

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA GRADUADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

**Rendición de cuentas de fondos federales en el Departamento de Educación de Puerto Rico**

**Por:**

**Edgar J. Matos Rodríguez**

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mayo 2023

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA GRADUADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

**Edgar J. Matos Rodríguez**

TITULADO

**Rendición de cuentas de fondos federales en el Departamento de Educación de Puerto Rico**

Aprobado por:

Dra. Liz Johanna Ortiz Laureano  
Catedrática Auxiliar

\_\_\_\_\_

Firma

16 de mayo de 2023  
Fecha

## Resumen

La rendición de cuentas es uno de los pilares de la gobernanza que amerita ser explorado dentro del Departamento de Educación de Puerto Rico; en tanto han surgido diferentes escenarios que han puesto en riesgo los recursos económicos que el Gobierno Federal destina a la agencia. A estos efectos, se hizo un análisis de diversos informes como: el Informe de Auditoría de la Oficina del Contralor de Puerto Rico, la página electrónica del Departamento de Educación de Puerto Rico, el *Flash Report* F19GA0027 (2021), la auditoría A19GA0003 (2022) de la Oficina del Inspector General del Departamento de Educación federal, los Planes Fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023 de la Junta de Supervisión Fiscal y una petición de información solicitada al Departamento de Educación. También se analiza el marco conceptual del modelo de gobernanza y los valores que subyacen dentro de este. Por otro lado, se exploran las normativas y reglamentaciones que giran en torno a la rendición de cuentas y la transparencia en el Departamento de Educación sobre la utilización de los fondos federales. Finalmente, esta investigación discute los diferentes indicadores de rendición de cuentas validados en la literatura y hace una comparación con el nivel de cumplimiento del Departamento de Educación.

Palabras claves: Gobernanza, Rendición de cuentas, Transparencia, Liderazgo, Departamento de Educación

## Introducción

El Gobierno de Puerto Rico ha enfrentado una serie de sucesos que han puesto en duda la capacidad administrativa que tiene el estado para responder de manera efectiva las necesidades de los ciudadanos puertorriqueños. Cuando se explora en detalle los motivos que inciden dentro de este planteamiento, se menciona que la razón principal por la cual el gobierno opera de esta manera es bajo la institucionalización de una infraestructura gubernamental ineficiente que no logra establecer los principios fundamentales de un modelo de gobernanza responsable y desarrollado con y para el ciudadano: la transparencia, rendición de cuentas, participación, integridad, efectividad, ética, liderazgo eficiente y efectivo, voluntad política, imparcialidad, entre otros (Matos, 2022).

Asuntos como: *“Educación no consultó con Salud la compra de purificadores de aire a \$36 millones”* (Metro de Puerto Rico, 2021); *“Julia Keleher se declara culpable por corrupción ante el Tribunal Federal”* (Cordero, 2021); *“El Departamento de Educación pactó con empresa de dudoso récord para servicios de tutorías”* (Maldonado, 2021), son algunas de las reseñas que se han difundido por los diferentes medios de información local. Esto lleva a pensar y ponderar sobre la capacidad que tiene el Departamento de Educación de Puerto Rico para manejar sus recursos económicos aun contando con la estructura reglamentaria, operacional y de recursos humanos y fiscales necesarios para ejercer a cabalidad sus funciones constituidas en la Ley 85-2018 según enmendada y mejor conocida como “Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico” y los deberes constitucionales enmarcados en el Artículo 2, Sección 5, de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

El reporte expedito F19GA0027 (2021) y la auditoria A19GA0003 (2022) trabajada por el *U.S. Department of Education, Office of Inspector General*<sup>1</sup> reseñaron que el Departamento de Educación de Puerto Rico había utilizado incorrectamente fondos federales que muy bien podían ser invertidos en diferentes servicios educativos. El resultado de ello fue que la Junta de Supervisión Fiscal le ordenara a la Oficina de Gerencia y Presupuesto solicitar al Departamento de Educación de Puerto Rico devolver treinta millones de dólares (\$30,000,000) de su presupuesto hasta tanto no implementaran un sistema que lograra validar la asistencia de los empleados activos en la agencia (FOMB, 2021). Por lo tanto, nuestra investigación se enfoca en la ***rendición de cuentas de fondos federales en el Departamento de Educación de Puerto Rico***.

Con esta investigación, se buscó describir el estado actual del Departamento de Educación en función de rendición de cuentas de fondos federales. Se evaluó de igual forma si el Departamento de Educación en el sentido amplio, cumple con los indicadores de rendición de cuentas. Para ello, se produjo un análisis general de la agencia junto a las normativas vigentes sobre la rendición de cuentas. Luego de establecer el panorama general, enfocamos el análisis en el sistema de rendición de cuentas de fondos federales. Dentro de esta categoría se evaluó el nivel de cumplimiento de los indicadores de rendición de cuentas. Finalmente, se presentan algunas herramientas necesarias para la rendición de cuentas en el Departamento de Educación en general y la rendición de cuentas sobre el uso de fondos federales en particular.

### **Método de Investigación**

El método de investigación utilizado para llevar a cabo este proyecto investigativo fue bajo un acercamiento multi-método, el cual constó de una combinación de diferentes tipos de

---

<sup>1</sup> El *U.S. Department of Education, Office of Inspector General* es una entidad independiente dentro del Departamento de Educación Federal cuya responsabilidad es identificar fraude, despilfarro, abuso y actividad criminal relacionada a los fondos, programas y operaciones educativos.

fuentes de información, así como la utilización de una metodología cuantitativa y cualitativa con la finalidad de contrastar la información que se recopiló a través de los Informes de Auditoría DA-17-39 (2017), DA-19-05 (2018) y DA-19-02 (2018) de la Oficina del Contralor de Puerto Rico, la página electrónica del Departamento de Educación de Puerto Rico, el *Flash Report* F19GA0027 (2021) y la auditoría A19GA0003 (2022) de la Oficina del Inspector General del Departamento de Educación federal, los Planes Fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023 de la Junta de Supervisión Fiscal y una petición de información solicitada al Departamento de Educación. Para identificar si el Departamento de Educación de Puerto Rico cumplió con el principio de rendición de cuentas, se desarrolló la Tabla 1. *Indicadores de rendición de cuentas en el Departamento de Educación de Puerto Rico sobre fondos federales*. En esta tabla, se incluyeron como indicadores de rendición de cuentas algunos elementos identificados a través de la literatura. Para efectos de esta investigación, describimos cada uno de estos indicadores de manera que se pudo evaluar si la agencia cumple o no cumple con ellos.

Para lograr ejercer un análisis sobre estos indicadores, se evaluó la página digital que tiene el Departamento de Educación de Puerto Rico y los datos accesibles y disponibles en la misma; a su vez, analizamos la información solicitada a la agencia.

### **Aproximaciones Teóricas: Gobernanza, rendición de cuentas, transparencia y liderazgo**

La gobernanza es un nuevo estilo de gobierno que surge como producto del desplome que tuvo la propuesta de gobierno de la Nueva Gestión Pública con el propósito de reestructurar las operaciones gubernamentales bajo la implementación de mecanismos de redes de colaboración (Restrepo, 2009). A su vez, la Lcda. Alba López (s.f.) planteó que el modelo de gobernanza cambió el paradigma administrativo del modelo burocrático por una nueva forma de gestionar los asuntos gubernamentales que implicó el desarrollo de una cultura de cooperación y de

capacidades específicas encaminadas a la búsqueda de resultados específicos. Saúl Pratts (2013) entendía que lo indispensable era redirigirse hacia la gobernanza basado en el fortalecimiento de los pilares de transparencia de información y la rendición de cuentas con el propósito de romper la ingobernabilidad del aparato gubernamental.

En conformidad con lo antes planteado, la Dra. Eneida Torres de Durand proveyó una sinopsis precisa de lo planteado en la literatura sobre lo que es la gobernanza y sus implicaciones para el gobierno y la sociedad. La Dra. Torres (2018) planteó que la gobernanza:

surge como resultado de la necesidad de promover mayores niveles de eficiencia y productividad en los servicios públicos; la necesidad de examinar los principios del mercado para atender los asuntos de incertidumbre del contexto; el balance y la armonía en los procesos de regulación y fiscalización; la complejidad, velocidad y diversidad del cambio social de nuestros tiempos; la multiplicidad de actores que participan en la atención de los asuntos públicos; la atención a los problemas de corrupción pública y corporativa; entre otros factores (p.10).

