

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

**¿EXISTE O NO EXISTE LA OBSERVANCIA DEL PRINCIPIO DEL MÉRITO EN EL
SERVICIO PÚBLICO EN PUERTO RICO?**

Por:

William Rivera Tapia

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

DICIEMBRE 2023

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

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

William Rivera Tapia

TITULADO

**¿EXISTE O NO EXISTE LA OBSERVANCIA DEL PRINCIPIO DEL MÉRITO EN EL
SERVICIO PÚBLICO EN PUERTO RICO?**

Aprobada por:

Lcdo. Victor Rivera Hernandez
Catedrático Auxiliar

Firma

8 de diciembre de 2023

Fecha

Resumen

El principio del mérito se relaciona con la base de que las personas deban ser seleccionadas, ascendidas y retenidas por sus habilidades, pericias y competencias, y no por ventajas sociales, políticas o que constituyan algún tipo de discriminación. En contextos como el del sector público, este principio asegura que solo los más calificados y aptos sean reclutados y retenidos para ejercer en el servicio público. Varios teóricos, autores y organizaciones, a nivel nacional e internacional, han destacado la importancia de este principio para, entre otras instancias, evitar la corrupción y promover la profesionalización de la carrera pública.

Algunos de los factores que influyen negativamente en la inobservancia del principio del mérito en Puerto Rico son: la inestabilidad y la alternancia política, el exceso de puestos de confianza, la contratación excesiva de servicios profesionales, la falta de transparencia, lo irregular en los procesos de transacciones de personal y los planes de clasificación y retribución desactualizados.

Esta investigación tendrá como objetivo destacar la importancia de adherirse y de observar de manera estricta, el principio del mérito, no solo para la eficiencia y la integridad de la administración pública y su gestión, sino también para el bienestar de los empleados y la rendición de servicios adecuados y de calidad al ciudadano. Entre otras fuentes, se utilizarán recursos bibliográficos, literatura sobre el tema, leyes y jurisprudencia que haga referencia al principio del mérito, su aplicabilidad, su desarrollo y su pertinencia, de cara al futuro.

Palabras clave: Principio del Mérito, Discrimen Político, Empleo Público y Gestión Pública

Introducción

La administración pública de un país es una responsabilidad muy compleja, la cual requiere conocimiento, destreza y circunspección en su manejo, en su gestión y en el efecto que esta tiene en la ciudadanía y en el funcionamiento de un gobierno. Puerto Rico lleva décadas batallando contra el discrimen en el empleo y la corrupción gubernamental, factores que impiden que se tenga una administración pública sana, de excelencia y de calidad. Cuando no se tiene una gestión pública eficiente y estructurada ocurren muchos problemas que, además de afectar el desempeño del gobierno como institución, afectan a la ciudadanía y a los empleados públicos en su función ministerial.

El principio del mérito es parte medular de la administración pública. La violación al principio del mérito es un viejo asunto disfuncional y es el tema a plantear en esta investigación. La falta de observancia de este principio es fatal en la gestión pública y en su entorno laboral. Cuando se hace referencia al mérito se refiere a la aptitud, a lo que es justo, a lo que nos merecemos como persona a base de unas cualidades, experiencias, conocimientos, capacidades y al conjunto de destrezas que nos hacen sobresalir de otras personas para lograr un objetivo. Siempre que, los procesos de reclutamiento, selección y ascensos no se adhieran a esas realidades, la percepción de muchas personas y empleados públicos cambia y se torna en un pensamiento negativo y poco productivo referente a los servicios que se brindan en las agencias públicas.

Es un secreto a voces que, el principio del mérito ha sido vulnerado durante años en el gobierno de Puerto Rico, e incluso existen opiniones diversas de que ha sido manipulado por los partidos políticos que han ejercido y compartido el poder político. Este factor ha creado un alto

grado de insatisfacción laboral, bajo rendimiento, poca productividad, poco sentido de urgencia y encarecimiento en respuestas, procesos y servicios.

La investigación sobre el tema planteado discutirá detalladamente los problemas que causa la no observancia de un sistema de mérito eficiente en las agencias públicas. Se profundizará además en el desarrollo histórico de las leyes de recursos humanos que establecen la importancia de este principio y se establecerán una serie de recomendaciones enfocadas al mejoramiento del principio del mérito en la administración del sistema público. Al final del trabajo investigativo se espera validar si en realidad existe o no existe la observancia del principio del mérito en el servicio público en Puerto Rico y cuáles son sus factores concomitantes con este planteamiento.

Marco Teórico/Conceptual

La falta del principio del mérito es un problema que el gobierno de Puerto Rico lleva arrastrando por años. El asunto parece haber sido institucionalizado, incluso con la legislación y jurisprudencia que parecería no introducir cambios a esa realidad. Ello podría explicarse, a base de la intervención política bipartidista que ha estado presente a lo largo de los procesos en la administración pública del país. Dejando esto establecido, la presente investigación se centra con mayor especificidad entre los años 2017 al 2023, con enfoque en las últimas leyes orientadas al principio del mérito. Sin embargo, se incluirán lecturas e investigaciones de años y décadas pasadas debido a su historicidad, riqueza en información y recomendaciones previas. Dicho esto, y planteado el problema, se utilizará un enfoque institucional.

El enfoque institucional estudia y tiene por finalidad encuadrar jurídicamente los fenómenos políticos a partir del análisis de los textos constitucionales. También, estudia la organización y las funciones del Estado, así como de las instituciones públicas. Además, analiza las formas de gobierno, los poderes que tiene el Estado, las leyes que regulan su actuación; normas, mecanismos, procedimientos y organizaciones formales (Valenzuela, 2004).

Como enfoque secundario se utilizará el “Principio Rawlsiano” de la justa igualdad de oportunidades de la teoría de la justicia como imparcialidad y su incompatibilidad con un modelo de ordenamiento social meritocrático. Este principio tiene una visión de la justicia como equidad con el fin de cumplir las expectativas de una justicia distributiva en la sociedad (Eckerdt, 2020).

El principio rawlsiano y el enfoque institucional están relacionados en el sentido de que ambos se ocupan de cuestiones fundamentales de justicia y de cómo las instituciones de una sociedad pueden contribuir a lograr una distribución más equitativa de los recursos y las oportunidades. Básicamente, si no se cumple con lo que establecen estos dos enfoques antes

expuestos, se estaría creando un entorno organizacional adoptado por el personal menos capacitado en la fuerza laboral.

Además, en el presente trabajo de investigación, se utilizará un enfoque cualitativo, analizando detalladamente documentos históricos, leyes de recursos humanos, trabajos previos de investigación para concesión de grado; y referencias de autores y expertos en el tema de principio del mérito, tales como Yolanda Cordero Nieves, Alba Caballero Fuentes, William Vázquez Irizarry, Eileen Segarra Améstica, Leonardo Santana Rabell, entre otros.

