episodio completo



PUERTO RICO EN ASPA 2026:

CONOCIMIENTO, COLABORACIÓN Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL



Por: Deliz Rodríguez Carrasquillo, Ph.D.

En marzo de 2026 participé en la Conferencia Anual de la American Society for Public Administration (ASPA), celebrada en Hollywood, California. Este encuentro reunió a académicos, estudiantes, profesionales y servidores públicos para examinar los principales retos presentes y futuros de la administración pública. La agenda incluyó temas de gran pertinencia para Puerto Rico, como la resiliencia institucional, la renovación del servicio público, la equidad, la ética, la colaboración intersectorial y la capacidad de los gobiernos para responder a contextos sociales cada vez más complejos.

Mi participación tuvo como propósito presentar la investigación titulada “La inserción laboral de personas de 55 años o más en Puerto Rico”. En esta sesión compartí hallazgos y reflexiones sobre uno de los cambios demográficos más importantes que enfrenta el país: el envejecimiento acelerado de la población y sus implicaciones para el mercado laboral, las organizaciones y la política

pública. La presentación permitió incorporar la experiencia puertorriqueña a una conversación internacional sobre la permanencia de las personas de mayor edad en el empleo, las condiciones que facilitan o dificultan su participación laboral y las respuestas que pueden desarrollar las instituciones públicas. Este asunto no se limita al ámbito del empleo. También plantea interrogantes sobre la planificación gubernamental, la sostenibilidad de los sistemas de retiro, la prestación de servicios, la transferencia de conocimientos y la capacidad del Estado para responder a las transformaciones de su población.

“Puerto Rico tiene investigaciones, experiencias y propuestas que pueden contribuir a los debates internacionales sobre gobernanza y servicio público.”

La presencia de Puerto Rico en ASPA 2026 fue particularmente significativa. Además de mi presentación y la participación del Dr. Urayoán Jordán Salivia, el evento contó con un destacado grupo de estudiantes y egresados de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En la misma participaron Caroline Jackson, Emmanuel O. Espada, Gustavo A. López, Ilein Nieves, Jan Manuel Cubero, Jesmarie Auli, Kemuel J. Rodríguez, Yadyamar Figueroa, Jonnathan García y M. Victoria Ramírez.





Esta representación evidenció que Puerto Rico tiene investigaciones, experiencias y propuestas que pueden contribuir a los debates internacionales sobre gobernanza y servicio público. También demostró la importancia de promover oportunidades para que nuevas generaciones de profesionales presenten sus trabajos, amplíen sus redes y participen activamente en las conversaciones que están definiendo el futuro de la administración pública.

Esta experiencia se relaciona directamente con la misión de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPU-PR) de fomentar el desarrollo profesional, el intercambio de conocimientos y el análisis crítico de los asuntos públicos. La participación en foros como ASPA también abre oportunidades de colaboración que pueden beneficiar a la comunidad de la ADPU-PR. Los conocimientos y contactos desarrollados en estos encuentros pueden traducirse en conferencias, publicaciones, proyectos conjuntos y nuevas discusiones sobre cómo fortalecer el servicio público puertorriqueño.



En síntesis, ASPA 2026 fue una experiencia valiosa para compartir conocimiento, ampliar redes y fortalecer la presencia de Puerto Rico en escenarios internacionales. Asimismo, reafirmó la importancia de organizaciones como la ADPU-PR para acercar estas experiencias a nuestra comunidad profesional y continuar impulsando una administración pública más colaborativa, ética y sensible a los cambios sociales, demográficos e institucionales del país.

PUERTO RICO COMPRA 2026:

UN EVENTO CON OPORTUNIDADES PARA TODOS LOS SECTORES

El 28 y 29 de mayo, la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico fue invitada y participó por primera vez en Puerto Rico Compra en su Quinta Edición. La finalidad de este evento organizado por la Administración de Servicios Generales (ASG), es crear y brindar un espacio de exposición para suplidores y proveedores de servicios no profesionales conjunto al Gobierno. Esta iniciativa permite que la ASG se convierta no solo en un ente regulador, si no en un facilitador, para que en un solo escenario coincidan las ofertas de los suplidores, con las demandas y necesidades gubernamentales que tienen las agencias.

Con más de 320 suplidores y 4,200 asistentes, Puerto Rico Compra 2026 ha logrado transformar y ampliar su alcance. Si bien se presenció el evento como medio articulador de relaciones entre suplidores y el Gobierno, también sirvió como punto para propiciar acercamientos, colaboraciones y relaciones comerciales entre el mismo sector privado. Es decir, este evento más allá de cubrir necesidades gubernamentales, ha empezado a tener un impacto positivo en relaciones del sector privado. La participación del sector privado no se limitó a los espacios de exhibición. Entre los asistentes también se encontraron representantes de pequeñas y medianas empresas, delegaciones empresariales de otros estados, emprendedores independientes y organizaciones del tercer sector.

Miembros de la Junta Directiva y membresía general de la ADPU|PR asistieron y tuvieron diferentes espacios de exposición incluyendo el booth de la Asociación, charlas de educación continua del evento y espacios de exhibición de otros participantes.

Nuestro miembro Victor Manuel Colón tuvo la oportunidad de entrevistar a Yohed Orama Morales, Administrador Auxiliar de la ASG, donde se hizo una introducción sobre la plataforma JEDI y cómo las todas compras gubernamentales acogidas por ASG son públicas y tienen su información accesible en tiempo real en la página web de esta agencia.

Por: Victoria Ramírez Lamprea, MPA

Directora de Relaciones Públicas de la Asociación de Administración Pública



Victoria Ramírez Lamprea, Directora de Relaciones Públicas de la ADPU|PR entrevistó a Joel Fontanez, Subadministrador de la ASG. En este espacio se discutió el paso a paso del proceso de compras en el Gobierno de Puerto Rico, explicando desde la apertura de la solicitud de compra hasta su cierre. De igual manera se planteó la evolución que han tenido



FOTO DE ENTREVISTA A JOEL FONTANEZ, SUBADMINISTRADOR DE ASG.



estos procesos desde la creación de la ASG. De hecho, se expuso qué se ha hecho para garantizar el principio de transparencia, y cómo se ha reducido la burocracia.

La Lcda. Hilda M. Rivera Colón, Oficial de Licitación del Gobierno de Puerto Rico fue entrevistada por el Presidente de la ADPU|PR, Jonnathan García Rosado. En esta entrevista, la Lcda. Rivera abordó cómo la transparencia y tecnología en el proceso de compras gubernamentales dan completa visibilidad al público general mediante la página web. La misma permite ver las compras en tiempo real, incluyendo: qué es lo que se está comprando, dónde y a quién el gobierno está comprando, y cuáles agencias gubernamentales son las que compran. De igual manera, informó que se transmiten en vivo los procesos de subastas y los expedientes de subastas adjudicadas.

Para ver todas las entrevistas mencionadas pueden acceder a nuestras redes sociales y el canal de Youtube.

“la participación ciudadana se ve en eventos como Puerto Rico Compra, donde sector público y privado se unen para dialogar, saber cuáles son los productos (...) las subastas ya no se hacen en cuartos oscuros, se hacen en vivo y espacios abiertos donde la ciudadanía puede ver lo que estamos haciendo.”

– Cita de la Lcda. Hilda M. Rivera Colón.

La Asociación de Administración Pública de Puerto Rico invita a sus miembros a mantenerse activos y atentos a futuras ediciones de este evento, de manera que puedan aprovechar las oportunidades de aprendizaje, educación continua, intercambio profesional, exposición y establecimiento de nuevas relaciones que este espacio propicia. Asimismo, felicitamos a la Lcda. Karla Mercado, Administradora y Principal Oficial de Compras por la realización de esta iniciativa y trabajos con significativo impacto para el desarrollo de Puerto Rico. Exhortamos a la ASG a continuar impulsando esfuerzos que fortalezcan la colaboración, la innovación y el buen desarrollo de la administración pública.

PUERTO RICO EN INPAE 2026: APRENDER DEL MUNDO PARA TRANSFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por: Nicole A. Ortiz Hernández, MPA



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA; JESMARIE AULI COLLADO, DRA. LIZ J. ORTIZ LAUREANO, NICOLE A. ORTIZ HERNÁNDEZ Y JUAN C. COLLAZO VÁZQUEZ.

La XX Conferencia Anual de la Red Interamericana de Educación en Administración Pública (INPAE) fue celebrada en Valparaíso, Chile. En la misma se estableció un espacio de encuentro para académicos, investigadores, estudiantes, servidores públicos y profesionales comprometidos con el fortalecimiento de la gestión gubernamental. Bajo el tema “los desafíos de la transformación digital para el buen gobierno, la democracia y la formación en lo público en América Latina y el Caribe”, la conferencia impulsó el intercambio de conocimientos y experiencias sobre los retos que enfrentan las instituciones públicas en un entorno marcado por rápidos cambios tecnológicos, sociales y políticos.

Las conferencias, paneles y espacios de diálogo abordaron la modernización del Estado, la gobernanza de datos, la inteligencia artificial aplicada a la gestión pública, la transparencia, la participación ciudadana, la ética, la innovación y la formación de nuevos liderazgos. En estas discusiones se reafirmó que la transformación digital no debe limitarse a automatizar procesos, sino orientarse a mejorar los servicios, ampliar el acceso de la ciudadanía y fortalecer la confianza en las instituciones.

En el caso de Puerto Rico, la participación de administradores públicos en conferencias internacionales como INPAE reviste especial importancia.

No se trata de simplemente asistir a la actividad académica, sino de exponerse a nuevas perspectivas, conocer experiencias de otras jurisdicciones y analizar soluciones que se podrían adaptar de manera responsable a nuestra realidad. Ante retos de eficiencia gubernamental, coordinación interagencial, recuperación fiscal, prestación de servicios esenciales y transformación tecnológica; el intercambio internacional puede convertirse en una valiosa fuente de aprendizaje y renovación profesional.

El administrador público actual necesita una visión amplia de los asuntos que afectan al Gobierno y a la sociedad. Su trabajo no puede limitarse a los procedimientos internos de una agencia, municipio o corporación pública. Debe tener un entendimiento de cómo las tendencias internacionales influyen en las políticas, la administración de recursos, la evaluación de programas y la relación entre el Estado y la ciudadanía. Conferencias como estas permiten desarrollar una visión comparada y reconocer que muchos desafíos de Puerto Rico también se enfrentan en otros países.

El valor de estos espacios se encuentra en la posibilidad de comparar experiencias, de conocer cómo otras administraciones han implantado plataformas digitales, mejorado sus sistemas de información, promovido la participación ciudadana o fortalecido sus mecanismos de transparencia.

Esto permite identificar buenas prácticas y aprender de los obstáculos encontrados. No se trata de copiar los modelos externos, sino de examinarlos de forma crítica y determinar qué elementos pueden responder a las necesidades y particularidades del contexto puertorriqueño.

Participar internacionalmente también fortalece las competencias profesionales, el exponerse a investigaciones recientes, metodologías innovadoras y debates especializados. Esto a su vez contribuye al desarrollo de destrezas de análisis, liderazgo, comunicación, evaluación y toma de decisiones. De igual manera se fomenta una cultura de aprendizaje continuo, que es indispensable para quienes dirigen programas, administran fondos públicos, supervisan equipos y atienden las necesidades de la ciudadanía. La administración pública se encuentra sometida a cambios constantes, por lo que mantenerse actualizado es una responsabilidad profesional.