En ese sentido, la Dra. Torres (2013) consideró que, para lograr establecer un modelo de gobernanza en Puerto Rico, era indispensable establecer la participación transectorial, la transparencia, rendición de cuentas, competitividad económica, responsabilidad fiscal, prácticas para combatir la corrupción y una cultura de buen gobierno. Conforme a ello, se observa a través de los escritos que la gobernanza viene a establecer un nuevo paradigma administrativo que busca generar legitimidad en el proceso gubernamental encarnando la transparencia y la rendición de cuentas.

Cuando se explora la literatura contemporánea sobre la administración pública que gestione una sana administración de los recursos públicos, uno de los valores, principio o

elemento fundamental que surge de manera constante para ejercer un buen gobierno es la rendición de cuentas o *accountability*. Aguilar (2014) esboza que más que un principio, es un componente esencial y exigible dentro de la gobernanza corporativa pública. A su vez, la rendición de cuentas es reconocida como un deber que tienen los individuos internos y externos a las organizaciones para rendir cuentas de sus actividades, aceptar la responsabilidad por ellas y a divulgar los resultados de forma transparente (Alam et al, 2019).

¿Qué constituye la rendición de cuentas? La rendición de cuentas constituye una serie de normas, procedimientos y mecanismos institucionales que comprometen a las gerencias gubernamentales a justificar sus acciones, asumir responsabilidad de sus determinaciones, responder e informar el manejo de recursos y resultados obtenidos (CLAD, 2016). En la administración pública, la rendición de cuentas es requerida para que los gobiernos justifiquen la utilización de los recursos públicos (Alam et al, 2019; Said et al., 2018; Almquist et al., 2013; Jorge de Jesús and Eirado, 2012; Laegreid et al., 2008). Adria González (2019) analizando la página web de la Comisión Intersectorial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de México, planteo lo siguiente:

Un verdadero esquema de rendición de cuentas tiene tres dimensiones básicas: la obligación de los servidores públicos de informar sus decisiones; la obligación de dichos servidores públicos de justificarlas frente a los gobernados, y la posibilidad de la sanción por la violación a sus deberes públicos (p.25).

Sobre este planteamiento, subyacen elementos fundamentales para el desarrollo de una estructura comprensiva y completa que fomente la rendición de cuentas. Por ello, la rendición de cuentas amerita que se generen procesos en donde la autoridad asuma las responsabilidades por sus decisiones y los resultados adquiridos (Santana et al., 2007). De igual forma, significa que las

determinaciones y acciones gestadas por los actores responsables estarán accesibles para la evaluación del público (Santana et al., 2007). Para ello, el Centro Latinoamericano de Administración de Desarrollo establece en su Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016) que se debe perfeccionar mecanismos de rendición de cuentas que impulsen una dimensión horizontal, refiriéndose a las relaciones de control y vigilancia que llevan a cabo las agencias internamente entre ellas. De igual forma plantean, que se debe promover una dimensión vertical, como el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos para que la sociedad pueda rendir cuentas (CLAD, 2016).

Para constituir las herramientas y sistemas de controles como indicadores de rendición de cuentas, nos debemos referir a las herramientas como cualquier tecnología o espacio formal en la que el servidor público pueda fiscalizar la utilización y asignación de estos recursos; a su vez, pueda presentar esta información de manera activa y constante para que los ciudadanos puedan emitir juicio sobre las determinaciones tomadas. Por otro lado, un sistema de control busca asegurar que lo establecido esté siendo utilizado para los fines provistos y planificados. Aquellas organizaciones que logran implementar sistemas de controles efectivos logran desempeñarse mejor en la responsabilidad pública (Tiasari, 2013, como se citó en Rahmasari, 2022). Para ello, un estudio evaluó el rol de que tienen los sistemas de integridad, controles internos y prácticas de liderazgo en las prácticas de rendición de cuentas en el gobierno de Malasia; planteando que un efectivo sistema de controles internos:

- 1) reviews the policies and procedures to ensure that appropriate internal controls have been established;
- 2) get approval from the top management on the written policies and internal operation procedures;
- 3) updates information relating to rules and regulations for decision-making;
- 4) informs all staff regarding the policies

and procedures in the organization; 5) takes appropriate action in instances of non-compliance that have been reported; 6) ensures all personnel did understand their role and know how their activities relate to others; 7) ensures every rule and regulations in the department is compiled and accounted for; 8) ensures financial transactions in the organization are properly documented and reported in accordance with the rules and regulations; 9) engages with the internal auditor to review the operation of the department; and 10) assess the adequacy of internal control system (Alam et al, 2019, p. 962).

A su vez Gema Pastor (2018) planteó que en aras de desarrollar un modelo de gobierno que activamente busque fomentar una colaboración abierta, es medular poder establecer mecanismos de comunicación que contengan tres elementos principales: 1) poner a la disposición de todos los colaboradores dentro de la sociedad los datos; 2) transmitir una información de refuerzo que ayude a mantener la colaboración; y 3) comunicar los resultados. El producto de reforzar la comunicación colaborativa será dotar los procesos de transparencia y rendición de cuentas (Aguilar, 2018). Esto significa que la comunicación activa entre el estado y los demás componentes de la sociedad juega un rol fundamental para generar legitimidad en los procesos gubernamentales y facilita el establecimiento de un gobierno que rinde cuentas. En ese sentido, otro de los indicadores que podemos hallar en la rendición de cuentas lo es una comunicación activa.

Ahora bien, ¿deben los gobiernos apostar al desarrollo de un sistema abierto y eficiente de rendición de cuentas? ¿porque apostar a la rendición de cuentas? Rosavallon (2011) establece que los gobiernos democráticos actuales se encuentran en un proceso de crisis ya que la legitimidad democrática en función de los procesos electivos y sus resultados han producido

desconfianza en la ciudadanía. Para ello es requerido, el establecimiento de procesos imparciales y que beneficia a todos los sectores dentro de una sociedad (Rosavallon, 2011). Con el propósito de recuperar la confianza de los ciudadanos, el Presidente Barack Obama (2009) entendía que era fundamental establecer un sistema de transparencia; en donde la transparencia promueve la rendición de cuentas y permite al ciudadano poder conocer que es lo que su gobierno está llevando a cabo. Saúl Pratts (2018) indica que, en aras de promover una buena gobernanza de alto rendimiento, es indispensable que exista una interacción constante y activa entre la transparencia, la rendición de cuentas, los resultados y las organizaciones. En ese sentido, la transparencia es el elemento angular para que estos elementos coexistan y operen de manera eficiente; de esta manera, poder ejecutar una buena rendición de cuentas (Torres & Pratts 2018).

La transparencia puede ser definida como el flujo de información oportuna y confiable que es accesible a todos los sectores relevantes (Bellver, 2007, como se citó en Villoria, 2016). Es decir, significa que las determinaciones y acciones gestadas por los actores responsables estarán accesibles para la evaluación del público (Santana et al., 2007). Además, la transparencia favorece que se generen las condiciones necesarias que permiten adelantar la claridad de los asuntos colectivos y fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales (Uvalle, 2014). La Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016) plantea que la transparencia implica un derecho de acceso a información y a la obligación de los gobiernos de poner a la disposición de los ciudadanos la información que den cuenta de sus actividades.

En conformidad con lo antes presentado, la interrogante que muy bien puede surgir es, ¿Cuál es la finalidad de la transparencia dentro de la administración pública? Durand, González,

Ramírez y Torres de Durand (2016) han establecido que la transparencia es mucho más que un instrumento que aporta a atajar la corrupción, a su vez:

la transparencia propicia el desarrollo sostenible, la generación de riqueza y la creación de empleos. además, promueve la involucración y la participación del sector privado y los actores sociales en el ejercicio de la función pública creando certeza y credibilidad como base para el vínculo entre ciudadanos, empresarios y administraciones gubernamentales para generar la cohesión social requerida para adelantar la agenda de País (p. 4).

Dentro de este planteamiento, subyace la idea de que la transparencia funge como pilar fundamental para desarrollar un gobierno de avanzada. Este último busca construir puentes y lazos con sus ciudadanos de manera que estos puedan sentirse en la seguridad de que el gobierno responde a ellos y no oculta información. De igual forma, que el gobierno fomenta bajo la transparencia el establecimiento de una sociedad justa y equitativa que le ofrece oportunidades a todos los sectores. No menos importante, la transparencia busca generar un desarrollo económico que sea sostenible y coherente dentro del contexto en el cual se encuentra.