La estrategia para la recolección de datos es una completamente documental debido a que es un tema que se ha estudiado consistentemente a lo largo de los años y existe una extensa fuente de información redactada por varios autores y estudiosos del tema. El alcance de la investigación será uno descriptivo, enfatizado en la búsqueda, análisis y determinación de los efectos que ocurren con la falta del principio del mérito. Se identificarán las causas del problema, los actores y el entorno del país en el ámbito social y gubernamental. Además, se establecerá la conducta de la intervención política bipartidista en el sistema público de Puerto Rico. Para brindar un contexto más amplio y robusto se hará un recorrido por las leyes que influyeron en el establecimiento del principio del mérito en la historia de Puerto Rico y Estados Unidos. Se usará de referencia, el artículo de revista de la profesora Alba Caballero “Cien años, un principio” para mencionar detalladamente la historia de las leyes relacionadas.

El objetivo de este proyecto investigativo es identificar y validar el cuestionamiento de ciudadanos que si existe o no existe la observancia del principio del mérito en el sistema público. Al final se procederá a, hacer una serie de recomendaciones que afecten positivamente la gestión pública del país, desde la dimensión del principio del mérito.

Principio del Mérito

El concepto mérito proviene del término “merecer” y se utiliza cuando alguien es merecedor de una posición, por contar con las capacidades e intelecto necesario para ejercer sus funciones. Existen varias definiciones del término principio del mérito de muchos autores, organizaciones y estudiosos del tema, las cuales trabajan con su contenido desde la aprobación en los Estados Unidos de la Ley Pendleton (1883). A continuación, se hará referencia a las definiciones más importantes en relación con el tema planteado.

El manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, establece “el principio de mérito como recomendación que exige los procesos de dotación de personal se basen en la capacidad (talento, habilidades, experiencia, competencias) y no en la condición y/o las conexiones sociales o políticas” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020, p. 117). La Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975, según enmendada, Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico (1975) esta “Se refiere al concepto de que los empleados públicos deben ser seleccionados, ascendidos, retenidos y tratados en todo lo referente a su empleo sobre la base de la capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni por sus ideas políticas o religiosas”. Ello constituye un mecanismo históricamente probado entre los gobiernos democráticos del mundo para hacer frente a los excesos políticos.

El principio del mérito expresa la firme convicción de que sólo los mejores hombres y mujeres deben ingresar y ascender en el servicio público, y hacerlo sin otra consideración que los méritos o cualificaciones que poseen directamente relacionados con el trabajo que habrán de realizar (Cordero, 2014, p. 126). Un servicio civil basado en el mérito es un elemento fundamental de cualquier sistema para la integridad del sector público, como institución.

Además, puede tener el efecto de reducir los riesgos de exponer la corrupción y de contrarrestar el clientelismo y los intereses privados a favor de un servicio civil profesional que trabaje para el interés general (Dahlström, et al.,2012).

Luego de exponer en relación con estas definiciones, se hace énfasis en el principio del mérito en el sistema público de Puerto Rico. Siendo ésta una situación notable debido a la baja producción de los empleados en la prestación de servicios y la mala percepción que se tiene acerca de los empleados públicos, y que todos los servicios que provienen del gobierno son deficientes. Según establece Lavigna (2013):

This is not an easy time to be employed in the public sector. Heated budget battles and rhetoric about the size, function, scope, and effectiveness of government have generated criticism not just of government but also of the public servants who deliver government services. Across the country in Congress, state legislatures, city councils, political speeches and ads, the media, and elsewhere government organizations and their employees are denigrated and stigmatized as underworked and overpaid. (p. 1)

Rastreado las raíces del principio del mérito: un análisis histórico sobre la evolución de las leyes de administración pública y servicio civil

A lo largo de los años en Puerto Rico se ha trabajado por implementar un sistema basado en el mérito que sea duradero, robusto y a su vez que no se pueda corromper fácilmente por el factor político. Cabe destacar, que entre las décadas de 1940 a 1960, Puerto Rico llegó a ser ejemplo mundial de administración pública, al punto que funcionarios de otras jurisdicciones llegaban a la isla para estudiar su exitoso modelo gubernamental de administración pública. Sin embargo, con el pasar de los años tanto el principio del mérito, como la administración pública

fueron erosionando y deteriorándose hasta llegar al punto de inflexión, donde se hace el cuestionamiento si aún existe la observancia del principio del mérito.

Conforme a lo arriba expuesto, las leyes de personal y/o recursos humanos que mencionan el mérito como definición y como principio, son las siguientes:

Ley Pendleton de 1883 – Esta ley, oficialmente conocida como Ley de Reforma del Servicio Civil de 1883, fue una importante ley estadounidense que estableció un sistema de meritocracia en el servicio civil y eliminó gran parte del sistema de nepotismo y clientelismo político que había existido anteriormente en esa nación. Esta legislación, la cual lleva el nombre de su autor, el senador George H. Pendleton, introdujo entre otras cosas, exámenes para competir por los empleos públicos y profesionalizó el servicio civil. Su principal objetivo fue garantizar que los nombramientos de empleados gubernamentales a nivel federal, se realizaran en función del mérito y la capacidad, y no de influencias políticas (National Archives, last reviewed 2022).

Ley de Servicio Civil de 1907 – Según Diaz (2016), “cuando se hace referencia a un sistema de personal basado en el mérito en Puerto Rico, tenemos que comenzar con esta ley, ya que fue la primera en tratar de implementar procesos justos basados en el mérito en el servicio público”. Esta ley tenía como meta reglamentar el empleo público en Puerto Rico mediante tres consideraciones básicas:

- La competencia no partidista
- La evaluación del periodo probatorio
- La aprobación y seguridad del puesto.

Con el fin de lograr las consideraciones antes mencionadas, la ley estableció otros tres principios básicos:

- Realizar exámenes de competencia

- Promociones y penalidades con base en el desempeño
- Protección contra represalias políticas

Ley 88 de 1931 – “Los intentos del Gobernador Rexford G. Tugwell para reformar y revitalizar el servicio civil fracasaron porque Luis Muñoz Marín, entonces Presidente del Senado, no estaba aún dispuesto a sustituir el sistema de clientela política por un sistema de mérito para llenar vacantes” (Caballero, 2008, pp. 20 y 21). “Esta Ley autorizó a la Comisión de Servicio Civil a “establecer un sistema de calificación por rendimiento (evaluación del desempeño), a desarrollar un programa de adiestramiento, a adoptar un plan racional de remuneraciones y a celebrar concursos para ascensos” (Goodsell, 1978, como se citó en Vera, 2009).

