

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

**PATRONAZGO POLÍTICO, PRINCIPIO DE MÉRITO Y NOMBRAMIENTOS
TRANSITORIOS EN PUERTO RICO**

Por:

Oscar S. Morales Martínez

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 2024

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

Oscar S. Morales Martínez

**PATRONAZGO POLÍTICO, PRINCIPIO DE MÉRITO Y NOMBRAMIENTOS
TRANSITORIOS EN PUERTO RICO**

Aprobada por:

Luz Mairym López Rodríguez, PhD
Puesto

Firma

10 de mayo de 2024

Fecha

Resumen

En este trabajo se realiza un estudio para determinar los efectos que tiene el patronazgo político y el principio de mérito, específicamente en el área de reclutamiento. Se desarrolla un marco teórico donde se definen los conceptos de reclutamiento, patronazgo político y principio de mérito y como afecta el servicio público, en especial con la contratación de empleados transitorios. En el transcurso, se realiza un recuento histórico de lo que ha sucedido con el principio de mérito en Puerto Rico y las razones para que este no haya podido ser implementado eficientemente. En el análisis se enfoca en el nombramiento de empleados transitorios, la burla principal hacia el principio de mérito; haciendo florecer el patronazgo político y, por consiguiente, creando una pobre calidad de servicios en el gobierno. Se pudo concluir demostrando que, a través de los años los empleados transitorios, que no les aplica el principio de mérito, han aumentado considerablemente. Por otro lado, se presenta una comparación de los empleados transitorios en Puerto Rico y los empleados transitorios en el gobierno federal de Estados Unidos. Por último, se proponen recomendaciones para atender el problema del patronazgo político en el servicio público para hacer valer el principio de mérito.

Palabras claves: reclutamiento, patronazgo político, principio de mérito, empleados transitorios, servicio público

Introducción

A través de los años se han hecho esfuerzos para implementar el principio de mérito en los procesos de reclutamiento del servicio civil de Puerto Rico. El primer intento fue en 1907, cuando se aprobó la Ley de Servicio Civil en Puerto Rico. Con esta se intentó establecer el mérito en los procesos de recursos humanos, estableciendo nombramientos por examen de oposición, prohibió la solicitud de información de carácter político y religioso a los aspirantes a puestos públicos y la recaudación para los partidos políticos entre los empleados públicos (Pacheco Muñoz & Vera Rodríguez 2009). Posteriormente, se aprobó la Ley 345 de 1947, que fue de gran avance para establecer el principio de mérito (Colón González, 2009). Varios escritores han concluido que el periodo donde esta ley estuvo vigente fue próspero para la administración pública en el país, ya que el principio de mérito se aplicó eficientemente. Esta situación cambió cuando en 1968 ganó la gobernación Luis A. Ferré en representación del Partido Nuevo Progresista. Desde entonces, se dio inicio a la era del bipartidismo político y con este empezó a surgir las primeras señales en contra del mérito, filosofía que ha sido desplazada por el patronazgo político.

Aun cuando se han aprobado otras leyes, como la Ley 5 de 1975, que definió el principio de mérito y estableció las áreas esenciales de este principio, el patronazgo político sigue estando presente en los procesos de recursos humanos. Según Colón González (2009), se puede percibir que muchos de los servidores públicos están en sus puestos por favoritismo político y no por sus capacidades. La preferencia política en los procesos de reclutamiento crea problemas, ya que el gobierno descarta los mejores profesionales y tiene el efecto de reducir la capacidad gubernamental (Cordero Nieves & Caballero Fuentes, 2014). Además, el patronazgo político

presenta otros problemas en el servicio público, ya sea en el funcionamiento de las agencias como en la corrupción.

El propósito de esta investigación es mostrar los efectos negativos que tiene el patronazgo político en el servicio público. Además, discutir las medidas que le hacen frente al patronazgo político. Por otro lado, tiene el propósito de examinar este concepto en Puerto Rico a través de los empleados transitorios y ver como se ejemplifica. Para esto examinaré lo que los estudios establecen sobre el efecto del patronazgo político en el principio del mérito y como en el servicio público de Puerto Rico se ha utilizado los nombramientos de empleados transitorios para violar el principio de mérito. Además, presentaré el contexto histórico de las distintas leyes aprobadas para mantener el principio del mérito como elemento rector de la gestión pública y darles permanencia a los empleados transitorios y con esto violar el principio de mérito. Este análisis se realizará utilizando fuentes secundarias, artículos y tesis publicadas en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico. El resultado del análisis permitirá presentar alternativas para atender esta situación y lograr una mayor contribución al país. Para ello, se utilizaron dos diseños: el de investigación-acción y narrativo.

Principio de Mérito y Reclutamiento

Es importante establecer el marco teórico sobre los conceptos del principio de mérito, reclutamiento y patronazgo político. Cordero Nieves (2016) sostiene que el principio de mérito se refiere a que solo los mejores hombres y mujeres deben ingresar al servicio público sin ninguna otra consideración que los méritos o cualificaciones de las personas que estén relacionadas al trabajo que ejercerá. En otro artículo se establece que el mérito se refiere al nombramiento de la persona mejor calificada (Cordero Nieves & Caballero Fuentes, 2014). Si le damos una mirada a la Ley para la Administración y Transformación de los Recursos

Humanos en el Gobierno de Puerto Rico, Núm. 8 de 2017, se puede ver que esta integra el principio de mérito al establecer que:

todos los empleados públicos serán reclutados, seleccionados, adiestrados, ascendidos, trasladados, descendidos y retenidos en consideración a su capacidad y desempeño de las funciones inherentes al puesto y sin discrimen por razón de raza, color, nacimiento, sexo, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, condición social, ni por sus ideales políticos, religiosos, condición de veterano, por ser víctima o ser percibida como víctima de violencia doméstica, agresión sexual, acoso, impedimento físico o mental. (p. 10)

El principio de mérito busca que las personas no sean discriminadas por ningún factor y solo sus cualificaciones o méritos sean evaluadas en los distintos procesos de personal.

En el área de reclutamiento y selección, el principio de mérito asegura que las personas sean evaluadas y seleccionadas por sus cualificaciones, que sean los más aptos los que entren al servicio público y no sea por razones políticas. Chiavenato (2019) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128). Por otro lado, Cordero Nieves y Caballero Fuentes (2014) sostienen que es el proceso mediante el cual se invita a los candidatos calificados a solicitar un puesto vacante en el Gobierno. En resumen, el reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización, o en este caso el gobierno, invita a las personas a solicitar los puestos y potencialmente sean los más calificados.