Con esto planteado, se establece que la rendición de cuentas esta intrínsecamente relacionada con la transparencia; de manera que, si no contamos con sistemas transparentes, información accesible y una estructura abierta, es imposible contar con un sistema de rendición de cuentas eficiente que permita tener un control y fiscalización eficiente de los recursos disponibles.

Otro de los pilares que encontramos dentro de la literatura de la gobernanza es el establecimiento de un liderazgo y supervisión comprometida con la visión y misión de las organizaciones gubernamentales. Manuel Villoria (2016) estableció que aquellos servidores públicos que anhelan encarnar los valores de la gobernanza deben:

1) facilitar la participación y la deliberación en torno a los proyectos normativos y las decisiones públicas fundamentales; 2) deben promover y respetar el Estado de derecho, 3) han de hacer de la defensa y promoción de los derechos humanos el pilar de su toma de decisiones, luchando porque sean reales sus componentes en la vida diaria; 4) deben optar por una conducta transparente y honesta, coherente con su vocación de servicio, rindiendo cuentas de su trabajo y exigiendo cuentas rigurosamente a quienes corresponda cuando ello sea su competencia; y 5) deben buscar el interés general, respetando el marco democrático y jerárquico de decisiones, pero sin obviar su capacidad de juicio y crítica basada en la defensa y promoción de los principios y valores aquí defendidos (p.33).

Aguilar plantea que dentro de las evaluaciones que gestaron diferentes entidades administrativas, entendieron que el factor crítico de las empresas recaía en problemas de dirección corporativa más que administrativas (2014). Dentro de estos planteamientos subyace el entendido de que en la medida en que un líder y supervisor fomenten una cultura de transparencia, mejor será la ejecución del gobierno y mayor confianza tendrán sus ciudadanos.

### **Normativas y reglamentaciones en torno a la transparencia en Puerto Rico y en el Departamento de Educación de Puerto Rico**

#### *1. Ley 141-2019 - "Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información Pública"*

Para hablar de rendición de cuentas sobre los fondos federales en Puerto Rico y en el Departamento de Educación de Puerto Rico es importante explorar cuales son las normativas vigentes en nuestro ordenamiento jurídico. En 2019, la décimo octava Asamblea Legislativa entendía que en Puerto Rico existía un vacío legal con respecto al acceso de la ciudadanía a la información pública. De manera que, estos puedan rendir cuentas y ejercer un juicio sobre las

acciones y determinaciones de las instrumentalidades públicas. En esa dirección, dicha Asamblea Legislativa legisló y aprobaron el Proyecto de la Cámara 1095 el cual se convirtió en la Ley 141 de 1 de agosto de 2019 según enmendada, mejor conocida como “Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información Pública”. La exposición de motivos de la ley *supra* (2019) establece que dicha normativa tiene como propósito:

fomentar una cultura inequívoca de apertura sobre las gestiones del Gobierno, establecer una política proactiva sobre rendición de cuentas a la ciudadanía, desalentar los actos de corrupción o antiéticos, promover la participación ciudadana e instituir normas y principios claros, ágiles y económicos para el ejercicio pleno del derecho de acceso a la información pública (p.3).

En esa dirección, el Artículo 4 de la Ley 141-2019 establece que las agencias de gobierno deben ofrecer una divulgación rutinaria de la información. Para estos efectos, describen que el Gobierno de Puerto Rico, incluyendo la Rama Legislativa, Ejecutiva y Judicial:

facilitará el acceso a la información pública y se divulgará rutinariamente a través de sus páginas electrónicas oficiales y mediante otros medios de comunicación la información sobre su funcionamiento, acciones y los resultados de su gestión. La entidad gubernamental tiene el deber (énfasis nuestro) de divulgar en su página electrónica oficial, de forma periódica, proactiva y actualizada, la información sobre su funcionamiento, la ejecución y control de las funciones delegadas, así como toda documentación pública que sea realizada por la entidad de forma rutinaria (p. 5).

Dentro de lo antes planteado subyace un entendido; para lograr ejercer lo antes dispuesto por ley las instrumentalidades gubernamentales, como aquellas otras ramas de gobierno, deben

tener a su disposición información disponible que se encuentre lo más actualizada posible. Esto permitirá la divulgación periódica, proactiva y actualizada de la información por medio de sus páginas electrónicas oficiales o mediante otro medio de comunicación que entienda prudente. En ese sentido, la divulgación rutinaria de la información se convierte en un elemento fundamental para cumplir con dicha política pública que busca establecer un gobierno transparente; a nuestro criterio, muy bien puede ser utilizado como un indicador de rendición de cuentas y transparencia.

De igual manera, la ley *supra* establece un proceso para que los ciudadanos interesados en adquirir una información específica de las agencias puedan hacerlo por medio de una solicitud formal al Oficial de Información asignado en la instrumentalidad gubernamental de su interés. A su vez, según lo dispone el Artículo 7 de la Ley 141-2019, dicha información debe ser producida en un término no mayor de diez (10) días laborables. De no entregar la información en el término indicado y el Oficial de Información no haber solicitado una prórroga de diez (10) días laborables, dicho Artículo expone que se entenderá que la agencia ha negado la solicitud y el ciudadano podrá recurrir a un Tribunal.

## 2. Ley 122-2019 – “Ley de Datos Abiertos del Gobierno de Puerto Rico”

En aras de poder crear un andamiaje legal que apoyase la Ley 141-2019, al mismo tiempo se aprobó la Ley 122 de 1 de agosto de 2019, mejor conocida como “Ley de Datos Abiertos del Gobierno de Puerto Rico”. La Ley 122-2019 tiene como propósito, según lo dispone su Artículo 4, promover que el gobierno sea más eficiente, responsable, transparente, responsivo y efectivo (Ley 122-2019). A su vez, la ley *supra* define en su Artículo 3, inciso (d), como divulgación proactiva la «divulgación de los datos, que originen, conserven o reciban los Organismos Gubernamentales, por medio de Internet y en Formatos Abiertos antes de que estos sean requeridos por cualquier persona» (Ley 122-2019). Otro elemento que se incluye dentro de esta

definición son los *Formatos Abiertos*; su significado, bajo el Art. 3, inciso (e) de la Ley 122-2019 es:

un conjunto de características técnicas y de presentación de la información que corresponden a la estructura lógica usada para almacenar datos de forma integral y facilitan su procesamiento digital; cuyas especificaciones están disponibles públicamente y que permiten el acceso sin restricción de uso por parte de los usuarios (p. 4).

A su vez, el inciso (k) del Artículo 3 establece que deben existir portal o portales mediante las agencias de gobierno cumplan con su obligación de publicar los datos bajo un formato abierto (Ley 122-2019).

Dentro estas definiciones, surgen varios elementos que permiten incluir estos componentes como indicadores para medir transparencia y rendición de cuentas. Cuando se analizan ambas definiciones se podría redefinir que cumplir con un sistema transparente que fomente la divulgación de datos y la rendición de cuentas sobre las determinaciones gubernamentales incluirá aquella divulgación proactiva por conducto herramientas digitales o físicas bajo herramientas de formatos abiertos. A la misma vez, deben incluir aquellos datos que se hacen accesibles a cualquier persona previo a que sean requeridos por medio de aquella presentación o estructura lógica utilizada para almacenar datos.

### *3. Reconocimiento jurídico de ambas legislaciones*

Ahora bien, ¿en qué se fundamentan ambas normativas? Cuando exploramos nuestro andamiaje jurídico, el Tribunal Supremo de Puerto Rico interpretado que, bajo la Sección 4 del Artículo 2 de la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico como la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos, existe el derecho al acceso a la información

como corolario esencial para que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos de libertad de expresión, prensa y asociación (Ley 141-2019). A nivel federal, el *Freedom of Information Act* reconoce el derecho de los ciudadanos a adquirir la información publicada y disponible en ley para que estos logren mantenerse informado sobre las determinaciones ejercidas por su gobierno (U.S Department of Justice, 2023).