Ley 345 de 1947 - “En esta ley se dividen los empleados públicos en 3 categorías: exento, sin oposición y por oposición” (Caballero, 2008, pp. 22 y 23). “Originalmente Muñoz Marín no favoreció la implantación de un sistema de mérito, tardó poco tiempo en convencerse de lo importante de su adopción. En 1947 fue él quien logró la aprobación de la Ley Núm. 345” (Caballero, 2008, p. 21). Este período se conoce como la era de oro de la administración pública en Puerto Rico.

Ley 5 de 1975 - La principal aportación de la Ley Núm. 5, supra, fue la extensión del principio del mérito a todos los empleados públicos de la Rama Ejecutiva, incluyendo a los funcionarios de las corporaciones públicas y al personal docente del Departamento de Educación. También se extendió a los municipios. Como resultado directo de la aprobación de esta ley, el número de empleados a quienes aplicaba el principio del mérito aumentó de 60,000 a 185,000 (Caballero, 2008, p. 29).

La referida Ley 5, continuó con la tendencia de los tres estatutos que le precedieron, el objetivo de centralizar el sistema de mérito en el servicio público puertorriqueño. De hecho, en

su Sección 2.1, la referida ley establece entre sus elementos de política pública: asegurar la extensión y el fortalecimiento del principio del mérito a todos los sectores del servicio público puertorriqueño, todos los empleados públicos, sean estos empleados estatales, o municipales a excepción de los excluidos en el Artículo 10, Sección 10.6 de esta ley, estarán cubiertos por un solo sistema de personal, establecido para hacer cumplir el principio del mérito, el cual se conocerá como Sistema de Personal del Servicio Público.” (Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Ley Número 5 del 14 de octubre de 1975: Sección 2.1. (Vera, 2009, p. 5)

Ley 45 de 1998 – Esta ley tiene el objetivo de armonizar el principio del mérito con la negociación colectiva.

También conocida como la “Ley de Relaciones del Trabajo para el Servicio Público de Puerto Rico”, se designa a la agencia central de personal del gobierno como Oficina Central de Asesoramiento Laboral y Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico, nombre que designa el nuevo rol más limitado de esta agencia. Conjeturamos que el paso de una administración central de personal con amplios poderes normativos, regulativos y de supervisión a una en el que dicha agencia realiza un rol principalmente de asesoría y monitoria, pudo haber respondido más a principios ideológicos que a necesidades del propio sistema de mérito (Vera, 2009, p. 6).

Ley 184 de 2004 – Conocida como “Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público” Como menciona Díaz (2016) esta ley tenía como propósito terminar el proceso de descentralización de los Recursos Humanos del país. Esto tuvo un gran impacto en las agencias públicas, ya que cada una de las agencias se hizo cargo de implementar su propio sistema de recursos humanos, y a su vez esto creó que el proceso en las agencias públicas de Puerto Rico no fuera uno uniforme, transparente y alineada con el principio del mérito.

Ley 7 de 2009 – El propósito de esta ley fue declarar un estado de emergencia fiscal, con medidas de flexibilización del estado de derecho vigente hasta ese momento, que permitiera estabilizar las finanzas públicas. Dos de las medidas de flexibilización fueron:

- La suspensión de las disposiciones de mérito con relación a los ascensos y traslados
- Cesantías de empleados de carrera.

El mayor impacto de la Ley 7, supra, se ve marcado con la increíble disminución de los empleados de carrera en el servicio público, con un aproximado de 27,642 puestos de carrera menos. Por ende, los nombramientos de puestos de confianza, transitorios, irregulares y temporeros aumentaron y no aplicaba el régimen del principio del mérito para los puestos en cuestión. En 2011, el número de empleos gubernamentales fuera del sistema del mérito alcanzó la cifra de 45,213 o un 24% del total de los empleados públicos. Esto contrasta con la década dorada del servicio público en los años 50, cuando apenas el 9% de los empleos públicos estaba fuera del régimen de mérito. (Cordero, 2014, pp. 124-125)

Ley 8 de 2017 – Este estatuto, conocido como la “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”. crea un Sistema de Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno, enteramente armónica con la negociación colectiva, cuyo propósito principal será aplicar, reforzar, evaluar y proteger el principio del mérito en el servicio público (p. 14). Además, la ley hace referencia al cumplimiento de las áreas esenciales del principio del mérito “las cuales serán aplicables al Sistema de Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Servicio Público que se establece en virtud de esta ley, con excepción del Servicio de Confianza: clasificación de puestos, reclutamiento y selección, ascensos, traslados y descensos, adiestramientos y retención (p.15).

Irónicamente, se sigue estableciendo en esta ley que los empleados de confianza no les aplica las áreas esenciales del principio del mérito. Ante esta realidad, procede plantear que el exceso y la función de muchos puestos de confianza es uno de los problemas que enfrenta la administración pública que van atados al principio del mérito y tiende a vulnerar el propósito del mismo.

Según se establece en la sección 6.9 de la Ley 8, supra (2017):

A los fines de asegurar la fiel aplicación del Principio del Mérito en el Servicio Público durante períodos pre y post eleccionarios, las Autoridades Nominadoras de las agencias, instrumentalidades y corporaciones públicas del Gobierno de Puerto Rico se abstendrán de efectuar cualquier transacción de personal que incluya las áreas esenciales al Principio de Mérito, tales como nombramientos, ascensos, descensos, traslados; tampoco podrán efectuar cambios o acciones de retribución, ni cambios de categoría de puestos, ni se utilizará la movilidad de empleado durante la veda electoral. (p. 34)

El desafío de la equidad y el mérito: Un análisis en profundidad sobre la falta del principio del mérito en la sociedad contemporánea

Durante un extenso periodo, Puerto Rico ha experimentado inestabilidad en su gobierno producto de la política partidista. Es una opinión generalizada que los partidos políticos en el poder conocen las maneras de manejar y manipular el sistema de recursos humanos y burlar así ciertos procesos que tienen como fin el beneficio del gobernante de turno o del partido en el poder. Debido a la alternancia de los partidos políticos principales, cada cuatrienio vemos cómo se ve afectado enormemente el sistema público del país. Básicamente, la intervención política hace caso omiso y/o minimiza el principio del mérito a la hora de reclutar, ascender o promover personal en las distintas agencias públicas del país. Ahí es cuando incluso, se cristaliza el gran

problema de los famosos “hijos talentosos”. Este término se utiliza en Puerto Rico para referirse al acomodo de familiares y amigos en puestos de confianza, directivos, gerenciales y hasta en puestos importantes de carrera, de alto perfil y de alto nivel jerárquico, burlándose así el principio del mérito y excluyendo la consideración del mejor talento disponible para ocupar una posición o puesto vacante.