Otro beneficio fundamental de este tipo de actividades es la oportunidad de crear redes de colaboración. En conferencias como INPAE se reúnen personas e instituciones que comparten intereses, retos y áreas de investigación, lo que propicia el desarrollo de proyectos conjuntos, intercambios académicos, investigaciones comparadas, oportunidades de capacitación y colaboraciones institucionales. Formar parte activa de estas redes incrementa el acceso a conocimientos y experiencias que pueden enriquecer tanto la gestión gubernamental como la formación de futuros administradores públicos.

La presencia de puertorriqueños en estos espacios permite que nuestra realidad sea escuchada en la esfera internacional. Puerto Rico cuenta con experiencias relacionadas a la administración de fondos federales, respuesta a emergencias, recuperación post-desastres, la gobernanza territorial y la coordinación entre distintos niveles de gobierno. Estos conocimientos pueden aportar a discusiones interamericanas, ya que participar no se limita a aprender de otros, sino que implica compartir las lecciones y desafíos que surgen desde nuestra propia experiencia.

A través de la participación de docentes y estudiantes de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico y de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, se demuestra la capacidad de la isla para contribuir al conocimiento y al debate sobre el futuro de la gestión pública. Para los estudiantes, esta oportunidad de presentar sus investigaciones y dialogar con especialistas amplía su visión, fortalece su pensamiento crítico y los prepara para asumir responsabilidades de liderazgo.

Por otra parte, para los profesionales que se encuentran sirviendo en el ámbito público, el aprendizaje adquirido debe trascender la experiencia individual. Los conocimientos e ideas discutidos pueden compartirse para que se conviertan en propuestas de mejora. Cuando un administrador público regresa de estas oportunidades con nuevas herramientas y perspectivas, se genera un efecto multiplicador de la inversión que realiza la institución, lo que, a su vez, puede beneficiar a la ciudadanía.

En la conferencia de INPAE 2026 reafirmamos que los grandes retos en la administración pública no pueden enfrentarse desde el aislamiento. La transformación digital, la transparencia, la ética, la innovación y la calidad de los servicios requieren colaboración y aprendizaje compartido. La experiencia vivida en Valparaíso nos sirve de invitación a continuar fortaleciendo la participación de Puerto Rico en estos espacios. Contar con administradores públicos capaces de aprender del mundo, compartir nuestra realidad y transformar conocimiento en mejores políticas y servicios es esencial para construir instituciones más competentes, humanas y comprometidas con el bienestar colectivo.





ENTREVISTA EXCLUSIVA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ÉTICA Y CONFIANZA: UNA CONVERSACIÓN DESDE LA ACADEMIA Y LA COMUNICACIÓN

Por: Redacción ADPUPR



FOTO: DE IZQUIERDA A DERECHA; WILFREDO NIEVES, DRA. DELIZ RODRÍGUEZ CARRASQUILLO, VICTORIA RAMÍREZ LAMPREA Y WILLIAM ROMÁN.

Durante su participación en Praxis Ética, podcast de la Oficina de Ética Gubernamental, la Dra. Deliz Rodríguez Carrasquillo, profesora de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, y presidenta del Comité de Publicaciones Institucionales de la Asociación de Administración Pública de Puerto Rico (ADPUPR), y Victoria Ramírez Lamprea, directora de Relaciones Públicas de ADPUPR, propusieron una mirada cercana: la administración pública es la manera en que las decisiones del Estado se convierten en servicios y resultados para la ciudadanía.

Administrar es convertir decisiones en resultados

Rodríguez Carrasquillo explicó que la administración pública está presente en la manera en que se administra una escuela, se presta un servicio de salud, se recluta al personal público o se responde ante una emergencia. Muchos problemas de Puerto Rico no responden solamente a la ausencia de políticas, sino a las dificultades para implantarlas con consistencia. La planificación, los recursos humanos, la coordinación y la continuidad determinan la capacidad del Estado para cumplir sus promesas. Ambas participantes destacaron que los gobiernos cambian, pero las instituciones y las necesidades ciudadanas permanecen. Hablar de administración pública permite mover la atención de quién ocupa el poder hacia cómo se gobierna y con qué resultados.

La ética no es un complemento de la eficacia

Rodríguez Carrasquillo cuestionó que una institución pueda considerarse eficaz solo porque actúa con rapidez o cumple determinadas metas. Si administra irresponsablemente los recursos o no puede explicar sus decisiones, su desempeño no es sostenible. Ramírez Lamprea amplió esa idea al señalar que el servicio público exige responsabilidad, puntualidad, empatía y, sobre todo, humanidad. También propuso entender la transparencia como procesos trazables que faciliten la rendición de cuentas y el mejoramiento. La ciudadanía tiene derecho a fiscalizar y participar, pero no debe cargar con la responsabilidad de vigilar permanentemente al gobierno para garantizar su integridad.

La confianza pública tampoco se recupera mediante una campaña de imagen. Se construye a partir de experiencias repetidas: recibir un servicio adecuado, encontrar información comprensible, obtener explicaciones y comprobar que alguien responde cuando ocurre un error. Reconocer fallas, cumplir lo prometido y establecer mecanismos reales de rendición de cuentas son más importantes que declarar que una institución es transparente.

Formación y capacidad institucional

Desde su experiencia docente, Rodríguez Carrasquillo sostuvo que los retos de Puerto Rico —el envejecimiento, el cambio climático, la tecnología, las limitaciones fiscales y la infraestructura— requieren instituciones capaces de responder. La administración pública ofrece herramientas para analizar y mejorar el gobierno. En la Escuela Graduada de Administración Pública, la teoría se conecta con problemas concretos para que el estudiantado identifique fallas de diseño, implantación, coordinación, capacidad o recursos humanos y justifique recomendaciones con evidencia. Como riesgo para la administración pública, Rodríguez Carrasquillo señaló la pérdida de conocimiento, experiencia, planificación y continuidad. Ramírez Lamprea concentró su respuesta en la falta de evaluación del desempeño. Advirtió que, cuando una agencia es la única que presta determinado servicio, puede continuar operando, aunque lo haga bien o mal. Evaluar permitiría mejorar la calidad del servicio, apoyar y

motivar al personal que lo necesita y determinar cuándo un desempeño insuficiente requiere consecuencias.

Ambas perspectivas convergen: las buenas políticas permanecen en el papel si el Estado no desarrolla a su personal, documenta sus procesos y aprende de la experiencia.

ADPUPR como espacio de encuentro

ADPUPR procura reunir a la academia, el gobierno, los municipios, el tercer sector, la empresa privada, estudiantes y ciudadanía. Para Ramírez Lamprea, uno de sus retos es ampliar esa plataforma hacia otras zonas de Puerto Rico y comunicarse con públicos que poseen intereses y niveles de conocimiento distintos. Esto exige equilibrar rigor académico, pertinencia profesional y lenguaje accesible. La comunicación estratégica, explicó, no consiste solamente en publicar: también es gobernar, porque una iniciativa pierde alcance si las personas no la conocen, no la comprenden o no saben cómo acceder a ella. “No tenemos que hacer menos complejos los problemas públicos; tenemos que hacer más comprensible la conversación sobre ellos”, resumió.

Una invitación a ampliar la conversación

La 3ra Conferencia Anual de Administración Pública se celebrará el 2 de octubre de 2026 bajo el tema “Estado, sociedad y colaboración pública: nuevas arquitecturas de gobernanza”. Rodríguez Carrasquillo destacó sus ejes sobre gobernanza humana, confianza, capacidades del Estado y colaboración. Ramírez Lamprea la

describió como una plataforma para intercambiar experiencias, conectar sectores e identificar soluciones, no como un espacio donde una persona habla y las demás escuchan. La invitación se extiende a especialistas, estudiantes, comunidades, profesionales y ciudadanía interesada en construir una administración pública más capaz, ética y humana.



VOCES Y PERSPECTIVAS

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



EN ESTA EDICIÓN PARTICIPAN:

DR. HERNÁN A. VERA RODRÍGUEZ

LA COPRODUCCIÓN PÚBLICA COMO MODELO PARA COMBATIR LA INGOBERNABILIDAD EN PUERTO RICO

INSPECTORA GENERAL DE PUERTO RICO IVELISSE TORRES RIVERA, CIG, CIA, CFE, CICA, CIGA

LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO COMO GARANTÍA DE CONTINUIDAD

DR. ÁNGEL A. RÍOS REYES

LAS BIBLIOTECAS VISTAS DENTRO DEL ESCENARIO DE LA CONFIANZA PÚBLICA GUBERNAMENTAL

DRA. ANA T. RODRÍGUEZ LEBRÓN

RECONSTRUIR LA CONFIANZA PÚBLICA: ENTRE LA RETROTOPÍA Y LA NUEVA ARQUITECTURA DE GOBERNANZA

LA COPRODUCCIÓN PÚBLICA COMO MODELO PARA COMBATIR LA INGOBERNABILIDAD EN PUERTO RICO



Por: Dr. Hernán A. Vera Rodríguez

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

Todos los días al analizar la realidad del país, evidenciamos que Puerto Rico atraviesa una crisis de ingobernabilidad. En la Administración Pública, este término no implica un caos absoluto, sino la incapacidad del Estado para generar soluciones adecuadas y oportunas a los problemas críticos del país, tales como la inestabilidad del sistema eléctrico, el suministro de agua y la protección ambiental.

Según el experto en Administración Pública Guy Peters (2002), la ingobernabilidad surge cuando el Estado pierde la capacidad de convertir las demandas y recursos de la ciudadanía en políticas operativas que generen bienes y servicios de calidad. En un ámbito más local, el Dr. Saúl Pratts Ponce de León apunta lo siguiente sobre el concepto ingobernabilidad:

La ingobernabilidad como fenómeno se manifiesta en el sector público de tres formas: Primero, en la incapacidad de lograr darle dirección de futuro a la sociedad; Segundo, en la pérdida para formular políticas públicas adecuadas a las exigencias sociales; y Tercero, en su ineficiencia operacional, aumento en costos y resultados insuficientes “(Pratts Ponce de León, 2018, p. 7)”

El modelo de gestión vigente -centralizado, burocrático, politizado- está agotado y debe dar paso a uno descentralizado y transparente. Ante esto, la Oficina para el Desarrollo Económico y Social de las Naciones Unidas (UNDESA) propone un modelo basado en la subsidiariedad y el involucramiento de comunidades y entidades subnacionales tales como los departamentos, municipios y condados. Este enfoque se fundamenta en los tres pilares presentados a continuación (UNDESA, 2025):

1. La cocreación - En lugar de meras consultas, este concepto implica involucrar a la ciudadanía desde el origen de las políticas públicas para el diseño de soluciones que reflejen las necesidades reales de los ciudadanos. Esto se lograría a través de mecanismos tales como los diálogos abiertos, las asambleas ciudadanas, los grupos focales, entre otros. Estos mecanismos garantizarían que las políticas públicas sean pertinentes, legítimas y más racionales.

2. La cogestión - Aquí el gobierno actuaría como un facilitador que colaboraría con el sector privado y las comunidades en la prestación de servicios tales como la educación, el mantenimiento a las facilidades gubernamentales, la provisión de agua y energía. Algunos mecanismos de cogestión que han dado buenos frutos en otras jurisdicciones son las alianzas estratégicas intersectoriales, diversas formas de colaboración con el sector privado, la coproducción de servicios con las comunidades, las colaboraciones entre gobiernos nacionales, estatales y locales, entre otras.

3. La coevaluación - Esto permitiría que los ciudadanos monitoreen el progreso de los proyectos en tiempo real, consolidando una rendición de cuentas continua. Algunas instancias de coevaluación de políticas y proyectos públicos se relacionan con el uso de tableros de control ciudadano (dashboards), las auditorías ciudadanas participativas y los observatorios de políticas públicas.