#### 4. *Departamento de Educación de Puerto Rico, andamiaje jurídico*

En lo corresponde al Departamento de Educación de Puerto Rico, las normativas antes exploradas son aquellas reglamentaciones que de primera instancia le imponen a la agencia cumplir con establecer un gobierno transparente que rinde cuentas de sus acciones. En esa dirección, el Departamento de Educación de Puerto Rico promulgó la Carta Circular Núm., 031-2021-2022, mejor conocida como “*Política Pública sobre la Gobernanza de Datos del Departamento de Educación*”. Dicha normativa tiene como visión establecer un manejo adecuado de la información de la agencia. Producto de la carta circular fue la aprobación del *Manual de Gobernanza de Datos* (2022) cuya misión se encara en propiciar un manejo eficiente y eficaz de los datos, garantizando la calidad, uniformidad y confidencialidad mediante la implementación de leyes federales y estatales y la política pública de la agencia. De manera preliminar, puede interpretarse que con el Manual la agencia busca desarrollar una estructura sistémica de datos seguros y confiables que permita a la agencia tomar decisiones organizacionales informadas.

De igual forma, el Departamento de Educación de Puerto Rico aprobó el *Manual de procedimientos para proyectos a ser sufragados con fondos federales a través de planes de trabajo* (2019), con el propósito de aportar al establecimiento de procesos uniformes para presentar planes de trabajo a ser sufragados bajo fondos federales asignados por el Departamento

de Educación Federal. Por otro lado, el Departamento de Educación de Puerto Rico también aprobó la *Guía para la adjudicación y la contratación de los servicios profesionales sufragados con fondos federales administrados por la secretaría auxiliar de asuntos federales* (2020) cuyo propósito:

es garantizar que todos los contratos de servicios profesionales que son administrados por la Secretaría Auxiliar de Asuntos Federales (SAAF) del Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) y sufragados con fondos federales sean otorgados justamente y en cumplimiento con las disposiciones legales, federales y estatales, aplicables (p. 1).

A nivel federal el *Code of Federal Regulation Title 34 (CFR Title 34)* contiene todas las leyes y reglamentos federales de los Estado Unidos que actualmente se encuentran en vigor y codifican todo lo relacionado a las políticas y programas educativos, los programas que cubren desde la educación primaria hasta la educación superior, la educación para adultos y vocacional, la rehabilitación y la educación especial, la educación bilingüe y alfabetización. Dentro del *CFR Title 34* se establecen las reglamentaciones federales para regular el uso y manejo de fondos federales por parte de las agencias estatales.

### **Contexto sobre la rendición de cuentas en el Departamento de Educación**

El *U.S. Department of Education, Office of Inspector General*<sup>2</sup> llevó a cabo el reporte expedito F19GA0027 en el cual, se encontró que el Departamento de Educación de Puerto Rico había utilizado sobre 79.2 millones de dólares provenientes de subvenciones federales para el pago indebido de salarios a empleados de la agencia dentro de los años 2007 al 2020 (USDE-

---

<sup>2</sup> El *U.S. Department of Education, Office of Inspector General* es una entidad independiente dentro del Departamento de Educación Federal cuya responsabilidad es identificar fraude, despilfarro, abuso y actividad criminal relacionada a los fondos, programas y operaciones educativos.

OIG, 2021). Como respuesta a este hallazgo, la Junta de Supervisión Fiscal había pactado un acuerdo con el Departamento de Educación de Puerto Rico para que se implementara un sistema de asistencia digital para lograr registrar el personal activo en la agencia. Para la fecha del 29 de enero del 2021, el Departamento de Educación de Puerto Rico incumplió en ejecutar lo acordado; esto produjo que la Junta de Supervisión Fiscal le ordenara a la Oficina de Gerencia y Presupuesto solicitar al Departamento de Educación de Puerto Rico, devolver treinta millones de dólares (\$30,000,000) de su presupuesto hasta tanto no implementaran un sistema que lograra validar la asistencia de los empleados activos en la agencia (FOMB, 2021).

De igual forma, *U.S. Department of Education, Office of Inspector General* llevó a cabo la auditoria A19GA0003 en la cual identificaron que el Departamento de Educación de Puerto Rico, específicamente la Oficina de Asuntos Federales, había recibido y utilizado de manera incorrecta sobre 6,500,000 dólares bajo el programa *Emergency Impact Aid* ya que la agencia local había interpretado de manera equivocada la definición de estudiante desplazado (USDE-OIG, 2022). También la auditoria reveló que la agencia local no contaba con procedimientos escritos efectivos, sistemas de control eficientes y la información necesaria para justificar el recibo de estos fondos. El resultado de esta auditoria giró en la recomendación al Departamento de Educación de Puerto Rico proveer la información que justifique la inclusión de los estudiantes identificados como desplazados o devolver 6,500,000 dólares.

Estos fondos, según lo dispuesto en el *Robert T. Stafford Disaster Relief and Emergency Assistance Act* podían haber sido destinados para: el pago de compensación de personal (incluyendo los asistentes de maestros), identificar y adquirir material curricular y suministros escolares, adquirir o arrendar unidades educativas móviles o arrendar espacios hábiles, proveer servicios básicos educativos para estudiantes desplazados (incluyendo tutorías, mentoría o

asesoramiento académico), costos para el pago razonable de transportación, prestar servicios de salud y consejería, y ofrecer servicios educativos y de apoyo.<sup>3</sup>

### **Indicadores de rendición de cuentas: evaluación del Departamento de Educación y el manejo de los fondos federales**

Para evaluar el cumplimiento del Departamento de Educación en términos del manejo de fondos federales y la rendición de cuentas, se definió operacionalmente cada indicador. En primer lugar, los mecanismos fueron definidos como todo aquel andamiaje jurídico de normativas y reglamentaciones establecidas que atiendan la rendición de cuentas de fondos federales incluyendo análisis de resultados, procesos de penalización por la malversación de fondos y el manejo adecuado de los recursos.

En segunda instancia, las herramientas son definidas como aquellas plataformas digitales, documentos, Excel, registros, entre otros, que contengan la información necesaria y se hacen disponible por su página electrónica para que el ciudadano pueda fiscalizar el uso de los fondos federales.

El tercer indicador, sistema de control interno, fue medido bajo a siguiente descripción: revisión de políticas y procedimientos internos, actualización de las normativas sobre la rendición de cuentas, ejecución de acciones correctivas cuando no hay cumplimiento con las políticas y la exposición del rol que tienen los empleados y su impacto en el trabajo de otros<sup>4</sup>. De igual forma se incluye las transacciones financieras sobre el uso de fondos federales son documentadas y están en cumplimiento con las regulaciones, la agencia se involucra con los

---

<sup>3</sup> Este listado fue provisto por el *U. S. Department of Education Frequently Asked Questions for the Temporary Emergency Impact Aid for Displaced Students (Emergency Impact Aid) Program, CFDA Number: 84.938C.*

<sup>4</sup> Los elementos para medir el sistema de control interno surgen de la lectura Alam et al, 2019.

auditores internos, y la agencia se asegura de la precisión que tiene su sistema de controles internos.<sup>5</sup>

Para medir la comunicación activa, el cuarto indicador, se analizó si el Departamento de Educación de Puerto Rico: 1) pone a la disposición de ciudadanos los datos sobre el uso y manejo de fondos federales; 2) divulga información de refuerzo que ayude a mantener colaboración con los ciudadanos; y 3) comunica los resultados<sup>6</sup>. El quinto indicador, exposición de resultados, se describió de la siguiente manera: el Departamento de Educación de Puerto Rico expone los resultados producto de la utilización de los fondos federales por medio de su plataforma digital. El sexto indicador es la transparencia en la información, la cual fue evaluada en función de que el Departamento de Educación de Puerto Rico mantiene información actualizada y confiable dentro de sus plataformas electrónicas sobre el uso y manejo de fondos federales. El penúltimo indicador, divulgación rutinaria de la información, se midió bajo el cumplimiento de la agencia en divulgar la información según lo dispone la Ley 141-2019 en su Artículo 4.

El ultimo indicador de rendición que se analizó es la accesibilidad a la información. Dicho indicador fue medido bajo el cumplimiento de la agencia para remitir la información solicitada en el término establecido de diez (10) días laborables según lo dispone la Ley 141-2019 en su Artículo 7.

La siguiente tabla, presenta un resumen del análisis implementado.

---

<sup>5</sup> Ibid, Alam et al, 2019.

<sup>6</sup> Los tres elementos de comunicación activa surgen de la lectura de Aguilar, 2018.

Tabla 1.