Según Cordero Nieves y Caballero Fuentes (2014), los principios que rigen los procesos de reclutamiento en el servicio público son el mérito, la igualdad y la competencia abierta. Por lo que se puede ver que el mérito es uno de los principios que rigen los procesos de reclutamiento en donde los mejores capacitados son nombrados. Cabe señalar que, el principio de competencia

abierta es importante, ya que esto implica que toda oportunidad de empleo en el servicio público sea divulgada ampliamente y publicada para que todas las personas tengan acceso a la información. En adición, los procesos de reclutamiento contribuyen a fortalecer la democracia, ya que se les da a todos los ciudadanos la oportunidad de servir al país (Cordero Nieves y Caballero Fuentes, 2014). Esto se da a través de las convocatorias abiertas y cuando se le da una amplia divulgación. Por otro lado, Cordero Nieves y Caballero Fuentes (2014) indican que cuando se limita la oportunidad de competir por los puestos esto hace que la corrupción florezca. Además, la ausencia de competencia abierta trae como consecuencia el patronazgo político.

Patronazgo Político

Según Pérez Chiqués y Bustos (2021), el patronazgo político es “la gestión de personal con base en criterios partidistas, de corte ideológico o de lealtad personal, en lugar de sus aptitudes o méritos profesionales” (p.185). Por otra parte, el patronazgo político es el control del ingreso y los ascensos en el servicio público por parte de los partidos políticos a cambio de la lealtad del voto (Cordero Nieves & Caballero Fuentes, 2014). Por lo tanto, el patronazgo político es cuando se usan factores políticos para tomar decisiones en los procesos de recursos humanos. Específicamente en los procesos de reclutamiento, se evalúan a las personas según el partido o las preferencias políticas para determinar su selección a cambio de su voto y ayuda política.

Cuando se habla de patronazgo se está indicando la manera en la que se reclutan las personas en el gobierno (Moya Diaz & Garrido Estrada, 2018). Existen dos tipos de modalidades: la forma profesional y patronazgo partidista (Moya Diaz y Garrido Estrada, 2018). El reclutamiento profesional es un proceso que se apoya en unos estándares sustentados en la meritocracia y transparencia. Este proceso permite un escrutinio público ya que tiene procesos de rendición de cuentas. En cuanto el patronazgo partidista consiste en un mecanismo en donde los

partidos políticos designan a sus propios partidarios para que puedan influir en las distintas instancias gubernamentales (Moya Diaz y Garrido Estrada, 2018). Este tipo de reclutamiento se sostiene en criterios políticos para controlar las políticas. Es claro que estos tres conceptos están relacionados y que tanto el patronazgo político como el principio de mérito tienen un efecto en los procesos de reclutamiento y el servicio público.

El estudio de Pérez Chiqués y Bustos (2021) muestra las prácticas en los procesos de reclutamiento relacionadas al patronazgo político en Puerto Rico. En este estudio se entrevistaron empleados públicos en donde se les preguntó acerca de sus puestos, como habían llegado y otros asuntos sobre el patronazgo político. De los 23 empleados entrevistados, 21 expresaron que consiguieron sus puestos por medio de conexiones familiares o políticas. Además, todos los entrevistados describieron las distintas maneras de manipulación que había en el proceso de contratación de personas que eran afines con el partido. Dentro de las que mencionaron se encuentran: (1) la manipulación de los puestos transitorios para evitar los requisitos de carrera, (2) simulaciones de concurso abiertos para la contratación de personas ya preelegidas y (3) cartas de recomendación de personas que estaban conectadas políticamente (Pérez Chiqués & Bustos, 2021). Otra de las cosas que el estudio muestra es que los entrevistados expresaron que su carrera había dependido de su afiliación política o por la que se les atribuyó. En otras palabras, los empleados expresaron que las oportunidades cambiaban según el partido que estuviera en poder. Cuando sus afiliaciones coincidían con las del partido en turno las oportunidades eran positivas y negativas si no eran del partido en turno.

La preferencia política como criterio para seleccionar a las personas ha probado traer problemas sociales y económicos para las sociedades (Cordero Nieves y Caballero Fuentes, 2014). Además, conlleva ineficiencia, baja calidad de la fuerza laboral y la falta de continuidad

en la gestión del gobierno (Pérez Chiqués & Bustos, 2021). Del mismo modo, propicia baja productividad de los empleados, baja calidad de servicios, absentismo, corrupción y baja motivación (Cordero Nieves y Caballero Fuentes, 2014) Una de las razones es que el gobierno descarta los mejores candidatos por razones políticas, esto hace que la capacidad gubernamental se reduzca. Otra de las razones es que la motivación de los empleados a desarrollarse en el servicio público está basada en su activismo político y no por sus cualificaciones. Es por eso, que el patronazgo político lo que hace es bajar su motivación para desarrollarse, ya que los factores para hacerlo están basados en asuntos políticos y no en los méritos de cada empleado. Ante esto, es necesario que el principio de mérito esté presente en los procesos de reclutamiento y selección del servicio público.

De otra parte, estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas han comprobado la relación positiva entre los sistemas de mérito y la calidad del servicio público. Estos estudios han concluido que los países con un reclutamiento basado en el mérito están asociados con crecimiento económico (United Nations Organization, 2005). También, señalan que el reclutamiento basado en el mérito es el elemento más importante para poder mejorar el desempeño del gobierno. De igual manera, este estudio afirma que la institucionalización del reclutamiento basado en el mérito es crucial, ya que garantiza que los beneficios de desempeño duren más que las presiones del momento. Los empleados reclutados basados en el mérito son menos propensos a comportamientos corruptos (Charron et al., 2017). Esto se debe a que al exigir título universitario o exámenes de entrada se produce un grupo de empleados más capaces. Una administración pública basada en la meritocracia trae muchos beneficios. Cuando se contratan personas con las habilidades adecuadas mejora el rendimiento y la productividad, lo cual lleva a mejores servicios (OCDE, 2020). En cambio, el patronazgo político puede llevar a

formas de corrupción que involucran fondos públicos. En el caso más extremo el gobierno puede llegar a crear puestos sin que exista una necesidad real para recompensar a los afiliados políticos. Es por eso, que una de las herramientas más efectivas para combatir el patronazgo político es el establecimiento del principio de mérito (Iyer, 2022).

El mérito produce los incentivos adecuados y la rendición de cuentas que sustentan a la profesionalización, los valores públicos y el espíritu de servicio (OCDE, 2020). En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se ve ejemplificado la rendición de cuentas y transparencia. Estos países publican todas las vacantes, utilizan algún tipo de examen estandarizado, entre otros mecanismos. La OCDE (2020) sostiene que dentro de los componentes esenciales de las políticas meritocráticas están: procesos de gestión de personal transparentes, procesos de reclutamiento abierto que permite la oportunidad de evaluación a todos y mecanismos de supervisión. Con esto se ve que el mérito tiene unos mecanismos de transparencia en el gobierno que permite que todos tengan la oportunidad de ser evaluados y hay unos controles en los procesos. La transparencia es uno de los principios que todos los procesos de reclutamiento deben incluir. En los sistemas donde está basado en el mérito las decisiones de recursos humanos, se deben tomar abiertamente ya que limita el trato preferencial (OCDE, 2020). Esto permite que cualquier persona pueda impugnar cualquier decisión y darle seguimiento los procesos. Como vemos la transparencia está ligada al principio de mérito.