La situación empeora significativamente cuando se considera una larga historia de legislación sobre materia de recursos humanos que enfatiza la aplicación del principio del mérito, así cuando a pesar de ello, en Puerto Rico se continúa experimentando durante décadas, el problema de inobservancia del principio del mérito. La realidad es que la aplicabilidad de las leyes no es suficiente, si no existe la autoridad y la moralidad pública para hacerla valer.

Conforme a lo previamente expresado, la ausencia del principio del mérito genera factores que tienen un impacto adverso en las agencias públicas, en el exceso de puestos de confianza, el exceso de contratación de servicios profesionales, la falta de transparencia en la selección de puestos de carrera, las fallas en los planes de clasificación y retribución, y los daños psicológicos en los empleados de las agencias, en sus distintos niveles. A continuación, se profundizará acerca de los factores antes mencionados. Veamos.

Exceso de puestos de confianza

El rol de un empleado de confianza implica funciones importantes y sensitivas, que requieren la confidencialidad de sus acciones en una organización. La Ley 8-2017, establece que los empleados de confianza serán aquellos de libre selección, libre remoción y deberá reunir aquellos requisitos de preparación, experiencia y de otra naturaleza que la autoridad nominadora considere imprescindibles para el adecuado desempeño de las funciones asignadas al puesto. Sin embargo, las disposiciones legales que instituyen un sistema de mérito se restringen

exclusivamente a la aplicación en los roles de carrera, excluyendo expresamente a las posiciones de confianza, empleos de naturaleza irregular, así como a los cargos designados por la autoridad gubernamental. Esta exclusión se evidencia claramente en las designaciones de individuos sin las competencias requeridas para desempeñar dichas responsabilidades (Cordero, 2016).

El exceso de los puestos de confianza es un factor que afecta de manera dramática, la administración pública en Puerto Rico. “Según estudios de profesionales de la Escuela Graduada de Administración Pública estiman en un 85% el exceso de puestos de confianza en comparación con la necesidad real del país” (Rivera, 2019, p. 4). De igual forma, la mayoría de los puestos de confianza cuentan con sueldos exorbitantes. Planteado lo anterior, se puede validar como se priva el principio del mérito con los puestos de confianza.

Tomando como caso de referencia una vacante en un rol directivo o gerencial, se presenta la situación en la que existen empleados tanto internos como externos que sobrepasan en calificaciones y requisitos a aquellos que son considerados para ocupar dicho puesto. No obstante, un individuo con influencia política puede designar a un empleado de su preferencia para la posición, sin tomar en consideración si este posee las habilidades o experiencia necesarias para llevar a cabo las responsabilidades inherentes al cargo. Ramírez (2023) establece que la ausencia de regulaciones para estos empleados, o la falta de validación en relación con el cumplimiento de sus objetivos de contratación, sugiere la posible utilización de estos cargos debido a consideraciones de afinidad política.

Exceso de contratación de servicios profesionales

Actualmente, existe una modalidad de contratación y subcontratación de servicios profesionales y de recursos humanos en las agencias públicas. Esta modalidad pone en cuestionamiento el principio del mérito. En un sinnúmero de ocasiones, el gobierno cuenta con

empleados capacitados para ejercer alguna función en específico, sin embargo, prefieren subcontratar personal de servicio a altos costos y en gran parte de las ocasiones, esta realidad está vinculada al clientelismo y al patronazgo político. Esto conduce a que, en ocasiones, empleados de carrera experimenten una baja autoestima al visualizar el entorno laboral al que son sometidos debido a estas acciones.

El fenómeno de la subcontratación también se vincula con contratistas que involucran y crean corporaciones en torno a los períodos cercanos a las elecciones, ya sea unos días antes o después de dicho evento. Cabe destacar que este problema no se limita al Gobierno Central, sino que también afecta a los gobiernos municipales. Según González (2019), si la administración gubernamental aspira a abordar eficazmente este problema vinculado a este tipo de corrupción, debe: (1) Aprobar leyes que regulen los contratos con corporaciones de recién creación después de comicios, estableciendo excepciones específicas tanto para el ejecutivo como para los municipios, (2) Hacer públicos todos los contratos y subcontratos en el Portal del Gobierno, tanto para el ejecutivo y municipal, y (3) Requerir auditorias anuales a las unidades de Auditorias de cada agencia y municipios de los contratos que hacen anualmente.

Falta de transparencia en la selección de puestos de carrera

En el sistema público actual, la creación de nuevos puestos de carrera es una rareza y cada día es menor. Existe, sin embargo una grave saturación de puestos por contrato, jornadas parciales y empleados irregulares. Siendo esto contradictorio a lo que establece la Ley 26 de 2017 “Ley de Cumplimiento con el Plan Fiscal”. Dicho estatuto establece el efecto de acrecentar la nómina gubernamental en momentos donde las finanzas públicas atraviesan una crisis fiscal sin precedentes. El reclutamiento de empleados temporeros, fueran estos catalogados como: irregulares, transitorios o por contrato, no debe utilizarse como subterfugio para la posterior

creación de puestos regulares de necesidad permanente, sobrecargando así los fondos del Estado y sin medir la efectividad de esos recursos en la prestación de los servicios que merece el Pueblo. (Ley de Cumplimiento con el Plan Fiscal, 2017, p. 10)

Al presente, muchos de los cargos de carrera existentes no se encuentran disponibles a menos que el titular renuncie a ellos, aun así, no se garantiza que el puesto se vuelva a ocupar. Existe, además, la posibilidad de que el puesto sea eliminado, y en su lugar se busque a una persona contratada, ello con el propósito de eludir las prestaciones asociadas a un empleado regular. Por otro lado, si el puesto de un empleado regular queda vacante, el proceso de selección y reclutamiento puede verse afectado por la corrupción, lo que socava el principio del mérito.

La situación de no seleccionar al mejor talento disponible genera, entre otras instancias, incongruencias en la formulación de políticas públicas al propiciar la toma de decisiones basadas en las necesidades inmediatas del partido en el poder o en los requerimientos de grupos de interés que les proporcionan financiamiento y respaldo. Esta circunstancia constituye una de las razones fundamentales por las cuales profesionales altamente capacitados eligen abandonar voluntariamente el servicio público para trasladarse al sector privado. Esta migración resulta en la pérdida de talento en el ámbito público, fomenta la corrupción y contribuye a una disminución en la calidad de los servicios prestados (Segarra, 2016).