*Indicadores de rendición de cuentas en el Departamento de Educación de Puerto Rico sobre fondos federales*<sup>7</sup>

<b>Indicadores de Rendición de Cuentas</b>	Cumple	Cumple parcialmente	No Cumple
1. Mecanismos: Normas y reglamentación		X	
2. Herramientas			X
3. Sistema de control interno			X
4. Comunicación activa			X
5. Exposición de resultados a la ciudadanía			X
6. Transparencia de información			X
7. Divulgación rutinaria de la información			X
8. Accesibilidad a la información			X

Elaboración propia

En el cotejo y análisis de la página electrónica del Departamento de Educación de Puerto Rico, se encontró que lo único relacionado a la rendición de cuentas de los fondos de la agencia, lo cual no es específico a los fondos federales, es un video titulado “¿Cómo fiscalizar la inversión?”. Este último que data del 16 de mayo de 2022, explica que el objetivo de la agencia es lograr tener dentro de la página digital una herramienta que le sirva al ciudadano para fiscalizar. A su vez, permitirá que los ciudadanos puedan conocer el uso de los fondos que se allegan a la agencia y como se distribuyen a los estudiantes, ciudadanos y la comunidad escolar. En esa dirección, establecieron cuatro metas con dicha propuesta. En primer lugar, cada ciudadano debe poder entender el presupuesto pasando de un presupuesto globalizado hacia un presupuesto estratégico y con visibilidad. En segunda instancia, demostrar transparencia en las asignaciones que se dan tanto a nivel central como en las Oficinas Regionales Educativas. En tercer lugar, atar la inversión recibida con las metas de la agencia y sus políticas públicas.

---

<sup>7</sup> Nota: Esta tabla representa el cumplimiento del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre los indicadores de rendición de cuentas identificados a través de la literatura.

Finalmente, poder responder las preguntas básicas que le surgen a los ciudadanos. No empecé a lo antes esbozado, al 8 de mayo de 2023, dicha propuesta tecnológica no ha estado disponible.

Sobre el primer indicador, mecanismos: normas y reglamentación, analizamos la Ley 141-2019, Ley 122-2019, Carta Circular el *Manual de procedimientos para proyectos a ser sufragados con fondos federales a través de planes de trabajo*, Carta Circular Núm. 031-2021-2022 y la *Guía para la adjudicación y la contratación de los servicios profesionales sufragados con fondos federales administrados por la secretaría auxiliar de asuntos federales*.

En el 2020, la Corporación *Center for Law and Democracy* (2020) publicó un estudio sobre la Ley 141-2019 y 122-2019 en la cual concluyeron que ambas normativas:

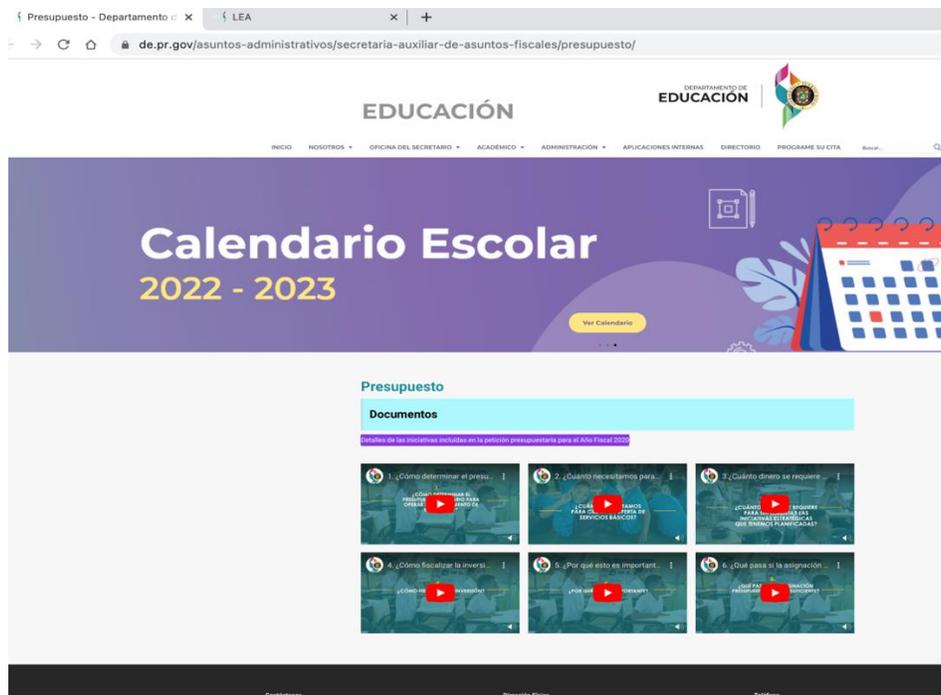
... fall far short of established international standards in this area. As a result, they fail to establish an effective right to access public information for the citizens of Puerto Rico. The Laws have a number of both strengths and weaknesses. They create a clear right of access, are broad in terms of scope, and put in place adequate procedures for the making and processing of requests for information. However, the regime of exceptions is vastly overbroad, there is no provision for an independent oversight body (such as an information commission) and there are few promotional measures to support effective implementation (p. 1).

Partiendo de dicho análisis, se concluye que, aunque las normativas son esenciales y fundamentales para ejecutar cualquier acción gubernamental, estas pueden convertirse en letra muerta; la falta de rendición de cuentas, normativas concretas y de mecanismos de implementación deteriora el acceso a la información. Por ende, dichas normativas y reglamentaciones vigentes no son suficientes para emitir un juicio a favor del cumplimiento del primer indicador por parte de la agencia. Sin embargo, es pertinente puntualizar que, aunque no

se ejecuten a cabalidad las reglamentaciones y normativas, al menos existe una base que permite encaminar la agencia hacia una rendición de cuentas apropiada. En esa dirección, se concluyó que la agencia cumple parcialmente con dicho indicador.

Sobre los demás indicadores, de primera intención se entendió prudente mostrar los hallazgos encontrados en la página electrónica correspondiente al presupuesto de la agencia como se muestre en la imagen 1 (Departamento de Educación, 2023a).

Imagen 1: Presupuesto

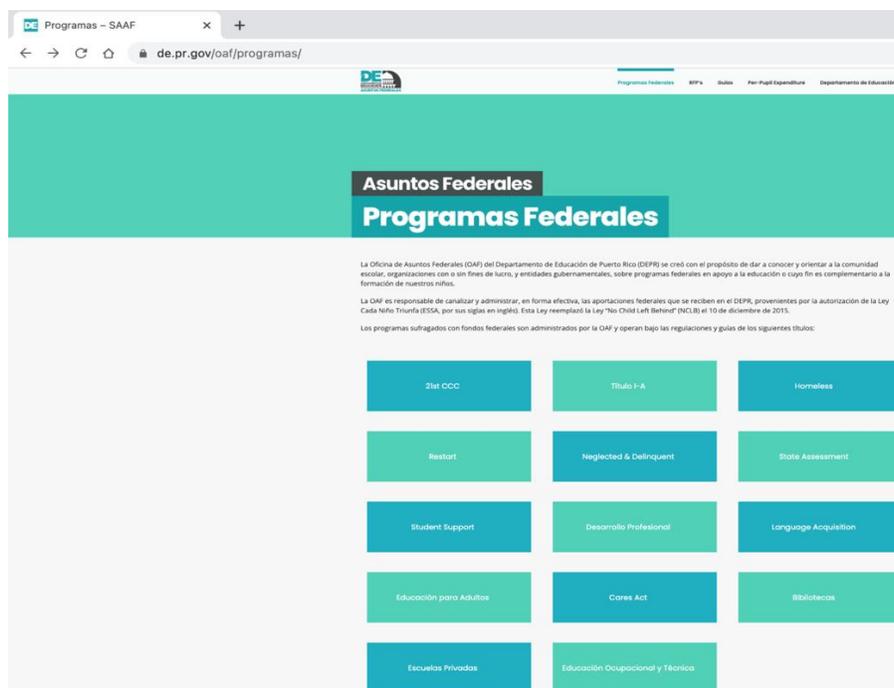


Fuente: *Presupuesto* (Departamento de Educación, 2023a)

Cuando se explora al detalle la página electrónica de la agencia, el único documento disponible para los ciudadanos era una presentación de una petición presupuestaria para el año fiscal 2020. Entrando en la página electrónica de la Oficina de Asuntos Federales del Departamento de Educación bajo los programas federales, la información disponible era una breve descripción de los programas *21st CCC*, *Título I-A*, *Homeless*, *Restart*, *Neglected & Delinquent*, *State Assesment*, *Student Support*, *Desarrollo Profesional*, *Language Acquisition*,

*Educación para Adultos, Cares Act, Bibliotecas, Escuelas Privadas y Educación Ocupacional y Técnica* como se demuestra en la imagen 2 (Departamento de Educación, 2023b). En resumen, aunque actualmente existe reglamentación que le impone una obligación a la agencia para ofrecer información actualizada y disponer de ella sin que el ciudadano la solicite, no se logró identificar información precisa y detallada que permita al ciudadano emitir una evaluación sobre el uso y manejo de los fondos federales.