Pero para que el principio de mérito sea eficiente es importante que se siga unos supuestos. Cirino Gerena (2008) indica que dos de ellos son: la separación de la administración pública y la política partidista, y la idea de que la necesidad del Estado de ser eficiente sobrepasa la necesidad de emplear personas en el gobierno. Cuando el principio de separación entre la gestión administrativa y la política no tiene aceptación general, y los partidos tienen poder sobre

las funciones de personal, no es posible establecer un sistema basado en mérito (Cirino Gerena, 2008). Además, si no hay convicción de que el Estado debe ser eficiente, entonces el sistema de mérito no tiene propósito. Con esto se puede ver que no solo es establecer un sistema basado en el mérito para que el servicio público sea eficiente, sino que también debe haber voluntad y aceptación de que el mérito es la manera para que el gobierno sea eficiente.

Además, se debe ver la gestión gubernamental separada de los asuntos políticos para que realmente el sistema de mérito funcione. Esta es una de las cosas sugeridas por la United Nations Organization (2005). Esta indica que deben darse unos arreglos institucionales como: establecer una agencia central de contratación de personal, separar las esferas políticas y administrativas y establecer prohibiciones legales y un código de conducta. La United Nations Organization (2005) sostiene que aún con estos arreglos el patronazgo político no va a ser eliminado de la noche a la mañana. Sin embargo, menciona como ejemplo a Singapur, donde se evidencia que la persistencia de estos arreglos establece un área que puede usarse como base para extender la influencia del mérito (United Nations Organization, 2005). La finalidad de esta separación y del principio de mérito es que se garantice la continuidad de programas y políticas a través de la estabilidad laboral ante los cambios de gobierno (Pérez Chiqués & Bustos, 2021).

Mirada en Otros Países

Charron et al. (2017) muestran la conexión entre la meritocracia y corrupción estudiando varias regiones españolas. Estos ilustran que en las regiones de Valencia, Murcia, Madrid y León hay una tradición de que políticos reciben sobornos de contratistas de construcción. La operación en estas regiones es que las empresas le dan una suma de dinero a los políticos y estos persuaden a los empleados públicos para que modifiquen las reglas beneficiando a estas empresas. Por otro lado, estos mencionan que un contraste con estas regiones españolas es el País Vasco. Esta

región española en comparación a las otras regiones tiene menos corrupción y esto se debe a las reformas administrativas que han aumentado la meritocracia y profesionalismo (Charron et al., 2017). Estos recomiendan dos de las medidas que ha tomado esta región. La primera es que en el 1983 el País Vasco creó el Instituto Vasco de Administración Pública, el cual se encarga de seleccionar los funcionarios públicos. Segundo, tanto la administración vasca como la Asociación de Municipios Vascos han adoptado códigos éticos que desalientan el favoritismo en altos funcionarios y promueven una conducta imparcial (Charron et al., 2017).

En el caso de Canadá, a causa de los efectos del patronazgo político se creó la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1908. Esta creó la Comisión del Servicio Público de Canadá (CSC). Es un organismo políticamente neutral e independiente en donde establece un sistema competitivo de reclutamiento basado en el mérito (Colón González, 2023). Este sistema de mérito les dio a los servidores públicos la independencia y seguridad de poder resistir a las presiones políticas (OCDE, 2020). Por otra parte, los países de Irlanda y Estados Unidos tienen agencias centrales como Canadá y Singapur.

Singapur es otro de los países que su Constitución no hace referencia al principio de mérito y el servicio público está basado en un sistema de mérito. Además, este principio lo tienen como un valor fundamental en el gobierno y la sociedad (Mahbubani, 2019). Una de las razones para el éxito de este país fue utilizar su capital humano. Colón González (2023) menciona que Singapur se centró en implementar políticas públicas que desarrollaran el talento de su población. En el 1951 el gobierno colonial británico estableció en Singapur la Comisión de Servicios Públicos (CSP). Esta se creó con el objetivo de reclutar de la población local para que eventualmente se pudieran gobernar por ellos mismos (Colón González, 2023). También, al igual que en Canadá este organismo se creó como uno independiente y neutral que está a cargo de

supervisar las áreas de recursos humanos. Los funcionarios se seleccionan basados en sus cualificaciones, experiencia y mérito. Según Mahbubani (2019) los salarios competitivos y las políticas basadas en el mérito hacen que Singapur tenga una baja tasa de corrupción. Las buenas prácticas llevadas por Singapur han permitido que se catalogue como el nivel más alto en el estudio de Índice de Efectividad Gubernamental en los últimos 7 años (Rahmah & Hamdi, 2022). Por lo que se puede ver, Singapur es un ejemplo del impacto positivo que tiene las políticas meritocráticas en el gobierno.

En Irlanda existe la Comisión de Nombramientos para la Administración Pública que es independiente y está encargada de proteger las normas de contratación (OCDE, 2020). De la misma manera, deben garantizar que los procesos sean abiertos, basados en el mérito y justos. Una de las principales funciones es establecer las normas de contratación y selección. En cuanto a Estados Unidos estos tienen la Junta de Protección del Sistema de Mérito. Este es un organismo independiente y cuasi judicial que es como guardián de los sistemas de mérito federal. Además, está facultada para atender denuncias y establecer medidas disciplinarias cuando se ha cometido una práctica prohibida al personal (OCDE, 2020).

Trasfondo Histórico del Principio del Mérito en Puerto Rico

Luego de analizar los conceptos del principio de mérito, reclutamiento y el patronazgo político es pertinente dar una mirada al trasfondo histórico y la evolución del principio de mérito en Puerto Rico. Con la aprobación de la primera Ley de Servicio Civil aprobada el 14 de marzo de 1907 se creó la Junta de Servicio Civil. Algunas de las aportaciones importantes que trajo esta ley fue que prohibió el discrimen político y estableció que los nombramientos tenían que hacerse por el mérito del aspirante y el resultado de un examen por oposición. De igual manera, esta ley impidió que se hicieran preguntas de carácter político en los exámenes y en el formulario de

solicitud (Colón González, 2009). Varios factores afectaron el que se diera la implementación de una administración de personal eficiente. Algunas de estos fueron: la asignación inadecuada de fondos y la falta de personal adecuado asignado a la Junta para poder cumplir sus funciones. También, la Junta no ejerció su autoridad de controlar los nombramientos temporeros.