Fallas en los planes de clasificación y retribución

Existe una opinión generalizada de que la mayoría de los empleados públicos están mal retribuidos y las clasificaciones de los puestos que existen en las agencias públicas llevan décadas sin ser revisadas y actualizadas acordes con las necesidades actuales. Este factor influye grandemente en el estado de ánimo y desempeño de los empleados gubernamentales. En la actualidad tenemos un gran número de personas que no están dispuestas a trabajar por el mínimo

federal establecido, cabe destacar que luego de que ocurriera la pandemia COVID-19, los ciudadanos buscaron opciones para trabajar remoto y muchos de ellos crearon sus propios negocios debido a la necesidad. Esto afectó abismalmente la contratación de personal en el sector público y privado.

En el caso específico del Departamento de Educación de Puerto Rico, en julio de 2022, se implementó un incremento salarial para el cuerpo docente de esa entidad. Esta medida respondió a la necesidad de abordar las disparidades salariales existentes en el sector público, donde muchas posiciones carecían de una remuneración acorde con los estándares reales de otros mercados laborales. Es importante destacar que los maestros desempeñan un papel fundamental en el desarrollo educativo de los niños y jóvenes del país. Este aumento salarial busca reconocer y valorar adecuadamente la labor esencial que realizan, contribuyendo así a fortalecer el sistema educativo y promover la excelencia en la formación de las generaciones futuras.

No obstante, al abordar el tema del mérito es crucial ejercer cautela. En este caso, se otorgó un aumento salarial uniforme a todos los maestros, una decisión con la que no concuerdo. Mi desacuerdo se fundamenta en la existencia de maestros destacados y otros de menor desempeño, una variabilidad presente en todos los sectores laborales. Si el principio rector es la meritocracia, que es esencialmente recibir reconocimiento y recompensas de acuerdo con las habilidades y conocimientos demostrados, entonces el gobierno debió haber implementado un aumento salarial basado en el mérito, vinculado a la productividad y a la preparación académica individual. La ausencia de esta distinción representa una falla en la aplicación del principio del mérito en este contexto específico.

Daños psicológicos en los empleados de las agencias

Uno de los asuntos que la gestión pública debería abordar con urgencia es el impacto psicológico en los empleados de las agencias públicas. En la mayoría de las ocasiones, cuando se habla de los efectos causados por la falta del principio del mérito en la administración pública, se piensa rápidamente en: ascensos, nombramientos, puestos de confianza, subcontrataciones, retribución, clasificación, falta de transparencia en los procesos, entre otros.

A pesar de que todos estos factores antes mencionados, afectan el principio del mérito, poco se habla del efecto psicológico que puede crear en los empleados. El daño psicológico crea un efecto en cadena, generando así el desánimo del personal de la agencia. Cuando los empleados de las agencias están comprometidos con las funciones de la organización, muchos de ellos tienen aspiraciones de crecimiento profesional y cuentan con destrezas, habilidades y conocimientos para ascender al próximo nivel. Sin embargo, muchos de los puestos vacantes son ocupados por personas que no pasaron por el debido proceso y no cuentan con las habilidades que requiere la función del puesto. Esto crea, un trastorno psicológico al empleado que sí está capacitado, hasta el punto de que puede llegar a creer que no está apto para competir por un puesto y crecer profesionalmente.

También, se pueden ver efectos negativos cuando el empleado está mal retribuido con base a sus funciones y esfuerzos realizados. Esto conlleva el deterioro mental y crea un panorama de mediocridad y baja producción laboral. Otro aspecto psicológico en los empleados lo es la inseguridad contractual, esto debido a la forma en que se selecciona el personal en la actualidad. Es decir, el gobierno está constantemente creando y ocupando puestos temporeros y por contrato, esto a su vez crea una inestabilidad psicológica y económica en los empleados que se encuentran en dicho panorama (Benach et al., 2002).

Tras analizar estos efectos se puede tener un panorama del porqué muchos de los servicios brindados por los empleados públicos no están a la altura y eficiencia esperada. Según Santiago (2020):

Los efectos psicológicos laborales pueden causar estrés por la falta de competencias, conocimiento y de experiencia al asignar empleados a trabajar en áreas diferentes a las que atienden. Es por esto que las instituciones deben considerar estos aspectos, ya que la satisfacción de los empleados, sus percepciones, elementos familiares, de salud y sus conocimientos influyen en cómo se desempeñarán, lo cual redundará en el beneficio y producción general de los espacios de trabajo. (p. 103)

Luego de mencionar y discutir varios de los factores que influyen negativamente la gestión pública, se hace referencia a uno de los pleitos jurídicos más destacados relacionados con el principio del mérito. El caso **José G. Camacho Torres, Peticionario v. Administración para el Adiestramiento de Futuros Empresarios y Trabajadores**, Recurrido (2006). El mismo tiene una diversidad de componentes respecto al particular, tales como: reclutamiento y selección, ascensos, traslados, puestos de confianza, patronazgo político, discrimen político, corrupción, entre otros. El pleito de Camacho Torres v. AAFET (Administración para el Adiestramiento de Futuros Empresarios y Trabajadores, Recurrido) trata sobre cómo José Camacho renuncia a su puesto de carrera en la Corporación de Crédito y Desarrollo Comercial y Agrícola para aceptar un puesto de confianza en AAFET. El desenlace da inicio años después cuando destituyen al Sr. Camacho del puesto de confianza y no le honran garantía a un puesto de carrera “como lo establece la Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico, Ley Núm. 5 de 1975. Además, José Camacho alega que fue discriminado por posturas políticas, dando comienzo a un extenso y complicado proceso legal en los foros legales.

Comparando modelos y sistemas internacionales: Un análisis para entender las diversas perspectivas y prácticas globales

Puerto Rico es un gran ejemplo para analizar su gestión y administración pública debido a su historia política, logros y fracasos. Lamentablemente, debido a la corrupción que enfrenta el país y a la alternancia política, el panorama actual es uno poco alentador. Por esta razón es importante poder comparar a Puerto Rico con otras jurisdicciones para obtener un criterio de cuál es el estatus y la realidad del país en la gestión gubernamental, y dándole enfoque al cumplimiento del principio del mérito.

Existe una organización internacional llamada OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), que tiene como meta diseñar mejores políticas para una vida mejor. Esta organización trabaja en colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La OCDE es un foro único, un centro de conocimientos para la recopilación de datos y el análisis, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. Además, brindan asesoría en materia de políticas públicas y en el establecimiento de estándares y normas a nivel mundial en ámbitos que van desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleo al fomento de una educación eficaz o la lucha contra la evasión fiscal internacional. (OCDE, 2020)

Aunque Puerto Rico es mencionado como ejemplo en dicha organización, cuando se nombran los países de Latinoamérica y el Caribe, Puerto Rico no es utilizado ni mencionado como comparativa con los países que conforman esta asociación. Actualmente, son más de treinta y ocho países totalmente afiliados a la OCDE.