Imagen 2: Asuntos Federales. Programas Federales



Fuente: *Asuntos Federales. Programas Federales* (Departamento de Educación, 2023b)

En relación al segundo indicador, herramientas tecnológicas, se identificó un video publicado que expone lo que sería una futura plataforma. Se puede establecer, que la agencia no cumple actualmente con tener una herramienta para rendir cuentas de los fondos federales.

En cuanto al indicador de sistemas de controles internos, encontramos que desde el año 2020 hasta el año 2022, la Junta de Supervisión Fiscal ha sido enfática en que la agencia debe implementar sistemas de controles internos. La Junta de Supervisión Fiscal (2020, 2021,2022)

plantea específicamente que el Departamento de Educación Federal impuso restricciones al Departamento de Educación de Puerto Rico para prohibir el uso de fondos federales para la transportación. Esto debido a la falta de controles internos, incumplimiento de las políticas de la agencia y falta de monitoreo adecuado en relación con la emisión de pagos por servicios de transportación (Junta de Supervisión Fiscal, 2020; 2021;2022). En el *Plan Fiscal 2021* la Junta de Supervisión Fiscal planteó a su vez que:

En algunos casos, los procedimientos fiscales y los controles internos están bien documentados, pero el Departamento no los cumple. En otros casos, el Departamento enfrenta problemas cuando no cuenta con las políticas o la documentación adecuadas para esquematizar los procesos, garantizar los controles internos, establecer la segregación de funciones y designar responsabilidades (Junta de Supervisión Fiscal, 2021, p.228).

Para el *Plan Fiscal 2022* la Junta de Supervisión Fiscal estableció como meta que:

en el año fiscal 2022, el DEPR debe definir e implementar un plan para abordar todas las conclusiones establecidas en las auditorías estatales y federales, digitalizar el proceso de adquisición, establecer una clara separación de funciones, y aplicar controles internos exhaustivos (Junta de Supervisión Fiscal, 2021, p. 258).

Al presente, la agencia no ha cumplido con establecer estos sistemas de controles internos. Lo antes planteado pudo ser validado cuando se exploró el documento *Restoring Growth and Prosperity* de la Junta de Supervisión Fiscal. Estos continuaron insistiendo en que la agencia no ha implementado dichos controles internos (Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico, 2023).

Con relación al cuarto indicador, comunicación activa, la página electrónica de la agencia no provee información que sustente un acceso público a los datos sobre el uso y manejo de fondos federales. Además, la agencia no proveyó información que sustente una divulgación de información de refuerzo que ayude a mantener colaboración con los ciudadanos y comunica los resultados.

En lo concerniente al quinto indicador, exposición de resultados, el Departamento de Educación, al momento de finalizar este proyecto investigativo, no presentó los resultados producto de la utilización de los fondos federales por medio de su plataforma digital.

Sobre el indicador de transparencia, la Junta de Supervisión Fiscal (2021) ha planteado que *“PRDE’s ability to make informed strategic management decisions on how to effectively allocate resources to procurement expenses is constrained by a lack of transparency in spending.”* En ese sentido, subyace la afirmación de que actualmente la agencia falla en establecer decisiones informadas que permitan tener una contabilidad adecuada sobre los recursos que se allegan que le permita a la agencia tome decisiones correctas sobre su uso. Por otro lado, la página electrónica de la agencia no contiene información actualizada y confiable dentro de sus plataformas electrónicas sobre el uso y manejo de fondos federales.

Pasando ya al penúltimo indicador, divulgación rutinaria de la información como requerido en el Artículo 4 de la Ley 141-2019.

Al presente, la agencia no ha cumplido con proveer información periódica, proactiva y actualizada sobre el manejo y uso de los fondos federales; por consiguiente, la agencia tampoco cumple con dicho indicador de rendición de cuentas.

Sobre el último indicador, accesibilidad de información, se llevó a cabo una solicitud de información el pasado 17 de abril de 2022 a los correos electrónicos del Secretario del

Departamento de Educación, ayudantes y Directora de la Oficina de Asuntos Federales. A su vez, se le remitió la solicitud a las Oficiales de Información de la agencia, según aparecían en su página electrónica como se presenta en la imagen 3 (Departamento de Educación, 2023c) el pasado 19 de abril de 2022. En esa dirección, el personal asignado respondió el 20 de abril de 2022 que se debía remitir la información al siguiente correo electrónico [información-publica@de.pr.gov](mailto:información-publica@de.pr.gov); lo cual se sometió inmediatamente ese día. El día 9 de mayo de 2023, la agencia respondió como recibida la solicitud. Dicha petición incluyó la siguiente información: 1) el organigrama administrativo de la Secretaría Auxiliar de Asuntos Federales; 2) el presupuesto general proveniente de fondos federales en los pasados cinco (5) años desglosado por año y que incluya: a) cantidad asignada por programa (breve descripción del programa); b) el propósito de los fondos asignados; c) el total del presupuesto utilizado del presupuesto asignado; 3) la herramienta utilizada para la rendición de cuentas de los fondos federales; 4) los mecanismos utilizados para conocer en que se ha utilizado los fondos federales recibidos; 5) el sistema de evaluación de resultados producto de los fondos federales recibidos; 6) el mecanismo de participación ciudadana para la fiscalización de fondos federales; 7) las herramientas tecnológicas y plataformas accesibles para evaluar la rendición de cuentas de fondos federales en el Departamento de Educación; y, 8) el procedimiento para que el ciudadano pueda acceder a la información sobre el uso de fondos federales, su impacto y manejo de este. Al cierre de esta investigación, dicha solicitud no ha sido contestada, ni se ha justificado la dilación, como requiere la Ley.

Imagen 3: Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información



Fuente: *Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información* (Departamento de Educación, 2023c)

Por otro lado, los Informes de Auditoría DA-19-05, DA-17-39 y DA-19-02 de la Oficina del Contralor reseñan una serie de deficiencias que abonan a los resultados antes plasmados. La Oficina del Contralor encontró en su Informe de Auditoría DA-19-05 (2018) que la Unidad de Monitoria de la Oficina de Asuntos Federales del Departamento de Educación de Puerto Rico no llevó a cabo monitorias programáticas para verificar el cumplimiento del *Single Audit* por parte de la corporación a la cual se le otorgó un contrato. Dicho *Single Audit* validaba si la corporación se encontraba en cumplimiento con los requisitos establecidos por las agencias federales, en relación al uso y el manejo correcto de los fondos, lo cual podría resultar en la pérdida o devolución de fondos federales (Oficina del Contralor, 2018).

A su vez, el Informe de Auditoría DA-17-39 de la Oficina del Contralor (2017) encontró, en primer lugar, deficiencias relacionadas al proceso de cernimiento, evaluación, endoso y aprobación de planes de trabajo sufragados con fondos federales producto de que los

funcionarios que actuaron como Subsecretario de la Secretaría Auxiliar de Asuntos Académicos y Director de la Oficina de Asuntos Federales no ejercieron una supervisión adecuada sobre dichos procesos. En segundo lugar, incumplimiento de las disposiciones reglamentarias relacionadas con el seguimiento sobre la implementación de los planes de trabajo subvencionados con fondos federales como resultado de que los oficiales de proyectos de los programas Título I-A y Título II-A de la Oficina de Asuntos Federales no cumplieron con sus responsabilidades y las coordinadoras de los programas no ejercieron una supervisión eficaz. En tercera instancia, ausencia de monitorias a planes de trabajo aprobados con fondos de los Programas Título I-A y Título II-A de la Oficina de Asuntos Federales debido a que la Coordinadora del Programa Título I-A de la Oficina de Asuntos Federales se apartó de la reglamentación adecuada y los funcionarios que tuvieron el cargo de director de la Oficina de Asuntos Federales no ejercieron supervisión adecuada. Finalmente, reglamentación sin actualizar y guías no aprobadas relacionadas con los procesos de adjudicación de fondos federales para planes de trabajo y propuestas competitivas producto de que el Secretario del Departamento de Educación se apartó de las disposiciones suscritas en la Ley 149-1999.