Este modelo de gobernanza colaborativa no solo reduciría la ingobernabilidad en el país, sino que fortalecería la vigilancia contra la corrupción al involucrar activamente a múltiples actores sociales en todos los aspectos de la gestión gubernamental. La transición a un modelo como este, sin embargo, enfrentará escollos como el partidismo, los intereses particulares, la falta de una infraestructura de transparencia gubernamental y la falta de una cultura de participación ciudadana. Sin embargo, bajo la premisa de que el Bien es posible, resulta imperativo impulsar estas innovaciones desde todos los frentes para transformar nuestra gestión pública.

Referencias

Peters, B. G. (2002). Governance: A garbage can perspective (IHS Political Science Series No. 84). Institute for Advanced Studies. Recuperado el 28 de julio de 2026, de <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/1470/>

Pratts Ponce de León, S. J. (2018). Introducción. En E. Torres de Durand & S. J. Pratts Ponce de León (Eds.), Una nueva gobernanza para Puerto Rico (pp. 6-13). Universidad del Turabo, Centro de Gobernanza Pública y Corporativa.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2026). UN DESA policy brief No. 190: Making subsidiarity work in practice: Engaging subnational authorities to advance the 2030 Agenda. <https://desapublications.un.org/policy-briefs/un-desa-policy-brief-no-190-making-subsidiarity-work-practice-engaging-subnational>

LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO COMO GARANTÍA DE CONTINUIDAD

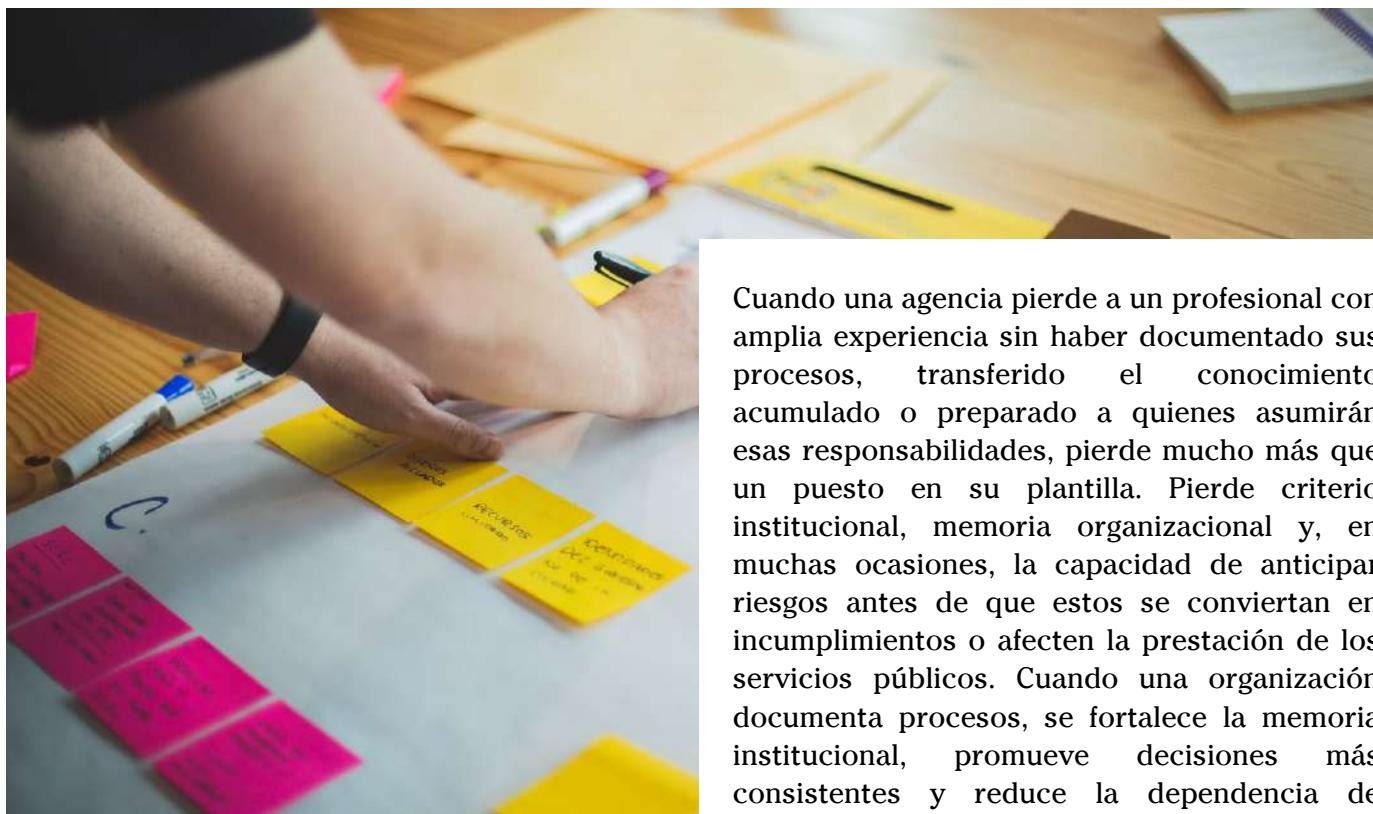


“El desafío no es solo atraer talento al gobierno, sino desarrollarlo, retenerlo y asegurar la continuidad del conocimiento institucional.”

Por: Ivelisse Torres Rivera, CIG, CIA, CFE, CICA, CIGA
Inspectora General de Puerto Rico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés) ha advertido que, aunque numerosos países han fortalecido sus marcos normativos en materia de integridad pública, persiste una brecha significativa entre la existencia de regulaciones y su implementación efectiva. Esa brecha no responde exclusivamente a deficiencias legales, sino también a limitaciones en las capacidades institucionales, la gestión de riesgos, los mecanismos de supervisión y el desarrollo del capital humano (OECD, 2024). Ello confirma que fortalecer el Gobierno exige mucho más que aprobar nuevas leyes, reglamentos, o establecer controles más rigurosos; requiere desarrollar instituciones capaces de sostener esos controles mediante servidores públicos competentes, comprometidos y preparados para responder a los desafíos de una administración pública en constante transformación.

Puerto Rico cuenta con profesionales altamente capacitados y comprometidos con el servicio público. Sin embargo, el verdadero desafío no consiste únicamente en atraer talento al gobierno, sino en crear las condiciones para desarrollarlo, retenerlo y asegurar que el conocimiento adquirido durante años de experiencia permanezca en las instituciones, aun cuando las personas cambien de puesto o culminen su carrera en el servicio público. Cuando reflexiono sobre la profesionalización del servicio público, no pienso primero en mayores presupuestos o jerarquías de estructuras organizacionales; pienso en las personas que hoy sostienen el funcionamiento de las agencias y en aquellas que tendrán la responsabilidad de hacerlo en el futuro. Pienso en la necesidad de ofrecerles oportunidades de crecimiento profesional y de garantizar que el conocimiento que adquieren no desaparezca con cada transición administrativa o cada renuncia.



En ese sentido, es un hecho que planificar el desarrollo y la retención del talento constituye uno de los retos más importantes que enfrenta actualmente la administración pública. En un momento histórico en el que la ciudadanía exige gobiernos más efectivos, transparentes y cercanos, el principal activo continúa siendo su gente. Ninguna reforma administrativa, proceso de transformación digital o iniciativa de modernización institucional será sostenible si las organizaciones públicas no cuentan con personas preparadas para implementarlas, perfeccionarlas y transmitir ese conocimiento a las próximas generaciones de servidores públicos. Como sostiene Kettl (2015), los gobiernos contemporáneos operan en entornos cada vez más complejos e interdependientes, donde la capacidad institucional depende de organizaciones capaces de adaptarse, aprender y responder eficazmente a los problemas públicos.

La excelencia institucional no puede construirse observando los recursos humanos como elementos aislados dentro de una estructura organizacional. Requiere una planificación estratégica orientada a fortalecer las capacidades que permiten a una institución adaptarse, innovar y mantener la continuidad de sus operaciones frente a cambios políticos, tecnológicos y sociales.

Cuando una agencia pierde a un profesional con amplia experiencia sin haber documentado sus procesos, transferido el conocimiento acumulado o preparado a quienes asumirán esas responsabilidades, pierde mucho más que un puesto en su plantilla. Pierde criterio institucional, memoria organizacional y, en muchas ocasiones, la capacidad de anticipar riesgos antes de que estos se conviertan en incumplimientos o afecten la prestación de los servicios públicos. Cuando una organización documenta procesos, se fortalece la memoria institucional, promueve decisiones más consistentes y reduce la dependencia de individuos específicos. La continuidad deja entonces de depender de las personas para descansar en instituciones que aprenden, documentan, transfieren conocimiento y evolucionan.

Esa realidad la observo desde la Oficina del Inspector General de Puerto Rico. La experiencia acumulada a través de auditorías, exámenes e investigaciones administrativas me ha permitido identificar un patrón que trasciende las diferencias entre las entidades gubernamentales. Una parte importante de las deficiencias que documentamos no tiene su origen en una intención deliberada de incumplir la ley, sino en procesos insuficientemente documentados, controles internos debilitados por la rotación de personal, ausencia de programas de capacitación continua o pérdida del conocimiento institucional cuando empleados con amplia experiencia dejan la organización. En contraste, las entidades que mantienen mejores controles internos y mayores niveles de cumplimiento suelen ser aquellas que consistentemente promueven el desarrollo profesional de su personal. Desde mi perspectiva, la profesionalización constituye uno de los mecanismos preventivos más efectivos para fortalecer la integridad institucional.

Esa experiencia ha reafirmado una convicción que ha orientado nuestra gestión, y es que la fiscalización no debe limitarse a identificar incumplimientos una vez ocurren, sino que también debe contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales que permitan prevenirlos. Por ello, nuestro Plan Estratégico 2026-2029 reconoce el desarrollo del talento humano como uno de los pilares para consolidar una fiscalización moderna, preventiva y orientada a resultados. Esa visión se traduce en un programa de desarrollo profesional continuo alineado con las competencias que hoy exige la función fiscalizadora y en estrategias dirigidas a identificar puestos esenciales, fortalecer la planificación de la sucesión y promover condiciones que favorezcan la retención del talento y la continuidad institucional.

La profesionalización del servicio público, por tanto, debe concebirse como una política pública orientada al fortalecimiento de las capacidades del Gobierno y no únicamente como un componente de la administración de recursos humanos. La propia OECD (2017) sostiene que una cultura de integridad requiere liderazgo, sistemas efectivos y servidores públicos capaces de incorporar los principios éticos en la toma cotidiana de decisiones. Esa visión coincide plenamente con la realidad que observo desde la fiscalización gubernamental y el hecho de que las instituciones más sólidas son aquellas que cuentan con personas preparadas para comprenderlos, aplicarlos correctamente y mejorarlos de manera continua.

En última instancia, fortalecer las capacidades institucionales mediante la profesionalización del servicio público no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que fortalece la capacidad del Estado para generar valor público. Como explica Moore (1995), la legitimidad de las instituciones públicas descansa en su capacidad para producir resultados que respondan al interés colectivo. Desde esa perspectiva, invertir en el desarrollo del talento humano, preservar el conocimiento institucional y fortalecer las capacidades organizacionales constituye una inversión en la confianza ciudadana y en la continuidad del Estado. Estoy convencida de que ese es uno de los mayores desafíos que enfrenta la administración pública puertorriqueña, pero también una de sus mayores oportunidades para construir instituciones más resilientes, íntegras y preparadas para responder con eficacia a las necesidades presentes y futuras de nuestra sociedad.



Referencias

- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century* (Rev. ed.). Johns Hopkins University Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD recommendation of the Council on public integrity*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD anti-corruption and integrity outlook 2024*. OECD Publishing.