Luego, se aprobó la Ley Núm. 88 el 11 de mayo de 1932 siendo esta la segunda ley de personal y el intento de establecer el principio de mérito. Colón González (2009) sostiene que esta ley llegó con gran entusiasmo, pero no duró mucho ya que en las décadas de 1920 y 1940 se permitió un gran número de nombramientos temporeros. Como dato importante, este indica que entre el 60% al 80% de los nombramientos fueron clasificados como temporeros, siendo uno de los métodos más utilizados para entorpecer el principio de mérito. Los intentos de 1907 y 1931 no fueron exitosos por la falta de presupuesto adecuado a la Comisión de Servicio Civil (Comisión) y además por las prácticas de hacer nombramientos temporeros. Pacheco Muñiz y Verá Rodríguez (2009) sostienen que las leyes de 1907 y de 1931 fueron adecuadas, pero resultaron ineficientes debido a la acción de la Legislatura. Es evidente que el patronazgo político era lo que estaba presente en los procesos de personal del Servicio Civil de Puerto Rico. Precisamente, mediante los nombramientos temporeros se introdujo de manera “oficial” el patronazgo político y su efecto nocivo sobre el principio de mérito. Por consiguiente, se puede ver que el intento de implementar el principio de mérito por medio de la aplicación de estas leyes no fue exitoso.

Luego de una serie de propuestas, en 1947 se aprobó la Ley Núm. 345 de 12 de mayo, siendo este el tercer intento de establecer un sistema de personal basado en el mérito. Esta ley cambió la Comisión de Servicio Civil por una Oficina de Personal. El sistema de personal se dividió en tres divisiones: por oposición, sin oposición y exento (Colón González, 2009). En el

servicio por oposición se encontraban los empleados que competían por ser reclutados y seleccionados. En cuanto al servicio sin oposición, este estaba compuesto por 15 empleados de agencias que realizaban funciones de asesoramiento o de confianza y funciones especializadas (Caballero Fuentes, 2007). Por último, el servicio exento incluía a los funcionarios electos y elegidos por el Gobernador, y a los empleados de la Asamblea Legislativa.

Caballero Fuentes (2007) indica que una de las grandes aportaciones que tuvo esta ley fue la implementación de un programa de reclutamiento y selección basado en exámenes. Este estatuto le sirvió de bien al país promoviendo un sistema de mérito. Pacheco Muñiz y Vera Rodríguez (2009) sostienen que a este periodo se le conoce como la era de oro de la administración pública en Puerto Rico. Según Cirino Gerena (2022) el éxito que hubo durante este periodo fue debido a los servidores públicos que ingresaron al gobierno con el establecimiento del sistema de mérito y por el uso de exámenes para seleccionar a los empleados.

Durante este periodo la Oficina de Personal tomo medidas agresiva para identificar las mejores fuentes de reclutamiento y selección de los mejores candidatos. En cuanto al reclutamiento, estos no esperaban pasivamente a que los candidatos enviarán solicitudes de examen, sino que la Oficina de Personal iba en busca de los mejores candidatos (Cirino Gerena, 2022). Una de las cosas que menciona Cirino que hacía la Oficina de Personal era visitar las universidades durante las últimas semanas de clases de cada año, para ofrecer orientación sobre el servicio público, y poder administrar un examen de ingreso. El propósito era ofrecer un examen de ingreso a los estudiantes que aún no se habían graduado para así reclutar a los candidatos más brillantes antes que recibieran ofertas de empleo de otros lugares (Cirino Gerena, 2022). Además de aprobar el examen de ingreso les daba la oportunidad a los estudiantes de competir en distintas clases de puesto simultáneamente.

Aun cuando esta ley tuvo grandes aportaciones, varios factores afectaron su implementación adecuadamente. Algunos de estos quedaron plasmados en un informe del Comité para el Estudio de los Derechos Civiles (Comité). En 1958, el gobernador Muñoz Marín creó este Comité para, entre otros temas, estudiar el principio de mérito en el Servicio Público (Colón González, 2009). Según los hallazgos, la Ley 345 no era clara en la distinción del servicio por oposición y sin oposición. Además, uno de los problemas que el Comité estableció en el informe era que la ley no aclaraba los principios esenciales del principio de mérito. Otra de las razones era que no se había podido extender el principio de mérito a empleados del servicio sin oposición (sin competencia) y exentos. Estos eran 29,100 de 57,300 empleados, representando más de la mitad de los empleados (Colón González, 2009). Igualmente, Pacheco Muñiz y Vera Rodríguez (2009) sostienen que la Ley 345 le aplicaba a menos de la mitad de los empleados públicos del país y muchas agencias estaban excluidas de esta. Estos factores hicieron que la ley no cumpliera su objetivo, por lo que poco a poco redujo su aplicabilidad y resultó en la necesidad de sustituirla.

En la década de 1960, surgió otro factor que también tuvo su impacto sobre el principio de mérito y la Ley 345. En 1968 hubo un cambio del partido en el poder, en el que resultó victorioso el Partido Nuevo Progresista (PNP), ocasionando de esta manera la primera derrota electoral del Partido Popular Democrático (PPD) después de 28 años consecutivos en el poder. De esta manera, por primera vez en la historia política de Puerto Rico el bipartidismo se establece en el gobierno (Colón González, 2009). Durante el primer año de esa administración hubo muchas quejas de empleados despedidos por razones políticas. Por otra parte, Colón González (2009) menciona que para el PNP fue difícil ya que sus seguidores iban buscando empleos en el gobierno, pero ya estaban ocupados por miembros del PPD. Además de esto, los

presidentes y líderes de barrio del PNP planteaban que debían tener prioridad en los puestos del gobierno, ya que eran miembros del partido y funcionarios electorales.

Es claro que el comienzo del bipartidismo contribuyó a que el patronazgo político tuviera fuerza en el gobierno. Esto creó que miembros del partido en el poder se sintieran en derecho de ocupar puestos en el gobierno sólo porque eran parte de este y no por sus méritos. Tanto estos factores como el abuso de los nombramientos transitorios y la eliminación de exámenes por comparecencia hicieron que en la campaña política de 1972 el principio de mérito fuera un tema protagónico. En ese mismo año ganó nuevamente el PPD, eligiendo a Rafael Hernández Colón como gobernador de Puerto Rico, quien designó a la profesora universitaria, Milagros Guzmán Ramírez, como directora de la Oficina de Personal. Debido a los problemas existentes, Guzmán Ramírez, nombró el Comité para la Revisión de la Ley de Personal. Este tuvo como propósito hacer un análisis de la aplicación y administración del principio de mérito en el servicio público de Puerto Rico (Colón González, 2009). Entre los hallazgos de este Comité, se destaca que se incurrió en violaciones al sistema de mérito, ya que hubo incumplimiento en los procesos de personal en los exámenes, registros de candidatos elegibles y empleo de personal irregular o temporero.