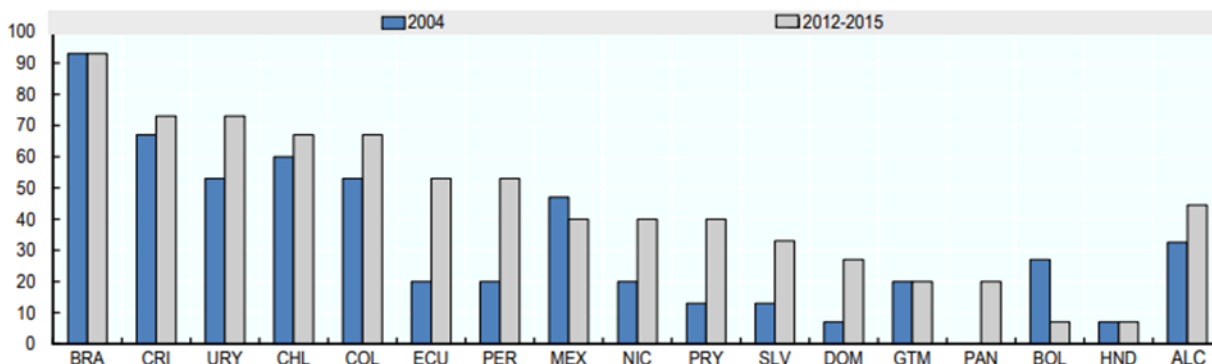
Los sistemas meritocráticos han sido un principio constante en la gestión de la administración pública de los gobiernos de la OCDE, la aplicación del sistema necesita renovarse a fin de estar a la altura de las exigencias cambiantes de las administraciones públicas. A la luz de estas necesidades y expectativas cambiantes, los sistemas meritocráticos existentes están siendo revisados en muchos sentidos. (OCDE, 2020, p. 129)

No es posible lograr una cultura de integridad, sin un servicio civil competente y motivado, comprometido con los intereses públicos y que ofrezca valor añadido a los ciudadanos. La dimensión humana, es decir, cada servidor público de la función pública constituye el núcleo del sector público. Reforzar la profesionalidad de los empleados públicos y los valores que guían el comportamiento ético son, por tanto, factores clave para un servicio civil de alto rendimiento, con menores riesgos de corrupción. (OCDE, 2020). Uno de los grandes beneficios de esta organización radica en que los países afiliados comparten ideas, sistemas, debilidades y fortalezas, creando así una educación en colectivo que ayuda a conocer y combatir mejor los problemas que enfrenta la administración pública.

A continuación, se mostrará una gráfica de los países de Latinoamérica y el Caribe que han progresado con el tema del principio del mérito, comparándolos en el año 2004 contra los años 2012-2015, basándose en la contratación meritocrática de servidores públicos. Este gráfico está provisto en el manual de la OCDE del año 2018 titulado: *Integridad para el buen gobierno en américa latina y el caribe de los compromisos a la acción*.

Gráfico 1

Figura 3.9. Mejora significativa del Índice del mérito civil



Nota: Este índice mide las garantías de profesionalidad en el funcionamiento del sistema de la función pública y, por tanto, valora la imparcialidad en la toma de decisiones en cada subsistema de gestión. Específicamente, el Índice de méritos mide el grado de protección efectiva contra la arbitrariedad, el secuestro de políticas o el clientelismo, así como las diferentes formas en que los grupos o sectores interesados se dedican a la búsqueda de rentas. La escala es de 0 a 100, siendo 100 la mejor puntuación posible. Fuente: (OECD, 2016[70]).

Existen muchos métodos, programas y modelos que han resultado exitosos para combatir la corrupción y la falta de aplicabilidad del principio del mérito en la administración pública.

Alguno de los modelos más eficientes según la OCDE:

Paraguay Concursa – Paraguay creó un portal llamado Concursa que incluye la admisión y promoción de concursos, y establece procedimientos para crear y validar oposiciones, anunciar puestos de trabajo, evaluar candidatas y anunciar los resultados de los concursos (OECD, 2018[71]).

Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile – Este sistema destaca en la región de ALC como un exitoso sistema de selección y gestión basado en méritos para los altos directivos públicos, lo que ha contribuido a garantizar la selección de ejecutivos altamente cualificados para liderar la modernización del sector público de Chile y el desarrollo económico y social en general (OECD, 2018[80]).

APS australiana – Sistema de administración pública y principio del mérito de Australia. Se basa en el mérito, siendo el principio del servicio en cuanto al empleo. Todas las decisiones en materia de empleo deben basarse en una evaluación de las cualidades relacionadas con el trabajo de una persona y las requeridas para realizar el trabajo (OECD, 2018).

El principio del mérito se está tratando de implementar eficazmente por años en varias jurisdicciones a nivel mundial. A pesar de que este tema se mantiene en constante investigación acerca de ventajas, desventajas y novedades de los sistemas, la OECD hace mención a lo siguiente “Si bien estos casos extremos de corrupción con base en el trabajo son raros en los países de la OECD, en algunos países miembros puede existir una versión más común de nepotismo cuando los directores o políticos nombran a personas para ocupar cargos con base en sus vínculos personales” (OECD, 2020, p. 116). Este planteamiento hace referencia a la corrupción en el sistema público, sin embargo, lo que se menciona en ese argumento es claramente una realidad cercana de lo que sucede en Puerto Rico en la actualidad.

Por otra parte, se hace referencia a paradigmas internacionales creados para hacer valer el principio del mérito en la gestión de la administración pública. No obstante, se observa una falta de resultados favorables en los procesos. Esto debido a fallas en su implementación y ejecución. La Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia, expuso convocatorias para cubrir puestos de carrera en entidades territoriales de los Departamentos del Atlántico, Bolívar, La Guajira y Norte de Santander. Y, la Municipalidad Provincial de Trujillo en Perú, con la Ley Servir.

Proceso de selección meritocrática “Territorial Norte” de Colombia

A raíz de una intensa investigación en los territorios colombianos se detectaron ciertas deficiencias en los procesos de reclutamiento. Según Carrillo (2022):

Este proceso de selección meritocrático evidenció fallas en la materialización del principio del mérito como resultado del incumplimiento de exigencias previas de la etapa de planeación, falencias en la verificación de requisitos, aplicación de pruebas escritas, y límites normativos de la Comisión de Personal como garante del proceso. (p. 2)

Sin restarle méritos a la estructura y a la intención del concurso territorial en Colombia, no pudieron capitalizar eficientemente, teniendo deficiencias en la disciplina de los procesos y en la fiscalización de las movidas actuales para llevar a cabo un concurso justo y transparente.