LAS BIBLIOTECAS VISTAS DENTRO DEL ESCENARIO DE LA CONFIANZA PÚBLICA GUBERNAMENTAL

Las bibliotecas son espacios informacionales donde existe una gran interacción social de diferentes componentes de la sociedad. La diversidad de usuarios muchas veces depende del tipo de biblioteca y la variedad de servicios que se ofrecen. Existen bibliotecas públicas, escolares, académicas y especializadas, entre otras. Aunque las funciones de las bibliotecas no sustituyen los cometidos gubernamentales, dentro del complejo andamiaje del gobierno son unidades confiables, imparciales y orientadas al servicio de la ciudadanía. Además, no solo buscan brindar a la ciudadanía el acceso al conocimiento, sino que también ayudan a formar a los usuarios con destrezas informacionales necesarias en el siglo XXI colaborando desde su escenario con la reconstrucción de la confianza pública.

La confianza pública es un indicador importante en la administración pública y se refiere a la percepción que tienen los sujetos sobre las instituciones públicas (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2025). La OECD (2025) menciona 5 indicadores relacionados a la confianza pública. El primero que señala es la fortaleza en las interacciones cotidianas con las instituciones públicas. El segundo punto se relaciona a cómo se centran las administraciones gubernamentales en aquellos temas relacionados a la preparación de los gobiernos frente a las emergencias y cómo afrontan desafíos de gran complejidad. El tercer inciso hace hincapié en la capacidad de los gobiernos para tener una gobernanza abierta, receptiva y rendir cuentas de forma efectiva. El cuarto apartado está vinculado a cómo el gobierno logra fortalecer la integridad pública dentro del andamiaje gubernamental. Mientras que el último punto se relaciona a la capacidad gubernamental de promover un entorno de medios saludables y una comunicación clara con el público.



Por: Dr. Ángel A. Ríos Reyes, MIS

Bibliotecario-Jefe en la Colección de Circulación y en la Biblioteca de Administración Pública
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

La confianza pública del gobierno de Puerto Rico se ha visto trastocada en los últimos años, lo que ha provocado en los ciudadanos un incremento en la desconfianza hacia la administración pública. Esto queda demostrado con varios estudios que se han realizado. Para el 2018 el nivel de confianza de los residentes sobre el gobierno de Puerto Rico rondaba en un 15.01% mientras que la universidad reflejaba un 79.8 % (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico [IEPR], 2018). Por otra parte, el Laboratorio Puertorriqueño de Gestión Pública (LabPOP) realizó un estudio entre la Universidad de Puerto Rico y la Universidad de Michigan (2026). El hallazgo general fue que la población siente escepticismo sobre la capacidad administrativa de los funcionarios públicos. Además, se refleja que existe una desconexión marcada del gobierno con la población. Finalmente, el estudio reflejó que para la mayoría de los encuestados los funcionarios electos del gobierno son corruptos.



Las bibliotecas del país son escenarios y puntos de intersección perfectos para que la administración estatal y municipal puedan mejorar la confianza pública. Contrario a la administración del gobierno, en el 2018 el escenario académico universitario obtuvo un mayor nivel de confianza pública. Las bibliotecas como parte de esa estructura administrativa-académica universitaria pueden ser un punto de convergencia informacional de diferentes sectores del país y abonar a la confianza pública. En el caso de las bibliotecas adscritas al Sistema de la Universidad de Puerto Rico (UPR) puede destacarse que cumplen con incisos de la OECD (2025) por los servicios presenciales y virtuales que ofrece a la comunidad dentro de un entorno confiable, imparcial y orientado al servicio a la ciudadanía.

Las bibliotecas de la UPR preservan y promueven el acceso a fuentes de información primarias y secundarias confiables en un medio afable. Algunos tipos de publicaciones impresas y electrónicas son libros, revistas, continuaciones, publicaciones gubernamentales, investigaciones, literatura gris, documentos históricos, archivos etc.

En este caso se destacan las publicaciones gubernamentales ya que muchas son leyes, censos e informes oficiales de las agencias. Las bibliotecas ayudan a divulgar los datos públicos del gobierno e instituciones locales promoviendo la libertad de acceso y transparencia informacional.

Las bibliotecas son una gran aula en el que su personal bibliotecario enseña a los usuarios a evaluar y utilizar las fuentes de información fomentando la transparencia y ética en los procesos. Los usuarios internos y externos tienen la oportunidad de utilizar la información, así como el capital humano para crear sus propios criterios y opiniones sobre las decisiones que toma el gobierno. Este proceso, nutre y genera conocimiento de fuentes confiables entre los usuarios que pueden ser utilizados en foros gubernamentales oficiales como lo son las vistas públicas a nivel estatal, municipal y judicial. Además, ayuda a que los ciudadanos desarrollen opinión pública sustentada en documentos sobre los asuntos medulares del país.

El fortalecimiento de la educación cívica es muy importante y va en armonía con los puntos establecidos por la OECD.

Los espacios bibliotecarios desarrollan eventos académicos e instructivos dirigidos a la comunidad universitaria y a los visitantes que ayudan a promover el activismo cívico en el país. Tal y como establece la OECD, las bibliotecas universitarias, tienen como norte la equidad entre diversos sectores del país y son un centro excelente para orientar y divulgar al público los planes de emergencia de diversas instituciones y agencias en cuanto a los preparativos que tengan para enfrentar emergencias a gran escala.

En conclusión, las bibliotecas son un escenario de gran confiabilidad pública. Tienen los recursos de información, promueven la educación para el discernimiento de los diferentes tipos de fuentes de información. Son lugares en donde se fomenta la participación ciudadana, se crea debate público y se educa sobre diversos asuntos de política pública en el país utilizando como punto de partida la transparencia, el respeto y la ética. Aunque las bibliotecas no son una agencia, son una unidad que sirve de modelo para que el gobierno pueda alcanzar confianza pública.

Referencias

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Nivel de confianza en las instituciones de Puerto Rico. <https://www.estadisticas.pr.gov/productos/nivel-de-confianza-en-las-instituciones-de-puerto-rico>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b4dea13c-es>

University of Michigan. (2026, 23 de julio). Who holds power? Puerto Ricans' distrust runs deep. PHYS Org. <https://phys.org/news/2026-07-power-puerto-ricans-distrust-deep.html>

RECONSTRUIR LA CONFIANZA PÚBLICA: ENTRE LA RETROTOPÍA Y LA NUEVA ARQUITECTURA DE GOBERNANZA

“El Estado es el más frío de todos los monstruos fríos”, escribió Friedrich Nietzsche (1883), en su obra-tratado “Así habló Zaratustra”.

El Estado, como aparato de poder hegemónico, ha sido percibido durante siglos como una entidad distante, calculadora, ajena a la vida comunitaria que dice representar. Esa percepción de desconexión no deviene exclusivamente de las crisis de nuestra época; es una herencia que atraviesa generaciones y sistemas políticos variados, una sospecha estructural hacia el poder centralizado que antecede a cualquier escándalo particular de corrupción o ineficiencia.

Si bien es reconocible el persistente llamado contemporáneo a “recuperar la confianza en el Estado”, resulta oportuno discurrir en la siguiente pregunta: ¿alguna vez la tuvimos, en la forma idealizada que hoy añoramos? Zygmunt Bauman, en su tesis sobre la Retrotopía (2017), advierte que buena parte de la nostalgia colectiva contemporánea no añora un pasado real, sino uno reconstruido, embellecido por la distancia y la desilusión del presente. Lo que nos presenta la oportunidad de considerar si es posible que gran parte de nuestro reclamo de “recuperación” sea, en realidad, un ejercicio retrotópico: extrañamos una legitimidad institucional que fue más simbólica que efectiva, más aspiración que experiencia vivida.

Sin embargo, no debe esto significar que la confianza es inalcanzable ni que el proyecto deba abandonarse. Se propone como tesis que el verbo correcto, en lugar de “reconstruir” sea “construir”. Reconstruir presupone un modelo previo digno de restaurarse. Construir, en cambio, abre la posibilidad de nuevos vínculos entre el Estado y el Ciudadano, ya no organizado en torno a la hegemonía del poder, sino a la evaluación continua y a la comunicación constante y bidireccional entre la comunidad y sus representantes.



Por: Dra. Ana Teresa Rodríguez Lebrón

Directora Auxiliar del Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético
Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico

El Estado no es necesariamente, en sí mismo, el problema. Después de todo, cumple funciones indispensables para la sociedad. El problema más bien es el modelo de correspondencia bajo el cual ha operado. Su viabilidad como espacio de gobernanza legítima y confiable dependerá de un diálogo genuinamente interdisciplinario, capaz de generar tres condiciones simultáneas: correspondencia ética entre lo que la ciudadanía necesita y lo que el Estado ofrece; visibilidad, entendida como transparencia activa y no meramente reactiva ante solicitudes o escándalos; y una participación donde la ciudadanía deja de ser receptora pasiva de políticas públicas.

Principios fundamentales para una sana gobernanza, como lo son: ética, transparencia y legitimidad, permiten alinear el ejercicio de la Administración Pública con los preceptos intrínsecos del interés público. Estos se encuentran, además, respaldos en el marco internacional: el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de las Naciones Unidas, dedicado a Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, establece explícitamente entre sus metas el desarrollo de instituciones eficaces, transparentes y responsables (meta 16.6), así como la garantía de una adopción de decisiones inclusiva, participativa y representativa en todos los niveles (meta 16.7). Lejos de ser una aspiración retórica, la gobernanza transparente y participativa es hoy un compromiso articulado en la agenda global de desarrollo.

Si el Estado ha sido, como advertía Nietzsche, el más frío de los monstruos, el reto contemporáneo que confronta la Administración Pública es rediseñar su arquitectura relacional: sustituir la distancia por la correspondencia, la opacidad por la visibilidad, y la ciudadanía espectadora por la ciudadanía participante. Solo así, sobre nuevas bases y no sobre viejas ruinas idealizadas, será posible hablar con honestidad de una confianza pública construida; y no simplemente añorada.

“La gobernanza transparente y participativa es hoy un compromiso articulado en la agenda global de desarrollo.”



ARTÍCULOS DE OPINIÓN

EN ESTA EDICIÓN PARTICIPAN:

LCDO. JOEL A. PIZÁ BATIZ

PROPUESTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN Y LA CONTRATACIÓN GUBERNAMENTAL

LYMARI ORTIZ LÓPEZ, MPH-G, LBSW

ENVEJECER EN PUERTO RICO: EL RETO DE POLÍTICA PÚBLICA QUE NO PODEMOS SEGUIR POSTERGANDO

DR. LEONARDO TORRES PAGÁN

LA EDUCACIÓN COMO VALOR PÚBLICO: UNA NUEVA ARQUITECTURA DE GOBERNANZA PARA PUERTO

FRANCETTE CALIXTE MBA, PHD(C)

DEL ESTADO REGULADOR AL ESTADO FACILITADOR: GOBERNANZA COLABORATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

CAROLINE J. JACKSON OTERO

MÁS ALLÁ DE LA IGUALDAD: LA EQUIDAD DE GÉNERO COMO EJE ESTRATÉGICO PARA RECONSTRUIR LA CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

BENJAMIN J. PÉREZ GONZÁLEZ

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO SUPERVISIÓN: LOS DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA EN PUERTO RICO BAJO PROMESA

PROPUESTAS PARA FORTALECER LA CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN Y LA CONTRATACIÓN GUBERNAMENTAL

“Para que Puerto Rico pueda experimentar otra transformación, tenemos que impulsar reformas estructurales que fortalezcan la confianza en la administración pública.”