Como resultado, se hizo necesario crear una nueva ley que respondiera a las necesidades de ese tiempo. Por consiguiente, se aprueba la Ley Núm. 5 el 14 de octubre de 1975, conocida como la Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico. Una de las grandes aportaciones que tuvo esta ley fue el extender el principio de mérito a todos los empleados del gobierno, incluyendo las corporaciones públicas, el Departamento de Educación y los municipios (Caballero Fuentes, 2007). La ley definió por primera vez el término de principio de mérito, algo de lo que carecía la Ley 345. En el Artículo 8 de la Ley Núm. 5 se definió el principio de mérito

como: “el 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” (Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico, 1975). También, esta ley estableció las áreas esenciales al principio de mérito: Clasificación; Reclutamiento y Selección; Ascensos, Traslados y Descensos, Adiestramiento; y Retención. Se puede ver que al definir el principio de mérito y establecer las áreas esenciales a este se trató de asegurar que estuviera en cada uno de los procesos de recursos humanos. Con esto se trata de asegurar que las consideraciones políticas no fueran el criterio utilizado en ninguno de los procesos de recursos humanos en el gobierno.

Un año después de la aprobación de la Ley Núm. 5 de 1975, hubo un cambio de administración en el que el PNP ganó las elecciones de 1976. Esto hizo que se dificultara la aplicación de la ley. En 1979, la Ley Núm. 5 fue enmendada por la Ley Núm. 1 del 17 de julio con el propósito de flexibilizar los procesos de reclutamiento y selección (Colón González, 2009). Además, esta enmienda permitió los ascensos sin oposición. Mediante esta iniciativa, podemos ver nuevamente cómo el bipartidismo y el patronazgo político afectaron los procesos de recursos humanos. Luego de casi tres décadas de existencia, se aprobó la Ley Núm. 184 de 3 de agosto de 2004, según enmendada, conocida como Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público. El propósito fue descentralizar los recursos humanos, y armonizar la sindicación y la negociación colectiva con el principio de mérito.

La Ley Núm. 184 reafirmó las áreas esenciales al principio de mérito y estableció que las convocatorias para los puestos se publicaran en la página electrónica del gobierno como requisito para su validez (Colón González, 2009). Además, ampliaron las alternativas de exámenes o

instrumentos para medir y se establecieron los índices académicos y puntuaciones de reválidas como criterios para el orden de los candidatos en los registros de elegibles. No obstante, con la descentralización de los recursos humanos en el gobierno, vino también la eliminación de los exámenes de oposición presenciales (o con comparecencia) para los puestos en el gobierno de Puerto Rico (Vera Rodríguez, 2017). Por lo tanto, la selección de personal era principalmente exámenes sin comparecencia, los cuales evaluaban las credenciales académicas y la experiencia de los aspirantes. Esta situación creó un espacio para que el patronazgo político esté en los procesos de reclutamiento y selección.

Luego de varios años, se aprobó la Ley Núm. 8 de 4 de febrero de 2017 para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico. En su declaración de política pública, el propósito principal es la centralización de los recursos humanos en el gobierno, fomentar el reclutamiento interno y la movilidad de los empleados públicos en donde son necesarios para mejorar los servicios.

Con este recorrido histórico del principio de mérito en Puerto Rico se pueden ver factores en común que sobresalen. Aunque se aprobaban leyes para implementar el principio de mérito, el patronazgo político seguía siendo un factor predominante en el reclutamiento de los empleados. De las áreas que coinciden a través del tiempo es la contratación de empleados temporeros o transitorios. Por lo que estos nombramientos seguían siendo utilizados para favorecer el patronazgo político en el gobierno. Cabe señalar que, este tipo de nombramiento no les aplica el principio de mérito y se aprobaron leyes para otorgarles permanencia. Esto representa una burla al principio de mérito y da espacio al patronazgo político en el reclutamiento de empleados en el gobierno de Puerto Rico.

Práctica que violenta el principio de mérito

Los empleados transitorios afectan y violan el principio de mérito. Un empleado transitorio es aquella persona “reclutada para cubrir necesidades temporales, de emergencia o imprevistas, o programas o proyectos bona fide de una duración determinada...” (Ley 96, 2023). Durante varios cuatrienios los gobernantes aprobaron leyes especiales para otorgar estatus regular a empleados públicos transitorios. Según Colón González (2009) esto se remonta a 1917 cuando se aprobó legislación para que los directores de escuelas y los maestros de escuelas rurales que llevaban enseñado por más de tres años se incluyeran en el servicio clasificado sin tomar exámenes. Con esta acción se violó el principio de mérito al dar permanencia a empleados que no han pasado por un proceso de evaluación basado en mérito. La primera ley especial en tiempos modernos que se aprobó fue la Ley Núm. 56 de 16 de agosto de 1989, bajo la segunda gobernación de Rafael Hernández Colón. Posteriormente, se aprobaron otras leyes para dar estatus regular. Estas fueron: la Ley Núm. 80 de 26 de julio de 1996, y la Ley Núm. 85 de 24 de mayo de 2000, bajo la gobernación de Pedro Rosselló González, y la Ley Núm. 172 de 30 de julio de 2004, bajo la incumbencia de la gobernadora Sila María Calderón.

A través de estas leyes se les dio estatus regular a 50,000 empleados transitorios aproximadamente, violando así el principio de mérito (Colón González, 2009). Además, es interesante ver cómo la mayoría de estas leyes coincidieron con años eleccionarios. Tanto la Ley 80 de 1996, la Ley 85 de 2000 como la Ley 172 de 2004 fueron leyes que enmendaron la Ley 56 de 1989 para darle permanencia a empleados transitorios en pleno año eleccionario. La exposición de motivos de la Ley Núm. 56 de 1989, según enmendada, la justificación de la ley es que se ha utilizado el nombramiento de empleados transitorios para necesidades permanentes de forma irregular. También, se indica que muchos de esos empleados han servido por periodos

prolongados en los que se repite el proceso de renovación, y estos no adquieren el derecho a la permanencia en el puesto. Por tanto, estos empleados no tienen una expectativa de continuidad, lo que el autor de la ley establece en la exposición de motivos que esto resulta que esta situación no es justa para el empleado. Esta justificación presenta un problema ya que no toma en consideración el mérito.

La justificación no puede ser dar permanencia a empleados transitorios porque llevan tiempo y es lo justo. Esto no es justo para las personas que pasan por un proceso de probatoria y evaluación a base de sus méritos. Sin duda, estas acciones violentan el principio de mérito, ya que no se evalúan los méritos de las personas y simplemente le da permanencia por el tiempo que llevan por el error de varias administraciones de dejar empleados en puestos transitorios haciendo funciones permanentes. Cuando vemos lo que declara la ley en sus artículos, se denota que viola el principio de mérito. En el Artículo 5 se establece que las agencias utilizarán puestos permanentes vacantes con la misma clasificación que ocupan los empleados transitorios. Además, establece que si no existen puestos vacantes se crearán nuevos puestos. Esta acción presenta una violación al principio de mérito, ya que los empleados transitorios no pasaron por un proceso de competencia y simplemente se les daba permanencia por el tiempo que estuvieron en ese puesto transitorio. Aun cuando se estableció que debían tener unos requisitos mínimos, no se compite por el puesto. Con esta acción se pudo haber excluido personas que tenían el mérito y empleados internos que tenían los méritos para competir.