Ley SERVIR y el principio de mérito de la Municipalidad Provincial de Trujillo” de Perú

La siguiente legislación tiene como componente en sus características, valorar el mérito de los trabajadores del Estado, mediante canales efectivos y viables de igualdad de oportunidad, y que la gestión de cada uno de sus puestos se oriente a las metas dentro de las oficinas de la entidad, y de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos del organismo. Según planteado en la Ley Servir (2021), “El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas” (p.2).

El autor Ronax Alberto Fukumoto Soto, en su Tesis para obtener título en abogacía, analiza si con la implementación de la Ley Servir, se permitirá ordenar a los regímenes laborales existentes dentro de la Municipalidad Provincial de Trujillo en Perú, y analizar si se cumple con el principio del mérito tal y como lo establece dicha ley. Según Fukumoto (2018) mediante recopilación de datos y análisis de documentos se determina que la Ley Servir garantiza el principio del mérito en la Municipalidad Provincial de Trujillo. Sin embargo, la muestra de los

trabajadores encuestados entiende que la ley no cumplirá con las expectativas de hacer valer el principio del mérito.

¿Existe o no existe la observancia del principio del mérito en el servicio público?

Después de realizar una investigación exhaustiva, de repasar artículos y referencias relacionadas con el principio del mérito, analizar noticias a nivel local e internacional, y plasmar perspectivas basadas en mi experiencia en la administración pública, se concluye que sí existe el principio del mérito en el servicio público. Se entiende que sería poco prudente establecer que no existe, si basamos lo antes expuesto en la definición técnica de “existencia”. Sin embargo, que exista el mérito como principio en la administración pública, no implica necesariamente que esté funcionando eficientemente o que se observe íntegramente. Por el contrario, en la actualidad, el principio del mérito en el país se encuentra gravemente deteriorado. La carencia de este principio representa una deficiencia garrafal para los actores de la administración pública, como también para la sociedad. En Puerto Rico no se está ejerciendo una gestión pública de excelencia desde hace décadas y como resultado de ello, estamos experimentando las repercusiones en la actualidad. Especialmente, cuando se refiere a las fallas que ocurren en las áreas esenciales del principio del mérito: clasificación de puestos, reclutamiento y selección, ascensos, traslados y descensos, adiestramiento, y retención. Residimos en una sociedad altamente tecnológica en diversos aspectos; sin embargo, cuando se refiere a la administración pública del país, parece que nos encontramos rezagados en comparación con otras naciones.

La clave para tener una gestión pública eficiente cuenta con varios componentes. Según Esparza (2023):

El objetivo principal de la gestión de recursos humanos es maximizar el rendimiento y el potencial de los empleados en una organización para lograr los objetivos estratégicos de

la empresa. Algunos de los objetivos específicos de la gestión de recursos humanos incluyen: 1) atraer y seleccionar talento, 2) desarrollo y capacitación, 3) retención de talento, 4) desempeño de los empleados, 5) administración de compensaciones y beneficios, y 6) mantenimiento de relaciones laborales. (párr. 17)

Cuando se habla de reclutamiento y selección específicamente, se puede notar un gran cambio con la forma en que se publican las convocatorias. Constantemente la página web del registro central de convocatorias del gobierno de Puerto Rico, divulgan nuevas convocatorias internas y externas. Además de solicitar la vacante, el sistema brinda la oportunidad de tomar un examen si así la convocatoria lo requiere. Sin embargo, hasta este punto todo puede parecer que se está cumpliendo a capacidad con los procesos y el principio del mérito. Mayormente, el control del personal seleccionado lo tiene el jefe de la agencia en cuestión. Aunque existan candidatos que cumplan con todos los requisitos del proceso, al final es decisión del jefe de agencia y sus componentes seleccionar el personal más apto o simplemente seleccionar a un candidato que se tenía provisto para la posición desde antes del inicio del procedimiento.

Conclusión

La carencia en la observancia del principio del mérito afecta sustancialmente la gestión pública en Puerto Rico. Esto se entrelaza con los problemas que tenemos como sociedad, dígame la prestación de servicios, satisfacción laboral, desarrollo nacional y crecimiento profesional. La realidad actual que se enfrenta en la administración pública es sombría y preocupante.

Desafortunadamente, la corrupción, la falta de ética y transparencia gubernamental nos impide tener una función pública de excelencia.

Las áreas esenciales del principio del mérito están siendo desatendidas y a consecuencia de ello tenemos un serio problema de éxodo laboral. De cara al futuro, los grandes talentos de la isla siguen migrando a otras naciones en busca de mejores oportunidades de empleos y beneficios marginales.

Desde las primeras leyes de recursos humanos y gestión pública, hasta las más actuales, se hace énfasis de la importancia de cumplir con el principio del mérito a cabalidad. No obstante, la gran disyuntiva consiste en que no existe un mecanismo o ente regulador eficiente para hacer valer planteamientos de las leyes.

La observancia del principio del mérito debe ser tratado con urgencia en la gestión pública del país. A pesar de todo lo que se ha legislado y recomendado a cerca del particular, resta decir que nos queda mucho camino por recorrer como pueblo para lograr tener un sistema de administración pública justo y robusto.

Recomendaciones

Puerto Rico cuenta con grandes autores y conocedores acerca del principio del mérito como lo son: Yolanda Cordero Nieves, Alba Caballero Fuentes, William Vázquez Irizarry, Eileen Segarra Améstica, Leonardo Santana Rabell, entre otros. Con el pasar de los años estos autores nos han brindado un sin número de recomendaciones a cerca de los sistemas de mérito mediante, estudios, investigaciones y lecturas. A raíz de lo investigado, se recomendarán unos planteamientos que entendemos que podrían afectar positivamente al servicio público.

- Elevar el principio del mérito a rango constitucional. A pesar de que este planteamiento es funcional en algunas jurisdicciones, es cierto que en otras no ha brindado el resultado esperado. No obstante, entiendo que plasmar el principio del mérito en la constitución es una acción que se debería establecer junto con un plan de acción de medidas correctivas que impacten inmediatamente la gestión pública del país.
- Crear una junta encargada de fiscalizar los procesos del principio del mérito de la administración pública. Tal y como la tiene Estados Unidos, la Junta de Protección de Sistemas de Mérito. Esta junta es una entidad cuasi-judicial independiente del poder ejecutivo, que ejerce su papel como defensora de los sistemas de mérito federales (U.S. Merit Systems Protection Board). Es interesante recalcar, que Puerto Rico adopta muchos conceptos de las leyes federales de Estados Unidos. Sin embargo, en la actualidad no se ha contemplado la creación e implementación de una junta con el potencial de hacer valer las relaciones laborales.
- Reducir los puestos de confianza en las agencias y limitarse al mínimo necesario para las funciones y necesidades de las agencias; Así como también, aminorar las subcontrataciones de personal y apostar por el mejor talento disponible. Esto a su vez

incurriría en una economía monetaria que eventualmente puede ser utilizada en otras prioridades.