Por: Lcdo. Joel A. Pizá-Batiz

ExDirector Ejecutivo de la Autoridad de los Puertos de Puerto Rico (APPR) y ExDirector del Departamento de Desarrollo Económico y Turismo del Municipio de San Juan, Puerto Rico



Uno no puede valorar lo que no conoce. La expectativa de vida en 1940 en Puerto Rico era de solo 46 años (Estados Unidos, 64 años). Entre 1935 y 1940, el 50 % de las muertes en Puerto Rico se debieron a infecciones parasitarias. Nuestros niños morían con sus barriguitas infladas y llenas de parásitos. En 1935, el 80 % de los niños que entraban en primer grado en Puerto Rico reaccionaban positivamente a la prueba de tuberculina. El ingreso per cápita en 1940 era de unos exiguos \$141.00.

Esa generación, ante la pobreza más abyecta, construyó una clase media robusta, se aprobó una Constitución de avanzada, se completaron obras de infraestructura importantes y se impulsó la educación superior como el “elevador social”. No quiero insultar tu inteligencia. La generación de 1940 era humana, con sus virtudes y defectos.

Desde las distancias cortas, también tenían sus contradicciones. Pero primaba un ethos y una sed acuciante de que el puertorriqueño saliera de la pobreza material y espiritual.

Sin embargo, tras esa transformación, la clase política y la clase empresarial comenzaron a ser dominadas por un espectro de codicia excesiva. Comenzaron a mostrar más lealtad al presente que al futuro. Prueba de esto es que nos endeudamos a niveles estratosféricos, con unos \$120 mil millones aproximadamente, si sumas la deuda de las Corporaciones Públicas y de los sistemas de retiro. Prueba de ello también son los vergonzosos casos de corrupción y la escasa inversión de capital en nuestra infraestructura crítica.

Para que Puerto Rico pueda experimentar otra transformación, como la que encabezó la generación del 1940, tenemos que impulsar reformas estructurales que fortalezcan la confianza en la administración pública.

A continuación, propongo algunas de ellas.

1. Establecer límites de término en todas las posiciones electas: Creo que todas las posiciones electas en Puerto Rico, desde el Gobernador y el Comisionado Residente hasta los legisladores y los alcaldes, deben tener límites de término en sus cargos públicos. De esa manera, seguimos disminuyendo las probabilidades de corrupción cuando los políticos, al sentirse impunes tras tantos años de servicio, se vean tentados a cometer actos ilegales. También se promueve la renovación de ideas y de las nuevas generaciones.

2. El concepto del legislador a tiempo completo: El legislador a tiempo completo se estableció en Puerto Rico debido a preocupaciones sobre conflictos de interés y corrupción. Sin embargo, la historia nos ha enseñado que el legislador a tiempo completo no ha erradicado la corrupción y ha tenido el efecto de expulsar de los cuerpos legislativos a personas con mayor experiencia profesional y comercial. En los Estados Unidos, la mayoría de las legislaturas estatales son a tiempo parcial o adoptan un modelo híbrido. Quizás sea posible estudiar la combinación de ambos tipos de legisladores en nuestros cuerpos legislativos para enriquecer su composición. La convocatoria es a tener creatividad y urgencia en este tema.

3. El dinero en las campañas políticas: Uno de los principales combustibles de la corrupción es la necesidad de los candidatos y los partidos políticos de recaudar grandes sumas de dinero para ganar una elección. Luego, los donantes se sientan con algún derecho a exigir contraprestaciones, contratos y tratos preferenciales. Una manera de hacerlo es crear un sistema de financiamiento de campaña con fondos públicos atractivo. Más nos cuesta la corrupción. El Tribunal Supremo de los Estados Unidos ha constitucionalizado los donativos de campaña como un ejercicio de la libertad de expresión (*Buckley v. Valeo* (1976); *Citizens United v. Federal Election Commission*, (2010)). Pero tenemos que regular el financiamiento de campaña al máximo permitido por la Constitución, aun en materia de transparencia y divulgación de la información sobre los donativos.

“Emulemos las mejores prácticas en estos temas de otras democracias liberales de avanzada del mundo.”

4. Regular los contratos de desarrollo y evitar el “contract flipping”: Entidades y personas han obtenido contratos con el Gobierno para desarrollar un terreno sin contar con la experiencia ni la capacidad económica para llevar a cabo el proyecto. Luego de obtener el contrato, buscan a quien puedan cedérselo y cobrar cuantiosas sumas de dinero a cambio. De la misma manera en que en Puerto Rico se regulan los contratos de servicios profesionales mediante la Ley 237-2004 y las compras no profesionales mediante la Ley 73-2019, debemos regular este tipo de transacción. Hay entidades gubernamentales que cuentan con leyes orgánicas que regulan estos asuntos, y otras no. Por eso tenemos que legislar para uniformar y prohibir las cesiones caprichosas y oportunistas en transacciones de bienes raíces (*contract flipping*)

5. Regulación de la profesión del cabildeo y regular las ganancias a contingencia: Luego del escándalo nacional del cabildeo Jack Abramoff, el Congreso de los Estados Unidos aprobó en el 2007 la “Honest Leadership and Open Government Act” (HLOGA). Puerto Rico debe hacer lo mismo. También, debemos regular las comisiones a contingencia (“contingent fee”) en la contratación gubernamental, inspirados en el “Federal Acquisition Regulation” (FAR) subparte 3.4. Emulemos las mejores prácticas en estos temas de otras democracias liberales de avanzada del mundo.

Estas son solo algunas propuestas para continuar promoviendo la confianza en las instituciones gubernamentales y en la contratación pública, tras los actos de corrupción y la mala administración que han asediado a Puerto Rico en las últimas décadas. Estoy seguro de que tú, lector, tienes otras que añadir. Lo importante es que continuemos juntos promoviendo este espíritu de gobierno limpio para esta y las próximas generaciones.

ENVEJECER EN PUERTO RICO: EL RETO DE POLÍTICA PÚBLICA QUE NO PODEMOS SEGUIR POSTERGANDO

Durante más de 15 años, hemos escuchado hablar de los desafíos demográficos a los que se enfrenta Puerto Rico. La disminución de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y la emigración de la población joven han acelerado el envejecimiento poblacional, convirtiéndolo en un reto para la administración pública del país. Esta realidad ya no es una proyección futura; es nuestra realidad actual. En el Perfil Sociodemográfico de la Población de Adultos Mayores: el Mundo y Puerto Rico, realizado por la Oficina del Procurador de las Personas de Edad Avanzada (2025), la isla continúa posicionándose entre las jurisdicciones con mayor proporción de personas de 60 años o más, pasando de la quinta en 2022 a la cuarta en el 2023, posición que mantiene según los datos más recientes. Este cambio no es una estadística más; es la evidente urgencia de replantear cómo se diseñan, implementan y evalúan las políticas dirigidas a una población envejecida.

El principal reto de la isla no está en la falta de iniciativas. Durante los últimos años, se han desarrollado planes estratégicos, consejos asesores, comités de inteligencia y diversas iniciativas dirigidas a atender las necesidades de la población de adultos mayores. Sin embargo, la persistencia de problemas como el abandono, la explotación financiera, el maltrato, la institucionalización inadecuada y la falta de acceso a servicios esenciales evidencia que estos esfuerzos no siempre logran traducirse en resultados sostenibles para la población.

En este contexto, es pertinente examinar las causas estructurales que limitan la efectividad de las políticas públicas y conducen al fracaso de la gobernanza pública. Quiles (2025) plantea que estas deficiencias responden a factores sistémicos como políticas mal diseñadas o demasiado complejas para ejecutarse, recursos insuficientes para generar impactos sostenidos, estructuras administrativas que dificultan la comunicación y la supervisión, liderazgo sin la capacitación necesaria para tomar decisiones de gran responsabilidad, y una cultura institucional con poca rendición de



Por: Lymari Ortiz López, MPH-G, LBSW
Fundadora/Presidente
Memorias del Corazón, Org.

cuentas y medición del desempeño. Las razones expuestas por Quiles (2025) permiten comprender que las limitaciones observadas no obedecen a problemas aislados, sino a deficiencias estructurales de la gobernanza pública. Este análisis nos lleva a cuestionarnos si las políticas públicas dirigidas al envejecimiento se diseñan para cumplir con requisitos administrativos o para garantizar la calidad de vida de las personas. La respuesta parece apuntar a un problema de gobernanza: las políticas dirigidas al envejecimiento siguen estando fragmentadas entre múltiples agencias y carecen de mecanismos efectivos para medir su impacto y/o realizar los cambios cuando es necesario.

La consecuencia de esto es un sistema que responde de manera reactiva en lugar de prevenir mediante una planificación estratégica e integral. Para enfrentar los retos del envejecimiento poblacional, Puerto Rico ya no necesita más diagnósticos sobre esta realidad demográfica; necesita la capacidad gubernamental e institucional para convertir los conocimientos y la experiencia en acciones concretas que mejoren la calidad de vida de nuestros viejos.

Es imperante el desarrollo e implementación de una política pública que integre la planificación a corto y largo plazo, la continuidad institucional, la evaluación basada en resultados, la rendición de cuentas y la colaboración efectiva entre el gobierno, los municipios, la academia y las organizaciones sin fines de lucro. Estos elementos son parte de los pilares fundamentales de una gobernanza pública sólida y orientada a resultados (OECD, 2020).

Esta respuesta integrada no debe abordarse desde una sola perspectiva, sino que requiere que se considere la autonomía, la participación social, el apoyo a cuidadores formales e informales, la vivienda, la salud, el transporte, la seguridad, los servicios esenciales y la dignidad de cada persona. Esto implica abandonar modelos centrados en la prestación de servicios y avanzar hacia una política que reconozca a la población vieja como ciudadanos con capacidades, derechos y un rol activo en la sociedad. En consecuencia, la formulación e implementación de estas políticas debe situar a la persona en el centro de todas las decisiones.

Puerto Rico no puede permitirse quince años más de diagnósticos repetidos ni de estrategias fragmentadas. La administración pública tiene ante sí una oportunidad histórica: transformar el conocimiento acumulado sobre el envejecimiento poblacional en una política pública coherente, sostenible y centrada en la dignidad de nuestros viejos. El reto no es nuevo, pero la urgencia sí lo es, y de la voluntad institucional depende que las próximas décadas encuentren a Puerto Rico preparado y no, una vez más, sorprendido.

“El envejecimiento poblacional no es un problema aislado, sino una deficiencia estructural de la gobernanza pública.”



FOTO: CORTESÍA DE NOTICEL

Referencias

OECD. (2020). Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>

Oficina del Procurador de las Personas de Edad Avanzada. (2025). Perfil sociodemográfico de la población de adultos mayores: El mundo y Puerto Rico. Gobierno de Puerto Rico. <https://docs.pr.gov/files/oppea/Estadistica/Perfil%20Sociodemogr%C3%A1fico%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n%20de%20Adultos%20Mayores%202025.pdf>

Quiles, M. J. (2025, 11 de diciembre). La obsolescencia institucional y el fracaso gubernamental en Puerto Rico (Parte 2). Instituto de Libertad Económica para Puerto Rico. <https://institutodelibertadeconomica.org/publicaciones/la-obsolescencia-institucional-y-el-fracaso-gubernamental-en-puerto-rico-parte-2/>

LA EDUCACIÓN COMO VALOR PÚBLICO: UNA NUEVA ARQUITECTURA DE GOBERNANZA PARA PUERTO RICO

“La educación no es solo enseñar contenidos, administrar fondos o cumplir procesos. Educar es producir valor público.”