En el 2016 se llegó a aprobar otra ley que otorgaba permanencia a empleados transitorios. Esta es la Ley Núm. 89 del 25 de julio de 2016, conocida como la Ley de Empleo Temporal en el Servicio Público. Esta ley les otorgaba permanencia a empleados transitorios luego de un periodo de dos años de servicio (Vera Rodríguez, 2017). Afortunadamente esta ley fue derogada un año

más tarde por la Ley Núm. 26 de 2017. Pero en tiempos recientes se aprobó la Ley Núm. 96 de 9 de agosto de 2023 que les otorga permanencia a empleados transitorios. Esta establece en su Artículo 5 que se les concederá permanencia a empleados transitorios que hayan ocupado un puesto de funciones permanentes por cuatro años. Además, establece que el tiempo que trabajó en dicho puesto será contado como el tiempo probatorio. Cuando analizamos la exposición de motivos podemos ver que se usan las mismas justificaciones de las leyes anteriores. Algunas de las razones declaradas son disparidad en el trato o trato injusto y gozo de permanencia. También, desprende de la exposición de motivos que a través de los años se ha intentado evitar la práctica de mantener un sistema de empleados temporales equivalente al de carrera. Claramente esto no ha sido probable ya que se sigue utilizando los nombramientos transitorios y aprobando leyes para otorgar permanencia. Tanto es así que se desprende de la exposición de motivo que hay empleados transitorios que llevan más de ocho años prestando servicios con estatus transitorio. Esto es así aun cuando se establece en la ley que será por un término de un año.

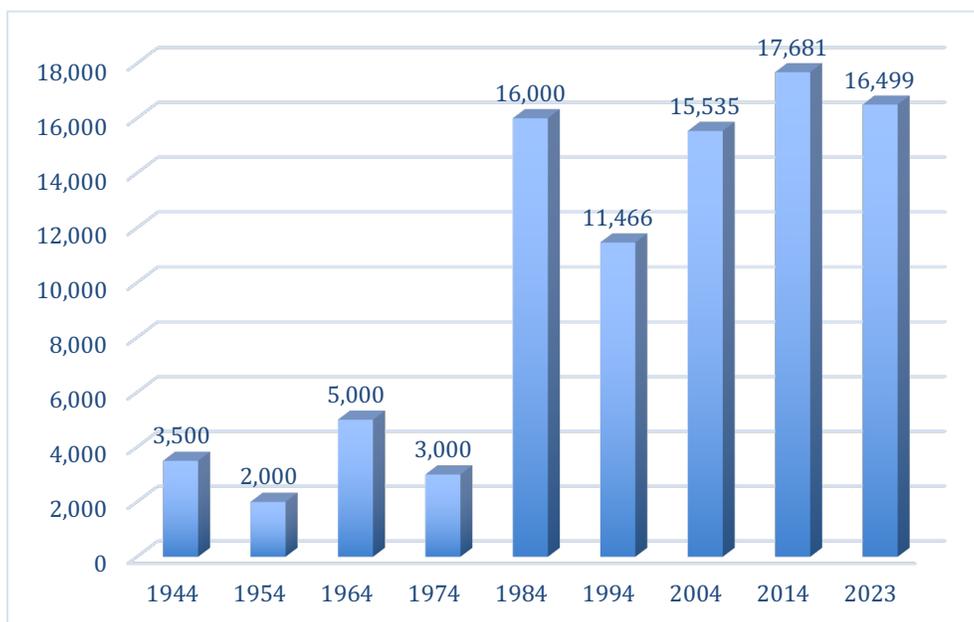
Análisis

Es evidente que los nombramientos transitorios han sido una de las causas principales que han afectado el principio de mérito en el servicio público de Puerto Rico. Caballero Fuentes (2007) establece que el sistema paralelo de personal transitorio es la burla más grande al principio de mérito y al servicio público. Esto se debe a que se utilizan para obviar el procedimiento ordinario de reclutamiento y selección. Estos nombramientos lo que ha llevado es a que se tengan que crear leyes dando permanencia a empleados transitorios. Este tipo de nombramientos lo que hace es violentar el principio de mérito y dar espacio al patronazgo político.

Este tipo de nombramiento ha ido en aumento en el gobierno, y lo afecta al obviarse el principio de mérito. En la Figura 1 se muestra el número de empleados transitorios desde 1944 hasta 2023 y como este ha aumentado. Se puede observar que de 1944 a 1974 no hubo mucho aumento, pero luego en 1984 en tan solo diez años el aumento fue dramático, llegando a 16,000. Esta cantidad se ha mantenido constante hasta el 2023, con 16,499, mientras que el 2014 fue el año con mayor cantidad de empleados transitorios (17,681). Aun cuando no hay un aumento drástico en los últimos 20 años, si hay una consistencia de la cantidad de empleados transitorios en el gobierno.

Figura 1

Empleados Transitorios en el Gobierno Central de Puerto Rico de 1944 a 2023



Nota. Esta gráfica se realizó con datos de una tesis que incluyen de 1944 a 2004. Esa tesis generó los datos de las siguientes referencias: Charles T. Goodsell (1967). *Administración de una revolución. La reforma del Poder Ejecutivo en Puerto Rico bajo el gobernador Tugwell (1941-1946)* Editorial Universitaria UPR. San Juan, Puerto Rico; Irma García de Serrano (1969). *La selección de personal en el servicio público de Puerto Rico.* Editorial Universitaria UPR. San Juan, Puerto Rico; Oficina Central de Administración de Personal (1975) *Informe Anual Año Fiscal 1973-74.* Editorial Universitaria UPR. San Juan, Puerto Rico; Senado de Puerto Rico (2000). *Diario de Sesiones*, debate Proyecto del Senado 2400, 11 de mayo de 2000 y Oficina de Gerencia y Presupuesto (2000). Datos ofrecidos por la Sra. Gilda Rodríguez, del Área de Presupuesto, 11 de marzo de 2009. Estos datos