- Tener participación colaborativa con la OECD, y poder compartir ideas, modelos y leyes de gestión pública con otras jurisdicciones.

Referencias

- Benach, J., Amable, M., Muntaner, C., & Benavides, F. (2002). The consequences of flexible work for health: are we looking at the right place?. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56(6):405-6. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.56.6.405>
- Brusi, R., Díaz, W., & González, D. (2010). Tan cerca y tan lejos: "Mérito", pobreza, y la educación superior pública en Puerto Rico. *Revista De Ciencias Sociales*, 23, 68–103. Recuperado a partir de <https://revistas.upr.edu/index.php/rcs/article/view/7470>
- Caballero, A. (2007-2008). Cien años, un principio. *Revista de Administración Pública*, 40(1&2), 15-54.
- Carrillo Rubio, F. (2022). *Fallas en la materialización del principio del mérito identificadas en el concurso meritocrático Territorial Norte*. [Trabajo de grado, Universidad Libre de Colombia] <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/23648>
- Colón González, A. (2023). *El discrimen político en el empleo público en Puerto Rico y el principio de mérito*. [Proyecto de Investigación, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras] Repositorio UPR. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/3299>
- Cordero, Y. (2014). El fortalecimiento del principio de mérito y la profesionalización del servicio público puertorriqueño. *Reforma Gubernamental: Un Nuevo Modelo Organizativo Para Puerto Rico* (pp. 123-149). Editorial Cordillera.
- Cordero, Y. (2016). Discrimen político: conceptos, teorías y problemas. *El discrimen político en el empleo público* (pp. 15-74). Editorial Callejón.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668. <http://www.jstor.org/stable/41635262>

- Díaz Meléndez, D. (2016, 9 de diciembre). *El Principio de Mérito y el sistema de selección y nombramiento de personal en el sector público*. [Publicación]. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/el-principio-de-m%C3%A9rito-y-sistema-selecci%C3%B3n-personal-daniel-e-/?originalSubdomain=es>
- Eckerdt, M. (2020). Meritocracy in John Rawls's theory of justice. *Perfiles académicos de posgrado, Vol. 5, Número 13*. <https://doi.org/10.48160/25913530di13.152>
- Esparza, J. (2023). Gestión de recursos humanos: importancia en las empresas. *Sesame*.
<https://www.sesamehr.mx/blog/importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-empresas/>
- Fukumoto Soto, R. (2018). *La implementación de la Ley Servir y el principio de mérito en la Municipalidad Provincial de Trujillo* [Tesis para obtener el título profesional de: Abogado, Universidad César Vallejo de Perú]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35712>
- García Cárcamo, H. L. (2020). El mérito como acción afirmativa para acceder al empleo público. *Advocatus, 18(35)*, 65-79. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6898>
- González, A. (2019, julio12). COMENTARIO: Los contratos y subcontratos en el Gobierno. *La Isla Oeste*. <https://laislaoeste.com/comentario-los-contratos-y-subcontratos-en-el-gobierno/?noamp=mobile>
- José G. Camacho Torres, Peticionario v. Administración para el Adiestramiento de Futuros Empresarios y Trabajadores, Recurrido. (2006, 22 de mayo). LexJuris.
<https://www.lexjuris.com/lexjuris/tspr2006/lexj2006088.htm>
- Lavigna, R. (2013). *Engaging Government Employees: Motivate and Inspire Your People to Achieve Superior Performance*. American Management Association.

Ley Núm. 26 de 2017 “Ley de Cumplimiento con el Plan Fiscal”. (2017, 29 de abril). Oficina de Gerencia y Presupuesto.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Emergencia%20Fiscal/26-2017.pdf>

Ley Núm. 30057 “Ley Servir del Servicio Civil”. (2013, 6 de julio). Gaceta Jurídica.

<https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/Ley%20del%20Servicio%20Civil%20LALEY.pdf>

Ley Núm. 5 de 1975 “Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico”. (1975, 14 de octubre). Oficina de Gerencia y Presupuesto.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/5-1975.pdf>

Ley Núm. 8 de 2017 “Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico”. (2017, 4 de febrero). Oficina de Gerencia y Presupuesto.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Recursos%20Humanos/8-2017.pdf>

OECD (2018). *Integridad para el buen gobierno en américa latina y el caribe de los compromisos a la acción*. OECD Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uprrp-ebooks/detail.action?docID=6411778#>

OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_72aea16e-es#page1

Pacheco, E. y Vera, H (27-30 de octubre de 2009). *La administración de recursos humanos en el gobierno de Puerto Rico: centralización, descentralización, control y caos* [Conference Paper]. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la

Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil.

https://www.researchgate.net/publication/316044270_La_administracion_de_Recursos_Humanos_en_el_Gobierno_de_Puerto_Rico_centralizacion_descentralizacion_control_y_caos

Pérez-Chiqués, E., & Bustos, E. O. (2021). Control político del servicio civil El caso del gobierno de Puerto Rico/Political Control over the Civil Service: The Case of the Government of Puerto Rico. *Gestión y Política Pública*, 30(3), 179+.

<https://linkgalecom.uprrp.idm.oclc.org/apps/doc/A683246446/IFME?u=uprpiedras&sid=bookmark-IFME&xid=7dec6068>

Ramírez Cosme, D. (2023). *El menoscabo del principio de mérito a causa del patronazgo político en el proceso de reclutamiento y selección del Gobierno en Puerto Rico* [Proyecto de Investigación, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras]

Repositorio UPR. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/3321>

Ríos Reyes, R. (2022). *La Oficina del Contralor de Puerto Rico como mecanismo de control contra la corrupción pública en Puerto Rico* [Proyecto de Investigación, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras] Repositorio UPR. <https://hdl.handle.net/11721/2998>

Rivera, I. (2019, abril 11). ¿Cuándo murió el principio de mérito en Puerto Rico?. *El Vocero*.

https://www.elvocero.com/opinion/cu-ndo-muri-el-principio-de-m-rito-en-puerto-rico/article_10dcc7f2-fea0-11e9-b6b7-4b6a7336d366.html

Santiago Santiago, A. (2020). *Factores psicológicos, sociales y organizacionales que inciden en la imitación del ausentismo laboral*. [Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras] Repositorio UPR. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/2108>

Segarra, E. V., (2016). Discrimen político: conceptos, teorías y problemas. *El discrimen político en el empleo público* (pp. 215-270). Editorial Callejón.

U.S. Merit Systems Protection Board. *About MSPB*. <https://www.mspb.gov/about/about.htm>

Valenzuela, I. (2004). El Enfoque Institucional, la Modernización del Estado y el Desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14. <https://www.redalyc.org/pdf/708/70801401.pdf>