Por: Dr. Leonardo Torres Pagán, MBA
Educador, investigador y consultor en currículo, planificación educativa, gobernanza pública y gerencia de proyectos

La educación pública es una de las formas más profundas de valor público que puede producir un Estado, porque no solo organiza escuelas, currículos o servicios, sino que forma capacidades humanas, cívicas, productivas y éticas que sostienen la vida democrática. Por eso, cuando Puerto Rico habla de gobernanza, confianza pública y colaboración social, la educación no puede ocupar un lugar secundario. En ella se decide, muchas veces en silencio, qué tipo de país será posible construir. Durante demasiado tiempo, sin embargo, hemos discutido la educación desde sus síntomas: pruebas, fondos, edificios, transportación, nombramientos, cumplimiento y rezago académico, pero no siempre desde su propósito público más profundo. La pregunta central debe ser más amplia: ¿qué valor público produce el sistema educativo para Puerto Rico? Esa pregunta obliga a mirar la escuela no como una unidad administrativa aislada, sino como el lugar donde el país convierte recursos públicos, conocimiento profesional y compromiso comunitario en oportunidades reales.

Desde la perspectiva de Moore (1995), el valor público no se limita a la intención de una política ni a la existencia de una estructura gubernamental; se justifica cuando una acción pública genera resultados socialmente valiosos, legitimidad democrática y capacidad operacional. Aplicado a la educación, esto implica aprendizaje real, equidad, bienestar, ciudadanía, empleabilidad, movilidad social y confianza institucional. Visto así, el sistema educativo no debe reducirse a una agencia que administra servicios escolares, sino entenderse como una plataforma nacional para crear capacidades. Cada estudiante que aprende a leer críticamente, cada maestro que recibe apoyo pertinente, cada familia que vuelve a confiar en su escuela y cada comunidad que encuentra una ruta de movilidad social son expresiones concretas de valor público. El valor de la educación, por tanto, no se mide solo por lo que el Estado invierte, sino por lo que la sociedad transforma.

Ese valor no se produce automáticamente. Requiere una gobernanza humana, competente y conectada con la realidad cotidiana de las escuelas. Una gobernanza educativa moderna no puede descansar únicamente en órdenes administrativas, controles centrales o informes de cumplimiento. Necesita dirección estratégica, datos confiables, participación auténtica y capacidad de escuchar a quienes viven la escuela todos los días. Como plantean Bryson, Crosby y Bloomberg (2014), la gobernanza orientada al valor público exige superar la administración tradicional y el gerencialismo estrecho, para avanzar hacia la deliberación democrática, la coordinación entre sectores y la creación colectiva de resultados valiosos.

Puerto Rico tiene, en ese sentido, una oportunidad histórica. La educación puede convertirse en el espacio donde el Estado, las universidades, los municipios, las familias, las organizaciones comunitarias, el sector privado, la cultura, la salud y los medios públicos colaboren bajo una agenda común. Según Ansell y Gash (2008), la gobernanza colaborativa requiere diálogo sostenido, reglas claras, confianza progresiva y compromiso compartido. En educación, esto supone abandonar la idea de que la escuela puede resolver sola problemas sociales, económicos, familiares, tecnológicos y comunitarios. Una nueva arquitectura de gobernanza educativa debe comenzar con una visión de largo plazo que trascienda los ciclos electorales y conecte el aprendizaje con desarrollo económico, convivencia democrática, innovación y resiliencia comunitaria. Sin esa mirada, el sistema seguirá reaccionando a crisis inmediatas sin construir capacidades duraderas. Esa visión debe llegar a la escuela de forma concreta. No basta con proclamar metas nacionales si las escuelas carecen de autonomía responsable, apoyo técnico y condiciones reales para actuar. La autonomía sin acompañamiento puede ampliar desigualdades, pero el centralismo sin flexibilidad puede paralizar la innovación. El balance correcto exige estándares comunes, transparencia, recursos alineados, desarrollo profesional y margen contextual para responder a las necesidades estudiantiles. También hace falta una rendición de cuentas más madura. Puerto Rico no debe medir únicamente cuánto se gastó o cuántos documentos se completaron.

Debe preguntar qué cambió: si aprendieron más los estudiantes, si se redujeron las brechas, si llegaron los apoyos a tiempo, si se fortaleció la práctica docente y si las familias confían más en la escuela. La OECD (2024) ha señalado que la confianza pública depende de la competencia institucional, la integridad y la capacidad de respuesta. En educación, esa confianza se reconstruye cuando las promesas públicas se convierten en experiencias verificables.

Esta transformación exige profesionalizar el Estado educativo. No se puede gobernar un sistema complejo solo con buena voluntad. Se necesitan servidores públicos capaces de manejar datos, evaluar riesgos, administrar portafolios de proyectos, diseñar políticas basadas en evidencia, implementar tecnología responsable y sostener conversaciones honestas con las comunidades. La inteligencia de la gobernanza está en la calidad de las decisiones, en la ética del servicio público y en la capacidad de aprender institucionalmente. Al final, la educación es el contrato público más importante entre el Estado y la ciudadanía.

En ese contrato, el país promete que el origen social de un estudiante no determinará su destino; que el talento docente será respetado; que las comunidades tendrán oportunidades reales; y que el futuro no será improvisado. Cumplir esa promesa requiere gobernar con sentido de país. Puerto Rico no debe tratar la educación como una agencia más, sino como el sistema mediante el cual la sociedad se reproduce, se corrige y se proyecta. Educar no es solo enseñar contenidos, administrar fondos o cumplir procesos. Educar es producir valor público: crear condiciones para que una sociedad amplíe sus capacidades, reconozca su dignidad colectiva y construya su futuro.



FOTO: CORTESÍA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

DEL ESTADO REGULADOR AL ESTADO FACILITADOR: GOBERNANZA COLABORATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

“La gobernanza colaborativa representa una nueva arquitectura institucional para enfrentar desafíos complejos.”

Por: Francette Calixte, MBA

Candidata doctoral en Negocios Internacionales
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.



Pandemia, transformación digital, inteligencia artificial, cambio climático, polarización social. Ningún gobierno, por más recursos que tenga, puede resolver solo estos desafíos. Y sin embargo, seguimos pensando el Estado bajo un modelo que asume justamente lo contrario: que basta con regular, decidir y ejecutar desde arriba. Ese modelo está llegando a su límite. La alternativa no es un Estado más débil, sino uno que redefine su función: pasa de árbitro distante a articulador de cooperación entre actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil.

Ese cambio de rol tiene nombre en la literatura: gobernanza colaborativa. En lugar de controlar y decidir en solitario, el Estado coordina, genera confianza y coproduce soluciones junto a otros (Ansell & Gash, 2008).



FOTO: CORTESÍA DE CARIBBEAN BREEZE ADVENTURES

No es una moda conceptual. Responde a una constatación simple: los problemas de hoy son demasiado interdependientes para resolverse desde un solo actor, por capaz que sea.

¿Por qué funciona esto? Porque las instituciones (tanto las formales, como leyes y agencias, como las informales, como la confianza y las normas de cooperación) son las que reducen la incertidumbre y hacen posible que la inversión y la innovación ocurran (North, 1990). La gobernanza colaborativa no sustituye esas instituciones: las fortalece desde adentro, generando aprendizaje y legitimidad cada vez que distintos actores logran resolver algo juntos que ninguno habría resuelto por separado. Desde esta perspectiva, el desarrollo económico no depende únicamente del talento empresarial o de los incentivos financieros, sino de la calidad del entorno institucional que estructura los incentivos, reduce los costos de transacción y facilita la cooperación entre los distintos actores.

La gobernanza colaborativa puede observarse en múltiples ámbitos de la gestión pública, como la salud, la educación, la gestión ambiental o el desarrollo económico. Este último constituye un escenario ilustrativo, ya que la creación de un entorno favorable para el emprendimiento depende de la interacción entre instituciones públicas, universidades, empresas y organizaciones de apoyo.

El ecosistema emprendedor es quizás el mejor ejemplo de esta lógica. Una empresa nueva no nace en el vacío: depende de que universidades, gobierno, incubadoras, inversionistas y otras empresas estén, de algún modo, coordinados. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uno de los principales observatorios internacionales de investigación sobre emprendimiento, permite evaluar tanto la actividad emprendedora como las condiciones del entorno institucional que la hacen posible. Esta realidad ilustra cómo las debilidades institucionales terminan afectando la capacidad del ecosistema para generar emprendimientos dinámicos.

El discurso sobre la gobernanza colaborativa adquiere mayor significado cuando se contrasta con la realidad. En Puerto Rico, el informe GEM Puerto Rico (2024) muestra un deterioro del entorno institucional. El Índice de Contexto de Emprendimiento Nacional (NECI) cayó a 3.6 sobre 10, lo que sitúa a Puerto Rico en el puesto 53 de las 56 economías evaluadas. Los resultados más bajos corresponden a la burocracia gubernamental (2.6) y al acceso al financiamiento (3.3). No se trata de un dato aislado, sino de una tendencia de la última década. Ignorar estos resultados, o hablar de gobernanza colaborativa como si este contexto no existiera, sería quedarse en el discurso. El punto de partida debe ser reconocer que estos indicadores reflejan importantes desafíos institucionales que limitan la construcción del ecosistema emprendedor que Puerto Rico aspira a fortalecer.

¿Qué significa esto en términos prácticos? Que la coordinación entre agencias continúa siendo, en buena medida, un ideal más que una realidad. Los programas de apoyo al emprendimiento permanecen dispersos entre distintas entidades que apenas se comunican entre sí. La digitalización de los trámites no constituye un simple avance tecnológico, sino una herramienta para reducir la burocracia que afecta la competitividad del ecosistema. Asimismo, resulta indispensable utilizar la evidencia disponible, incluidos los resultados del GEM, para diseñar políticas públicas, en lugar de tomar decisiones sin un diagnóstico sólido. Una mesa permanente de coordinación entre el gobierno, las universidades, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, con metas claras y un seguimiento periódico de indicadores, permitiría transformar el diagnóstico en acciones concretas de mejora.

De ahí surgen recomendaciones puntuales: alianzas institucionales con mecanismos reales de rendición de cuentas; menos trámites, no más incentivos que se acumulan sobre un sistema ya sobrecargado; una cultura de decisión pública basada en evidencia; y servidores públicos formados no solo técnicamente, sino en la capacidad misma de coordinar con otros actores. También resulta indispensable institucionalizar espacios permanentes de coordinación intersectorial donde las decisiones públicas se diseñen, implementen y evalúen conjuntamente con universidades, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

La administración pública ya no puede limitarse a regular. Su verdadero valor, de cara a los próximos años, estará en su capacidad de generar confianza, articular actores distintos y construir soluciones que ningún sector podría lograr solo. La gobernanza colaborativa representa una nueva arquitectura institucional para enfrentar desafíos complejos. Pero, sobre todo, constituye una prueba de carácter: la de un Estado dispuesto a mirar sus propios indicadores, reconocer sus debilidades y actuar en consecuencia.

Referencias

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Global Entrepreneurship Monitor Puerto Rico. (2024). Informe Nacional GEM Puerto Rico 2024. Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. <https://gem.uprrp.edu/informes-anuales/>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

MÁS ALLÁ DE LA IGUALDAD: LA EQUIDAD DE GÉNERO COMO EJE ESTRATÉGICO PARA RECONSTRUIR LA CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



“La equidad de género también mejora el desempeño institucional.”