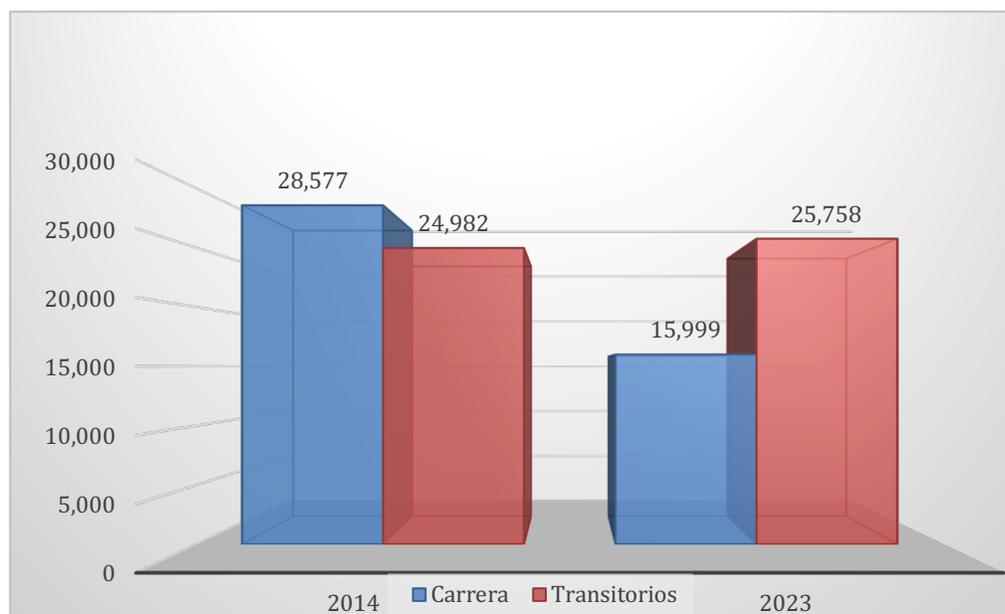
se actualizaron para que incluyera el número de empleados transitorios del Gobierno Central de Puerto Rico de 2014 y 2023.

Tomado de Colón González (2009) (pág. 87) e Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2014; 2024).

Cuando se analizan los datos de los municipios de los últimos 10 años, se observa un cambio drástico al comparar los empleados de carrera y transitorios (ver Figura 2). En el 2023 había 25,758 empleados transitorios lo que representa el 59.08% de los empleados. A diferencia de los empleados de carrera que representan 36% con 15,999. Con esto se ve que los empleados transitorios se utilizan frecuentemente, ya que no les aplica el principio de mérito, por lo que se pueden contratar fácilmente y en este proceso de reclutamiento se ve el patronazgo político.

Figura 2

Total de empleados transitorios en todos los municipios de los años 2014 y 2023



Nota. Esta gráfica fue generada usando datos del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico donde se muestra el total de los empleados transitorios de todos los municipios de los años 2014 y 2023. Tomado del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2014; 2024).

Del análisis del contexto histórico de Puerto Rico sobre el principio de mérito, se puede deducir que el nombramiento de empleados transitorios ha sido el factor común que se ha utilizado para promover el patronazgo político. Este tipo de nombramiento se ha utilizado para obviar los procesos ordinarios de reclutamiento y selección (Caballero Fuentes, 2007). Esta acción viola el principio de mérito, ya que se basa en favoritismo político para dar puestos transitorios que hacen funciones de puestos de carrera. En muchas ocasiones estos nombramientos se utilizan para después de unos años se haga más fácil nombrar a estas personas en puestos de carrera. Estos nombramientos representan una burla al principio de mérito (Comisión de Derechos Civiles, 1993). Para estos nombramientos solo se evalúan a las personas para determinar si tienen los requisitos mínimos del puesto.

Nombramientos Transitorios en el Gobierno Federal

Luego de analizar el reclutamiento de empleados transitorios y su regulación en Puerto Rico, es importante discutir la regulación de empleados transitorios en otra jurisdicción. Para esto se discutirá los nombramientos del Gobierno Federal de Estados Unidos. Los nombramientos del gobierno federal están regulados por el *Title 5, United States Code*. Existen varios nombramientos transitorios en el gobierno federal. Estos nombramientos tienen por nombre “Temporary Appointment”, “Term Appointment” y “Provisional Appointment”. El primer nombramiento es uno que se realiza con una expectativa de durar 1 año (U.S. Office of Personnel Management [OPM], s.f.) El nombramiento “Term Appointment” es por un periodo de 1 hasta 4 años. El OPM podrá aprobar una extensión más allá de 4 años si es justificable. Ninguno de estos dos tipos de nombramientos es permanente, por lo cual no les da a los empleados estatus regular. Por último, el “Provisional Appointment” es realizado para llenar puestos continuos que llevarán a un nombramiento permanente (5 CFR 316.403). Esto es

cuando la posición debe ser llenada más rápido que el tiempo que tomarían los procesos de un nombramiento no temporero.

Los empleados transitorios en Estados Unidos muestran una gran diferencia con Puerto Rico. A nivel local no existe una ley que regule claramente los nombramientos transitorios a diferencia del gobierno federal de Estados Unidos. La Ley 8 de 2017 solamente establece que se evitará lo más posible el uso de estos nombramientos. Además, existen tres categorías de empleados en el gobierno federal donde el “Provisional Appointment” tiene la finalidad de dar permanencia mientras las otras dos no. En Puerto Rico el nombramiento transitorio no tiene esa finalidad y según la Ley 96 de 2023, no debe pasar de 12 meses. Aun así, vemos que hay empleados con 8 años en ese nombramiento y luego aprueban leyes para darle estatus permanente.

Recomendaciones

Por medio de la revisión de literatura se ve la relación que hay entre el patronazgo político y sus efectos para con el servicio público. El principio de mérito lo que busca es que las personas ingresen al servicio público basado en sus méritos y no consideraciones políticas o de otra índole. En los procesos de reclutamiento el principio de mérito busca que el patronazgo político no esté presente. Además, de la revisión de literatura se señalaron los efectos que tiene el patronazgo político. Al ingresar personas al servicio público por razones políticas, todo va a estar basado en eso y no en las capacidades de los empleados. Tanto la motivación y el desarrollo del empleado va a depender de preferencias políticas que resultan en baja productividad e ineficiencia. En resumen, para que el principio de mérito tenga propósito y eficiencia debe haber una separación de la administración pública y la política. Además, que los partidos no tengan

control de los procesos de personal y se tenga una convicción de que para que el Estado sea eficiente debe estar el principio de mérito en los procesos de personal.

Como parte de las soluciones recomiendo que se enmiende la Ley 8 de 2017 para establecer la regulación de los nombramientos transitorios. Actualmente esta ley no establece nada sobre este tipo de nombramientos. Esto hace que cada cierto tiempo se aprueben leyes dando permanencia a los empleados transitorios y regulando este tipo de nombramiento, pero no se resuelve el problema. Además, se deben establecer diferentes categorías de empleados transitorios basado en el modelo que utiliza el gobierno federal de Estados Unidos. Se debe establecer un nombramiento transitorio como el “Provisional Appointment” en donde se realice para llenar puestos continuos que lleven a un nombramiento permanente (OPM, s.f.). Esto es cuando la posición debe ser llenada más rápido que el tiempo que tomarían los procesos de un nombramiento no temporero. Aun cuando se establezca este tipo de nombramiento se debe limitar el número de empleados transitorios para que los procesos de reclutamiento estén basados en el mérito.