Finalmente, el Informe de Auditoría DA-19-02 de la Oficina del Contralor (2018) halló desviaciones de las reglamentaciones relacionadas al proceso de adquisición de bienes y servicios sufragados con fondos federales y deficiencias en los expedientes de compras producto de que la monitorea de la Oficina de Asuntos Federales tenía en el Sistema de Información Financiera del Departamento de Educación el rol de aprobación para requisiciones del área incorrecta y el comprador se apartó de las disposiciones reglamentarias, no protegió los intereses de la agencia, no mantenía control de los expedientes de compra, entre otros.

## **Conclusión y recomendaciones**

Por más de dos décadas se ha intentado reforzar, reformar y transformar uno de los pilares principales para el desarrollo social, cultural y económico de toda sociedad: la educación formal de nuestro país. Si bien es cierto que se han logrado diferentes gestas que han de establecer un camino previo, estas no han sido suficientes para transformar sistemáticamente el nivel administrativo y académico del sistema de instrucción pública de Puerto Rico. Al este ser un sistema que funciona en gran medida bajo asignaciones de fondos del gobierno federal, la rendición de cuentas sobre estos fondos es fundamental para generar y mantener transparencia ante la ciudadanía y las agencias pertinentes.

Sin embargo, luego del análisis realizado, los resultados dan cuenta de que la agencia no cumplió con la mayoría de los indicadores de rendición de cuentas aplicados en esta investigación. Esto puede generar serios problemas de credibilidad sobre el uso y manejo de los fondos federales por parte de los supervisores y líderes en la instrumentalidad gubernamental. Lo que a su vez, puede traer consecuencias como: no recibir mayor cantidad de subvenciones federales que ayudarían al desarrollo del estudiantado en Puerto Rico y la devolución de fondos federales por ausencia de uso correcto y rendición de cuentas adecuada.

Lo antes planteado arroja luz sobre el problema que tiene el Departamento de Educación de Puerto Rico para establecer un andamiaje normativo y operacional que permita a la ciudadanía rendir cuentas y acceder a la información de manera razonable y justa. A modo de ejemplo, dentro del modelo de gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales que permiten a las agencias gubernamentales responder a las necesidades de los ciudadanos de manera activa y proactiva. En ese sentido, al no aplicar estos pilares dentro de la agencia local, se lacera la capacidad del Departamento de Educación para establecer un modelo

de gobernanza basado en los valores de una sana administración pública. Cada uno de estos elementos, como ya se han mencionado, son fundamentales para establecer un modelo de gobernanza que logre desarrollar estructuras de gobierno solidificadas, con la capacidad necesaria para enfrentar los acontecimientos que se le presenten y generar confianza a la ciudadanía de que el gobierno le responde y coopera en base a sus necesidades.

En ese sentido, los resultados demuestran que el supervisor y el líder figuran como roles fundamentales para el establecimiento de un sistema de rendición de cuentas eficiente y de ejecución, que a su vez incide en los procesos de planificación estratégica, organización, dirección y control. En este caso, los líderes y supervisores incumplieron en diferentes instancias con las normativas y reglamentaciones establecidas. En el caso del rol del supervisor y del liderazgo, la literatura plantea que estas figuras son fundamentales para el cabal cumplimiento de las metas organizacionales y establecer una cultura de cumplimiento con la visión y misión de la organización. En ese sentido, se recomienda fortalecer la figura de los líderes y supervisores. Con ello, se debe fomentar que estos tengan una conciencia clara sobre la importancia que tienen para con la gerencia de la organización, con los compañeros del trabajo y, en lo que nos corresponde al sector público con los ciudadanos.

Al estado se le recomienda que evalúe el cumplimiento de la agencia con lo establecido en la Ley 141-2019 y la Ley 122-2019. En lo concerniente a la instrumentalidad gubernamental, recomendamos que el Departamento de Educación implemente con agilidad la herramienta tecnológica suscrita en su página digital, de manera que el ciudadano pueda fiscalizar y conocer el uso de los fondos que se allegan a la agencia. Para efectos académicos, se debería insistir para que en una futura investigación el Departamento de Educación conteste la información solicitada y poder medirla en comparación con los indicadores de rendición de cuentas trabajados.

Finalmente, se recomienda a la ciudadanía y grupos de interés, que tomen un rol más activo en el proceso de rendición de cuentas sobre el manejo y uso de los fondos federales por parte del Departamento de Educación. Esto con el propósito de co-crear y co-producir análisis holísticos sobre el cumplimiento de la agencia con sus deberes y responsabilidades enmarcados en la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, la ley orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico y las reglamentaciones federales.

## Referencias

- Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G.J., and Reichard, C. (2013). “*Public sector governance and accountability*”. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24 Nos 7/8, pp. 479-487.
- Aguilar Villanueva, L. (2014). *Las dimensiones y los niveles de la gobernanza*. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública., Vol. 1, Núm. 1. 11-26.
- Alam, M. M., Said, J., Azizal, M. A. A. (2019). *Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of malaysia*. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 955–976. <https://www-emerald-com.uprrp.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/SRJ-03-2017-0051/full/pdf?title=role-of-integrity-system-internal-control-system-and-leadership-practices-on-the-accountability-practices-in-the-public-sectors-of-malaysia>.
- Carta Circular Núm., 031-2021-2022 *Política Pública sobre la Gobernanza de datos del Departamento de Educación*. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2022/06/carta-circular-num-31-2021-2022.pdf>.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016). <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>.
- Center for Law and Democracy, (2020) Puerto Rico: *Analysis of the Access to Information and Open Data Laws*. Pág. 1. [https://www.law-democracy.org/live/wp-content/uploads/2020/05/Puerto-Rico.FOI\\_.May20.final\\_.pdf](https://www.law-democracy.org/live/wp-content/uploads/2020/05/Puerto-Rico.FOI_.May20.final_.pdf).
- Cordero Mercado, D. (2021, junio). *Julia Keleher se declara culpable por corrupción ante el Tribunal Federal*. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/noticias/tribunales/notas/julia-keleher-se-declara-culpable-por-corrupcion-ante-el-tribunal-federal/>.

- Departamento de Educación, (2019). *Manual de Procedimientos para proyectos a ser sufragados con fondos federales a través de planes de trabajo*.  
<https://www.de.pr.gov/oaf/wp-content/uploads/2023/01/manual-de-procedimientos-para-proyectos-a-ser-sufragados-con-fondos-federales-firmado-nov2019-2.pdf>.
- Departamento de Educación, (2020). *GUÍA PARA LA ADJUDICACIÓN Y LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES SUFRAGADOS CON FONDOS FEDERALES ADMINISTRADOS POR LA SECRETARÍA AUXILIAR DE ASUNTOS FEDERALES*.  
<http://intraedu.dde.pr/Comunicados%20Oficiales/202012220410.pdf>.
- Departamento de Educación, (2022). *Manual de Gobernanza de Datos*. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2022/06/deprmanualdegobernanzadedatos2022.pdf>.
- Departamento de Educación (2023). *Asuntos Federales. Programas Federales* [Screenshot].  
<https://www.de.pr.gov/oaf/programas/>.
- Departamento de Educación (Rev. 20 de abril de 2022). *Ley de Datos Abiertos del Gobierno de Puerto Rico*. [PDF file]. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2022/06/ley-de-datos-abiertos-del-gobierno-de-puerto-rico.pdf>.
- Departamento de Educación (2023). *Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información*. [Screenshot]. <https://de.pr.gov/ley-de-transparencia-y-procedimiento/>.
- Departamento de Educación (2023). *Presupuesto*. [Screenshot]. <https://de.pr.gov/asuntos-administrativos/secretaria-auxiliar-de-asuntos-fiscales/presupuesto/>.
- Díaz Ramos, T. (2022) *Exigen a Educación devolver \$6.5 millones en fondos federales por ofrecer datos equivocados*. Centro de Periodismo Investigativo.

<https://periodismoinvestigativo.com/2022/08/exigen-a-educacion-devolver-6-5-millones-en-fondos-federales-por-ofrecer-datos-equivocados/>.

Durand Aldea, R., González, M. G., Ramírez, R., & Torres de Durand, E., (2016). *Las Prácticas de Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal en la Gestión Municipal en Puerto Rico. Centro de Gobernanza Pública y Corporativa*. Universidad del Turabo. <http://www.puertoricotransparente.org/wp-content/uploads/2017/06/Practicas-Transparencia-Municipal.pdf>.