Por: Caroline J. Jackson Otero

Estudiante de Maestría en Administración Pública
Doble especialidad en Gobierno y Política Pública y Recursos Humanos y
Relaciones Laborales, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

La confianza ciudadana en las instituciones públicas es uno de los retos centrales de las democracias contemporáneas. Aunque no existe evidencia de una caída uniforme en todos los países, la confianza depende de condiciones institucionales como la capacidad de respuesta, la integridad, la apertura, la fiabilidad y la percepción de trato justo (OECD, 2022; Van de Walle et al., 2008). En sociedades más diversas, los modelos administrativos centrados solo en normas resultan insuficientes para enfrentar problemas complejos y sostener la legitimidad del Estado. Por ello, la gobernanza inclusiva propone ampliar la participación, fortalecer el aprendizaje institucional y construir decisiones más representativas y colaborativas (Gupta et al., 2015). Desde esta perspectiva, la equidad de género no debe limitarse a un compromiso de justicia social. También constituye una capacidad institucional para mejorar la calidad de las políticas públicas, el liderazgo y la gestión del talento. Las brechas de género reducen la representación, restringen capacidades y limitan la innovación pública (OECD, 2023; UN Women, 2024). Este artículo analiza cómo la equidad de género puede fortalecer la gobernanza democrática y contribuir a reconstruir la confianza en las instituciones públicas.

Así, la equidad conecta justicia, desempeño y legitimidad en una misma agenda pública, especialmente cuando la ciudadanía demanda instituciones capaces de escuchar, representar y responder con transparencia.

¿Por qué la gobernanza necesita ser inclusiva?

La complejidad de los problemas públicos exige reconocer la interdependencia entre gobierno, sociedad civil, sector privado y ciudadanía. La Agenda 2030 plantea un modelo de desarrollo basado en inclusión, igualdad, participación y el principio de no dejar a nadie atrás, y subraya que las instituciones eficaces, responsables e inclusivas son indispensables para el desarrollo sostenible (United Nations, 2015). En esa línea, Gupta, Pouw y Ros-Tonen (2015) sostienen que el desarrollo inclusivo requiere gobernanza interactiva, aprendizaje adaptativo y empoderamiento de grupos marginados. Gupta y Vegelin (2016) añaden que la inclusión no es solo social, sino también política, ecológica y relacional, pues fortalece la capacidad institucional para responder de manera equitativa y sostenible.



FOTO: CORTESÍA DE BETTMANN ARCHIVE / GETTY IMAGES

La equidad de género como estrategia de gobernanza

Durante décadas, la igualdad de género se abordó principalmente como un objetivo de derechos humanos. Sin abandonar esa dimensión, la literatura reciente muestra que la equidad de género también mejora el desempeño institucional. Promover entornos equitativos amplía la participación y el liderazgo, enriquece la toma de decisiones y ayuda al Estado a responder mejor a las necesidades ciudadanas (OECD, 2023). La OECD advierte que las brechas de género generan costos económicos e institucionales al limitar el talento, la productividad y la eficacia de las políticas públicas. UN Women (2024) señala que el lento avance hacia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 compromete el resto de la Agenda 2030. Por tanto, la equidad de género no es una política sectorial aislada, sino un componente transversal de instituciones resilientes.

Equidad de género y reconstrucción de la confianza pública

Incorporar la equidad de género en la gestión pública fortalece la legitimidad institucional porque amplía la representatividad de quienes formulan e implementan políticas. La representación no es un fin en sí mismo, sino que permite que las decisiones reflejen mejor la diversidad social. Asimismo, la diversidad en el liderazgo enriquece la deliberación y fortalece la innovación institucional.

Esta relación es clave para la confianza pública. La OECD (2022) identifica la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la integridad, la apertura y la equidad como impulsores de la confianza ciudadana. Van de Walle et al. (2008) explican que la confianza es multidimensional y depende tanto del desempeño gubernamental como de factores institucionales y contextuales. Por eso, fortalecer la legitimidad exige instituciones percibidas como justas, abiertas y representativas.

El vínculo entre gobernanza, rendición de cuentas y liderazgo de las mujeres también se observa en Nazar y Zarghami (2026), quienes concluyen que los mecanismos sólidos de rendición de cuentas, las elecciones competitivas, los medios libres y una sociedad civil activa favorecen el liderazgo político femenino en sistemas democráticos. Estos hallazgos permiten sostener que la equidad de género fortalece la confianza pública porque contribuye a instituciones más legítimas, eficaces y sensibles a una sociedad plural.

Gestión estratégica del talento: la dimensión administrativa

Para que la equidad de género incida en la gobernanza democrática, debe integrarse en la gestión estratégica del talento público. Esto implica procesos de mérito, oportunidades de desarrollo, acceso al liderazgo y culturas organizacionales que valoren la diversidad. La OECD (2023) destaca que los servicios públicos requieren organizaciones flexibles, aprendizaje continuo y liderazgo adaptable. OECD (2025) plantea que las administraciones deben fortalecer sus capacidades mediante herramientas de gobernanza basadas en evidencia. Así, integrar la equidad de género no solo amplía oportunidades, sino que mejora la capacidad estatal para construir organizaciones innovadoras, resilientes y orientadas al servicio público.

Conclusión

La equidad de género puede fortalecer la gobernanza democrática al consolidarse como una capacidad institucional que aumenta la legitimidad de las decisiones, mejora la gestión gubernamental y favorece la reconstrucción de la confianza ciudadana. No se trata únicamente de incluir a más mujeres, sino de transformar las condiciones bajo las cuales se distribuyen las oportunidades, se ejerce el liderazgo y se formulan las políticas públicas. A mi juicio, la confianza no depende solo de la eficiencia ni del cumplimiento de indicadores. También requiere instituciones que reflejen la diversidad de la sociedad a la que sirven. Cuando ciertos grupos permanecen subrepresentados, la legitimidad institucional se debilita aun con resultados positivos.

“La equidad de género no es una política sectorial aislada, sino un componente transversal de instituciones resilientes.”



FOTO: CORTESA DE LA VANGUARDIA

Referencias

- Gupta, J., Pouw, N. R. M., & Ros-Tonen, M. A. F. (2015). Towards an elaborated theory of inclusive development. *European Journal of Development Research*, 27(4), 541-559. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2015.30>
- Gupta, J., & Vegelin, C. (2016). Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16(3), 433-448. <https://doi.org/10.1007/s10784-016-9323-z>
- Nazar, S., & Zarghami, S. A. (2026). Fostering women's political leadership through government accountability: Evidence from OECD countries. *Public Administration and Development*. Advance online publication. 1-17. <https://doi.org/10.1002/pad.70015>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Building trust to reinforce democracy: Main findings from the 2021 OECD survey on drivers of trust in public institutions. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Joining forces for gender equality: What is holding us back? OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/67d48024en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b20216ab-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Government at a glance 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UN Women. (2024). Annual report of the Executive Director on the implementation of the Strategic Plan 2022-2025, including the midterm review of the Strategic Plan (UNW/2024/2). UN Women.
- Van de Walle, S., Van Roosbroek, S., & Bouckaert, G. (2008). Trust in the public sector: Is there any evidence for a long-term decline? *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 47-64. <https://doi.org/10.1177/0020852307085733>

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO SUPERVISIÓN: LOS DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA EN PUERTO RICO BAJO PROMESA

La gobernanza y la administración pública del Estado puertorriqueño desde la imposición de la Ley PROMESA (Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act) ha incurrido en una especie de experimento colonial que ha generado nuevos desafíos para la sociedad puertorriqueña, entre ellos, la capacidad de construir una arquitectura de gobernanza verdaderamente democrática.

I. Contexto Histórico: El origen de una nación colonizada y PROMESA

Desde las ciencias sociales, particularmente la antropología, podemos sostener que Puerto Rico constituye una nación desde al menos el siglo XVIII (Meléndez-Badillo, 2024). Sin embargo, debido a su realidad colonial, la nación puertorriqueña ha sido sujeta a distintas maneras de dominación durante más de cuatro siglos. La invasión de los Estados Unidos marcó una nueva etapa de la historia puertorriqueña caracterizada por el dominio imperialista bajo Estados Unidos (Ayala & Bernabé, 2007). En este contexto podemos entender la imposición de la Ley PROMESA por el Congreso de Estados Unidos en 2016 sobre el archipiélago. La obra Historia Económica de Puerto Rico (1997), de James L. Dietz, permite comprender la evolución económica y administrativa del país (Dietz, 1997). No obstante, PROMESA inaugura un nuevo capítulo en la historia de la administración pública en Puerto Rico. Este ensayo analiza cómo la Ley PROMESA y la Junta de Supervisión Fiscal (JSF) han transformado la gobernanza, el Estado y la sociedad puertorriqueña; para finalmente reflexionar sobre la necesidad de una arquitectura de administración pública verdaderamente democrática.

En 2015, el entonces Gobernador del Estado Libre Asociado (ELA) Alejandro García Padilla, declaró ante el Congreso de los Estados Unidos, que el Gobierno de Puerto Rico se encontraba efectivamente incapaz de pagar sus deudas (Morales, 2019).



Por: Benjamín J. Pérez González

Estudiante de maestría en Administración Pública con especialidad en Gobierno y Políticas Públicas
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Durante décadas el gobierno de Puerto Rico, bajo distintas administraciones, financió servicios públicos esenciales mediante deudas adquiridas con la venta de bonos del Estado (Morales, 2019); generando una crisis fiscal de gran magnitud. Como respuesta, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley PROMESA (2016) y creó la Junta de Supervisión Fiscal (JSF) con amplios poderes delegados por el gobierno federal sobre el archipiélago.

La JSF posee autoridad para certificar o rechazar el Plan Fiscal, imponer uno propio, aprobar o rechazar el presupuesto del Gobierno y supervisar el cumplimiento de las metas fiscales. Además, la Sección 204 de PROMESA le otorga a la JSF la potestad de monitorear legislación, reglamentos y políticas públicas con impacto fiscal, mientras que la Sección 108 le concede autonomía institucional frente al Gobierno de Puerto Rico (Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act, 2016, §§ 204 & 108).

En la práctica, la Junta se manifiesta como un organismo metagubernamental con autoridad por encima del gobierno local, dándole así inmenso poder económico y político. Aunque la JSF no administra directamente, sí condiciona el entorno en que se producen y ejecutan las políticas públicas del Gobierno de Puerto Rico. Ante esta realidad colonial, la administración pública, economía y sociedad puertorriqueña se encuentran ante una dura situación de subyugación autocrática.

II. Un análisis histórico sobre el desarrollo dialéctico de la Junta de Supervisión Fiscal en Puerto Rico (2016-2026)

PROMESA le otorgó a la JSF amplios poderes sobre la administración pública, entre ellos el control del Plan Fiscal, Supervisión del Presupuesto Anual, Reestructuración de la deuda pública bajo Título III, implementación de políticas de austeridad, control del gasto público, reformas al sistema de pensiones y educación, supervisión de legislación y la promoción de reformas estructurales (Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act, 2016). Sus políticas han tenido efectos concretos sobre distintas instituciones públicas. La Junta impulsó la privatización del sistema eléctrico del país mediante los Planes Fiscales y el apoyo al modelo de privatización autorizados posteriormente por la Ley 120-2018, que dio paso a operadores privados como LUMA y Genera PR (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2025a; Ley Núm. 120-2018).



En el sistema de educación, la Junta respaldó el cierre de cientos de escuelas públicas con el objetivo oficial de reducir costos operacionales y reorganizar el Departamento de Educación. Asimismo, ha favorecido el surgimiento del modelo Alianzas Público-Privadas, incluyendo las escuelas charter financiadas con fondos públicos (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2025a; Departamento de Educación de Puerto Rico, 2018).

Uno de los casos más singulares ha sido la Universidad de Puerto Rico. La JSF ha impuesto planes fiscales que redujeron considerablemente su presupuesto, promovieron aumentos en el costo de matrícula y ha condicionado decisiones administrativas de la principal universidad pública del país. Los planes fiscales de la Junta sobre la UPR han recortado sobre el 50% del presupuesto anual de la institución (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. University of Puerto Rico Certified Budget FY2021 & FY2026). Además, la Junta ha promovido recortes a los municipios y la consolidación de agencias gubernamentales, el recorte del gasto público y diversas reformas gubernamentales (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2025).

III. Gobernanza, Democracia y Administración Pública

Uno de los principales desafíos que crea PROMESA es la formación de una estructura de gobernanza autocrática donde el poder público se concentra bajo instituciones sin el consentimiento del pueblo puertorriqueño. La Junta está compuesta por miembros no electos por el pueblo puertorriqueño; la misma posee poderes plenos sobre áreas esenciales como la salud, la educación, la energía, las pensiones y el presupuesto público.

Mientras la JSF expone que su justificación principal es garantizar la responsabilidad fiscal y recuperar la estabilidad económica, diversos académicos y sectores sociales señalan que PROMESA resulta ser un instrumento colonial subordinado a los intereses de los bonistas que genera pagos y ganancias exorbitantes a una clase privilegiada al detrimento del pueblo de Puerto Rico (ACLU Puerto Rico, A Una Década de PROMESA, 2026).

La administración pública en Puerto Rico enfrenta así una paradoja: la Junta justifica su existencia bajo el argumento de mejorar la administración financiera del archipiélago, sin embargo, los procesos de planificación y formulación de las políticas públicas quedan sujetos a una estructura que carece de legitimidad democrática.

La gobernanza moderna requiere colaboración entre el estado, organizaciones no gubernamentales, comunidades, instituciones y ciudadanía para encontrar soluciones a problemas complejos (Aguilar, 2010). Sin embargo, PROMESA concentró una gran parte del poder fiscal en un organismo impuesto y no electo, generando inmensas contradicciones dialécticas entre los principios de la gobernanza democrática y la institución creada por la ley.

IV. Conclusión: La necesidad de una nueva arquitectura de administración pública democrática

Construir una nueva arquitectura de administración pública democrática bajo un ente no electo resulta ser en teoría y práctica incompatible. Más que nunca resulta necesario combinar responsabilidad presupuestaria con legitimidad democrática, eficiencia administrativa, transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, justicia social, fortalecimiento de las instituciones públicas

y creación de valor público (Aguilar Yuste, 2024). El caso de Puerto Rico demuestra que la sostenibilidad fiscal debe ir acompañada de valores democráticos y de una gobernanza donde las decisiones fundamentales respondan al voto y voluntad del pueblo. Los desafíos creados por PROMESA representan un reto para el futuro de la democracia, la administración pública y la gobernanza en Puerto Rico.



Referencias

- ACLU de Puerto Rico. (2026). A Una Década de PROMESA . <https://www.facebook.com/watch/?v=1733466477793817>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2020). Democracia, gobernabilidad y gobernanza.
- Aguilar Yuste, M. (2024). El valor de lo público. Ondina Ediciones.
- Ayala, C. J., & Bernabe, R. (2007). Puerto Rico in the American century: A history since 1898. The University of North Carolina Press.
- Departamento de Educación de Puerto Rico. (2018). Plan de reorganización del Departamento de Educación de Puerto Rico.
- Dietz, J. L. (1997). Historia económica de Puerto Rico. Ediciones Huracán.
- Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. (2025a). Certified fiscal plan for the Commonwealth of Puerto Rico.FOMB – Revised Fiscal Plan for Commonwealth of Puerto Rico – Certified as of June 6, 2025
- Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. (2025b). University of Puerto Rico certified budget FY2026. Revised Fiscal Plan as of June 5, 2026 – Fiscal Plan for the University of Puerto Rico. Certified as of May 27, 2021 – Fiscal Plan for the University of Puerto Rico
- Ley Núm. 120-2018, Ley para Transformar el Sistema Eléctrico de Puerto Rico, 22 L.P.R.A. § 1111 et seq. (2018).
- Meléndez Badillo, J. (2024). Puerto Rico: A National History. Princeton University Press.
- Morales, E. (2019). Fantasy Island: Colonialism, exploitation, and the betrayal of Puerto Rico. Bold Type Books.
- Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act, Pub. L. No. 114-187, 130 Stat. 549 (2016). www.congress.gov/114/plaws/publ187/PLAW-114publ187.pdf

OBSERVATORIO LEGISLATIVO

ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD LEGISLATIVA QUE
INCIDE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE PUERTO RICO

¿QUIÉN MANDA EN EL MUNICIPIO?

EL P. DE LA C. 1006 Y EL FUTURO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El pasado 7 de enero de 2026, el representante del quinto distrito, Navarro Suárez, radicó el Proyecto de la Cámara 1006, medida que propone enmendar los Artículos 1.008, 1.010 y 2.003 del Código Municipal de Puerto Rico (Ley 107-2020) para facultar expresamente a los municipios a delegar la administración, operación y gerencia de unidades administrativas —entre ellas Finanzas Municipales, Recursos Humanos y Transportación y Obras Públicas— a entidades privadas mediante el modelo de Alianzas Público-Privadas (APP) que rige la Ley Núm. 29-2009.

El municipio conservaría la potestad de fiscalización, y el Alcalde retendría su autoridad como máxima autoridad ejecutiva. Aunque el proyecto no privatiza servicios públicos en el sentido tradicional, sí amplía el margen para que unidades administrativas centrales operen bajo gerencia privada, lo cual amerita examinarse a la luz de la gobernanza inteligente y humana, la confianza pública, las capacidades del Estado y la colaboración entre este y la sociedad.

Desde la perspectiva de una gobernanza inteligente y humana, el proyecto busca incorporar sistemas de gestión propios de la empresa privada en unidades administrativas municipales, aspiración que responde a un principio legítimo: usar herramientas eficientes para atender las necesidades ciudadanas. Sin embargo, esa eficiencia no debe perseguirse a costa del contacto directo entre el municipio y sus residentes. Delegar la gerencia de oficinas como Recursos Humanos o Finanzas introduce un intermediario privado entre la ciudadanía y quienes tradicionalmente han rendido cuentas ante ella, lo que exige preservar la accesibilidad del servicio público.



Por: Lcdo. Kenneth Concepción Camacho, MPA, JD
Vicepresidente del Comité de Asuntos Legislativos
Maestro de Escuela Secundaria en el Departamento de Educación

Esta dimensión se conecta con la necesidad de reconstruir la confianza pública. Como observa Josep Pont Vidal en *La innovación en la gestión pública* (2017)[1], los modelos emergentes de administración surgidos tras la crisis de 2008 responden precisamente a una pérdida de legitimidad del sistema político y a una demanda ciudadana de regeneración; bajo esa lógica, los mecanismos de transparencia y fiscalización no son un añadido opcional a la reforma administrativa, sino la condición misma de su éxito. El texto del P. de la C. 1006 afirma que el municipio "mantendrá la potestad de fiscalización", pero no especifica instrumentos concretos —auditorías periódicas, informes públicos, penalidades contractuales— que hagan esa fiscalización verificable. Ese vacío debe atenderlo la Comisión de Asuntos Municipales, pues la confianza pública no se reconstruye con declaraciones de principio, sino con procesos auditables y accesibles al escrutinio ciudadano.

[1] Pont Vidal, Josep. *La innovación en la gestión pública*. Los Libros de la Catarata, 2017.



FOTO: CORTESÍA DE DREAMSTIME

El asunto también toca las capacidades del Estado y la profesionalización del servicio público. Un argumento recurrente a favor de las APP es que permiten a los municipios acceder a pericia técnica que no siempre poseen internamente, lo que plantea una tensión legítima: ¿se fortalece la capacidad estatal al incorporar experiencia privada, o se sustituye la necesidad de profesionalizar al personal municipal? Ya en 1994, Leonardo Santana Rabell advertía, en *Fulgor y decadencia de la administración pública en Puerto Rico*[1], que las reformas gubernamentales del país tienden a quedar atrapadas entre la retórica modernizadora y resultados institucionales limitados —advertencia útil al evaluar si esta medida fortalece las capacidades municipales o solo traslada la responsabilidad al sector privado. La delegación de funciones críticas sin una estrategia paralela de desarrollo de capacidades internas puede generar dependencia estructural del sector privado, debilitando la memoria institucional y la capacidad de negociación del municipio frente a sus propios contratistas.

Finalmente, el proyecto ilustra las posibilidades y los límites de la colaboración entre Estado y sociedad. El modelo de APP, bien diseñado, puede representar una forma legítima de colaboración, incorporando al sector privado como actor corresponsable del bienestar colectivo.

No obstante, esa colaboración debe distinguirse de una transferencia de responsabilidad sin supervisión efectiva. El proyecto excluye explícitamente a Auditoría Interna y a Presupuesto de los acuerdos de consorcio intermunicipal —una salvaguarda importante— que sugiere que el legislador reconoce, al menos parcialmente, la necesidad de mantener ciertas funciones bajo control público directo.

Para quienes laboran, investigan o participan en la gestión pública municipal, el proyecto exige atención a: la claridad de los mecanismos de fiscalización que acompañarán cualquier delegación; el impacto sobre la fuerza laboral municipal, particularmente en Recursos Humanos; el cumplimiento de los procesos de licitación ya establecidos en la Ley 29-2009; y la evaluación de si la medida fortalece o sustituye las capacidades internas del municipio a largo plazo.

En definitiva, aunque el proyecto se presenta como una clarificación jurídica de facultades ya existentes, su aprobación exigirá precisar las salvaguardas de fiscalización que el texto apenas esboza, para que la modernización administrativa no se logre a falta de la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

[1] Santana Rabell, Leonardo. *Fulgor y Decadencia de la Administración Pública en Puerto Rico: Agenda para la Reforma*. Editorial La Torre del Viejo, 1994.

COMITÉS DE TRABAJO

ADPUPR 2025-2027



Comité de Educación y Tecnología

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

La educación es una de las herramientas más necesarias para transformar nuestra sociedad. Pero educar no puede limitarse a transmitir conocimientos técnicos o desarrollar destrezas profesionales. También debe ayudarnos a comprender la realidad, cuestionarla y asumir responsabilidad sobre ella.

En la administración pública esto es particularmente importante. Necesitamos servidores públicos competentes, pero también ciudadanos y

profesionales capaces de pensar críticamente, reconocer las consecuencias de las decisiones públicas y comprender que administrar lo público implica servir a una sociedad.

Desde el Comité de Educación y Tecnología de ADPUPR aspiramos a contribuir a ese proceso. La tecnología nos ofrece nuevas herramientas para aprender, comunicar y ampliar el acceso al conocimiento. Sin embargo, la herramienta nunca debe sustituir el propósito.

Educar también es crear conciencia. Y una ciudadanía consciente está mejor preparada para participar, exigir, proponer y contribuir.

Comité de Asuntos Legislativos

PRESIDIDO POR JAVIER CUEVAS-LANDRÓN

En el Comité de Asuntos Legislativos, continuamos nuestro trabajo de analizar e investigar los efectos de la formación de política pública en nuestra administración pública puertorriqueña. Al mismo tiempo que vigilamos el trámite legislativo de medidas importantes para nuestra profesión, desarrollamos métodos y materiales educativos para empezar a instruir no solamente los servidores públicos del gobierno, sino también a la población general de nuestro país.

Siempre estamos en la búsqueda de nuevas voces en nuestro grupo, ya sean personas con años de experiencia en las ramas Legislativa, Ejecutiva y Judicial, como a jóvenes empezando sus carreras académicas y laborales en nuestra noble profesión.



Se les invita a ponerse en contacto con nosotros para sugerir cualquier medida, política o documento público que sea de interés para nosotros los administradores públicos.

SÉ PARTE DE LA CONVERSACIÓN.

AGOSTO – OCTUBRE 2026

NÚM. 05

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.



ESCANEA EL CÓDIGO QR:

Formulario de Membresía para:

Acceso Exclusivo a Oportunidades Educativas

Red de Contactos Profesionales

Voz en la Transformación de lo Público