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico (2021). *Restoring Growth and Prosperity*. <https://drive.google.com/file/d/1reetKnfKsa1uR-A0u9l3FM6PfGamHCrx/view>.

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico (2023). *Restoring Growth and Prosperity*. P. 107-120.

<https://drive.google.com/file/d/1qNw6hUEkv8mg2qfTdxYk9Ee1RpDLEkP7/view>

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico (2021). *FOMB - Letter - OMB PRDE - Time & Attendance Project - January 29, 2021*.

<https://drive.google.com/file/d/1Kez-6LBn0O5cKU4DjgwoGKVKZZIW0R7c/view>.

González Beltrones, A. V., (2019). *Construcción de instrumentos y mecanismos jurídicos locales que garanticen transparencia y rendición de cuentas*. *BIOLEX REVISTA JURIDICA DEL DEPARTAMENTO DE DERECHO*, 3(4 ene-jun), 20–68. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.36796/biolex.v4i0.116>.

Lex Juris Puerto Rico, (Recuperado el 12 de mayo de 2023) *Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*, Artículo 2, Sección 5. <https://www.lexjuris.com/lexprcont.htm>.

López, A. N. A. (sin fecha). *UN NUEVO PARADIGMA PARA LA GESTIÓN JUDICIAL EN PUERTO RICO: GOBERNANZA, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.*

Revista Juridica UPR, Vol. 85. Centro de Gobernanza Pública y Corporativa.

<https://gobernanzapr.org/wp-content/uploads/2019/04/Un-nuevo-paradigma.pdf>.

Matos Rodríguez, E. J. (2022). *Monografía: “El estado de la gobernanza en Puerto Rico: adelantos, oportunidades y desafíos”*.

Metro Puerto Rico. (2021, abril). *Educación no consultó con Salud la compra de purificadores de aire a \$36 millones*. Metro Puerto Rico.

<https://www.metro.pr/pr/noticias/2021/08/13/educacion-no-realizo-informe.html>.

Maldonado Arrigoitia, W., (2021, julio). *El Departamento de Educación pactó con empresa de dudoso récord para servicios de tutorías*. El Nuevo Día.

<https://www.elnuevodia.com/noticias/gobierno/notas/el-departamento-de-educacion-pacto-con-empresa-de-dudoso-record-para-servicios-de-tutorias/>.

Jorge de Jesús, M.A. and Eirado, J.S.B. (2012). “*Relevance of accounting information to public sector accountability: a study of Brazilian federal public universities*”. *Tékne*, Vol. 10 No. 2, pp. 87-98.

Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico. (2020). *Plan Fiscal 2020 para Puerto Rico. Restablecer el crecimiento y la prosperidad*. P. 165-184.

[https://drive.google.com/file/d/1fVD8AL9vT\\_In7cbD7LXuYgh7raqW0wpP/view](https://drive.google.com/file/d/1fVD8AL9vT_In7cbD7LXuYgh7raqW0wpP/view).

Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, (2021). *Plan Fiscal 2021 para Puerto Rico. Restablecer el crecimiento y la prosperidad*. P. 212-230

<https://drive.google.com/file/d/15rxErVzUoIL1tHkoYvFwOPRSduY6FNnX/view>.

Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, (2022). *Plan Fiscal 2022 para Puerto Rico. Restablecer el crecimiento y la prosperidad*. P. 239-260.

<https://drive.google.com/file/d/1IU93BMBHkLVFb-5PgPTA6FAz86bRAByl/view>.

Laegreid, P., Verhoest, K. and Jann, W. (2008). “*The governance, autonomy and coordination of public sector organizations*”. *Public Organization Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 93-96

Oficina de Gerencia y Presupuesto (Rev. 19 de enero de 2022). *Ley de Transparencia y Procedimiento Expedito para el Acceso a la Información Pública* [PDF file].

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/141-2019.pdf>.

Obama, B. (2009). *Memorandum on Transparency and Open Government*. Office of the Federal Register. <https://www.archives.gov/files/cui/documents/2009-WH-memo-on-transparency-and-open-government.pdf>.

Oficina del Contralor. (2017). *INFORME DE AUDITORÍA*. (Informe Núm. DA-17-39).

<https://iapconsulta.ocpr.gov.pr/OpenDoc.aspx?id=626a0e62-ea57-40cd-a82e-93d162e9ae16&nombre=DA-17-39>

Oficina del Contralor. (2018). *INFORME DE AUDITORÍA*. (Informe Núm. DA-19-02).

<https://iapconsulta.ocpr.gov.pr/OpenDoc.aspx?id=678f1473-2201-4a8c-93ec-4c4c9334e1b3&nombre=DA-19-02>.

Oficina del Contralor. (2018). *INFORME DE AUDITORÍA*. (Informe Núm. DA-19-05).

<https://iapconsulta.ocpr.gov.pr/OpenDoc.aspx?id=752d27e8-80a1-49bb-834a-b9d25b8d528d&nombre=DA-19-05>.

Pastor, G. (2018). *Colaboración abierta e innovación pública*. En Rodríguez, Jaime y Lariguét, Guillermo, *Gobierno abierto y ética*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Pp. 239-272.

- Rahmasari, A., & Setiawan, D. (2022). Maturity of Internal Control System, the Capability of Internal Auditors, and Performance Accountability in Local Governments. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 8(2), 159–176.  
<https://doi.org/10.28986/jtaken.v8i2.830>.
- Restrepo, M.A., (2009) BUROCRACIA, GERENCIA PÚBLICA Y GOBERNANZA. Diálogos de Saberes.  
[https://online.uprrp.edu/pluginfile.php/3043341/mod\\_resource/content/2/2%20BUROCRACIA%2C%20GERENCIA%20P%20C3%9ABLICA%20Y%20GOBERNANZA.pdf](https://online.uprrp.edu/pluginfile.php/3043341/mod_resource/content/2/2%20BUROCRACIA%2C%20GERENCIA%20P%20C3%9ABLICA%20Y%20GOBERNANZA.pdf).
- Rosavallon, P. (2011). Democratic legitimacy: impartiality, reflexivity, proximity. Princeton University Press. Retrieved October 20, 2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uprrp-ebooks/detail.action?docID=689264#>.
- Said, J., Alam, M.M. and Johari, R.J. (2018), “Assessment of accountability practices in the public sector of Malaysia”. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 13 No. 1, <http://arionline.uitm.edu.my/ojs/index.php/APMAJ/article/view/726>.
- Salazar Arellano, O., (2021). *Supervisión efectiva, liderazgo y productividad. Desarrollo de habilidades clave para dirigir y supervisor equipos de trabajo*. Kindle Direct Publishing.
- Torres de Durand, E., & Pratts Ponce de León, S. J, (2018) Sinopsis: Una Nueva Gobernanza para Puerto Rico. *Centro de Gobernanza Pública y Corporativa*. Universidad del Turabo. <http://www.puertoricotransparente.org/wp-content/uploads/2018/12/Sinopsis-Una-Nueva-Gobernanza.pdf>.
- Torres de Durand, E., (2013). *El ADN de la Gobernanza*. Universidad del Turabo. Revista 4 Puntos. Recuperado de la página digital del Centro de Gobernanza Pública y Corporativa.

<https://www.puertoricotransparente.org/wp-content/uploads/2017/06/Revista-4-Puntos-ADN-Gobernanza.pdf>.

United States Department of Justice (2023). *What is FOIA*. FOIA.gov.

<https://www.foia.gov/index-es.html#linkone>.

U.S. Department of Education, Office of Inspector General. (2021). *Puerto Rico Department of Education's Unallowable Use of Temporary Emergency Impact Aid for Displaced Students Program Funds for Payroll Activities*. (F19GA0027).

<https://www2.ed.gov/about/offices/list/oig/auditreports/fy2021/f19ga0027.pdf>.

U.S. Department of Education, Office of Inspector General. (2022). *Puerto Rico Department of Education's Administration of the Temporary Emergency Impact Aid for Displaced Students Program*. (F19GA0003).

<https://www2.ed.gov/about/offices/list/oig/auditreports/fy2022/a19ga0003.pdf>.

Uvalle Berrones, R. (2014). *Gobernanza, transparencia, buen gobierno y gestión pública: facetas del poder contemporáneo*. Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI. México: Universidad Autónoma del Estado de México. 57-78.

Villoria, M. (2016). *El papel de la Administración pública en la generación de calidad democrática*. Reforma y Democracia. 65. 5-38.