Por último, se debe establecer una agencia central de contratación de personal (United Nations Organizations, 2005). Aun cuando en Puerto Rico existe la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos, esta no tiene las herramientas necesarias para llevar a cabo el reclutamiento y la fiscalización de los nombramientos transitorios. Contar con una agencia central de contrataciones ha mostrado disminuir la corrupción y aumentar la meritocracia, como ha ocurrido en el País Vasco (Charron et al, 2017). El utilizar el examen de ingreso como herramienta para el reclutamiento y selección mostró ser eficiente en la profesionalización del servicio público en Puerto Rico. El tener un sistema basado en el mérito y tener exámenes de ingreso le sirvió bien al país. Además, retomar la iniciativa agresiva de

reclutamiento, en donde se va busca de los mejores candidatos en las universidades es importante para contar con un mejor servicio público. Esperar a que los candidatos sean los que soliciten puede provocar que los que ingresen al servicio público no sean los mejores candidatos.

Conclusión

En resumen, el propósito de este trabajo fue discutir la relación y el efecto que tiene el patronazgo político en el principio de mérito, principalmente en el área esencial de reclutamiento. Para esto examiné lo que la teoría establece sobre los efectos del patronazgo político en el principio del mérito y en el servicio público. Además, dar una mirada al contexto histórico de las distintas leyes aprobadas para desarrollar y mantener el principio del mérito como elemento rector de la gestión pública. En conclusión, se encontró que el patronazgo político tiene un efecto negativo en el servicio público y en los procesos de reclutamiento. Algunos de los efectos es que el patronazgo político conlleva ineficiencia, baja calidad de la fuerza laboral y la falta de continuidad en la gestión del gobierno. Por otro lado, propicia baja productividad de los empleados, baja calidad de servicios, absentismo, corrupción y baja motivación. Esto se debe a que el gobierno descarta los mejores candidatos por razones políticas.

A través del recuento histórico en Puerto Rico hay dos factores principales que han impedido que el principio de mérito sea eficiente: el nombramiento de empleados transitorios y la eliminación de los exámenes de ingreso. Se puede ver que el factor común que viola el principio de mérito es el nombramiento de puestos transitorios, ya que se han aprobado leyes que le otorga permanencia a estos empleados sin pasar por el debido proceso, así burlando el principio de mérito. A través del análisis de datos se puede ver un crecimiento en los nombramientos transitorios y en tiempos recientes una consistencia en la utilización de estos. Además, se pudo ver como en los municipios hay más empleados transitorios que de carrera.

El principio de mérito es la única herramienta que puede combatir el patronazgo político. Para poder llevar a cabo esto, tiene que haber una separación entre la gestión administrativa y la política. Si los partidos tienen poder sobre las funciones de personal no va a ser posible establecer un sistema basado en mérito. Por otro lado, si no hay convicción de que el Estado debe ser eficiente, entonces el sistema de mérito no tiene propósito. En resumen, para que el principio de mérito tenga propósito y el Estado sea eficiente debe haber una separación de la administración pública y la política.

Referencias

- Caballero Fuentes, A. N. (2007). Cien años, un principio. *Revista de Administración Pública*, 40(1), 15-54. <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/686>
- Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M. & Lapuente V. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. *Journal of Politics*, 79(1), pp. 89-104. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/687209>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma ed.) McGraw-Hill. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uprrp-ebooks/reader.action?docID=5513296>
- Cirino Gerena, G. (2008). Reflexiones sobre el mérito y el uso de pruebas de selección de personal. *Revista de Administración Pública*, 40(1), 55–78. <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/687/633>
- Colón González, A. (2023). *El discrimen en el empleo público en Puerto Rico y el principio de mérito*. [Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras]. Catálogo en Línea- UPRRP <https://repositorio.upr.edu/bitstream/handle/11721/3299/ACG-SEMINARIO%20ACTUAL%20Final.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Colón González, J. L. (2009). *El sistema bipartidista de gobierno y el desarrollo del principio de mérito en Puerto Rico: Un análisis histórico, 1940-2004* [Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras].
- Comisión de Derechos Civiles de Puerto Rico. (1993). *Informe sobre discrimen político en el empleo público en Puerto Rico*.

<https://cdc.pr.gov/InstitutoDeEducacion/RecursosEducativos/Informes/Informe%20El%20Discrimen%20Pol%C3%ADtico%20en%20el%20Empleo%20P%C3%ABlico%20en%20Puerto%20Rico%201993-CDC-030.pdf>

Cordero Nieves, Y. & Caballero Fuentes, A. N. (2014). *Estudio sobre clasificación, retribución y reclutamiento en la Rama Ejecutiva*. Centro Multidisciplinario sobre Gobierno y Asuntos Públicos.

<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/reogGubernamental/PDF/Informes%20y%20Estudios/2014-10.pdf>

Cordero Nieves, Y. (2007). La administración de los recursos humanos en el servicio pública. *Revista de Administración Pública*, 40(1-2), 219-243.

<https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/692/638>

Cordero Nieves, Y. (2016). El fortalecimiento del principio de mérito y la profesionalización del servicio público puertorriqueño. En *Reforma Gubernamental: un nuevo modelo organizativo para Puerto Rico* (pp. 105-129). Editorial Cordillera.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, M. del P. (2014).

Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2014). *Estadísticas de puestos ocupados en gobierno: Noviembre 2014*. [https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas-](https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas-recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0)

[recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0](https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas-recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0)

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2024). *Estadísticas de puestos ocupados en el gobierno: Noviembre 2023*. Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.

<https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas->

recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0"

<https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas->

[recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0](https://estadisticas.pr/en/estadisticas-mas-recientes?type=puestos_ocupados_en_gobierno&page=0)

Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Psychology Compass*, 16(5), e1266. <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/spc3.12666>

Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975. Ley de Personal del Servicio público de Puerto Rico. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/5-1975.pdf>"

Ley Núm. 8 de 4 de febrero de 2017. Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Recursos%20Humanos/8-2017.pdf>

Ley Núm. 56 de 16 de agosto de 1989. Ley para el Cambio de Estatus de Empleados Transitorios, según enmendada. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/56-1989.pdf>

Ley Núm. 96 de 9 de agosto de 2023. Ley de Empleados Transitorios o Temporales en el Servicio Público. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/96-2023.pdf> <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/96-2023.pdf>

Moya Diaz, E.J., & Garrido Estrada, V. (2018). Patronazgo en Chile. Una taxonomía heterogénea que cambia. *Estudios Políticos*, (53), 213-236. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/estudiospoliticos/article/view/331482>

Mahbubani, K. (2019). The secret sauce of Singapore. Dubai Policy Review.

<https://dubaipolicyreview.ae/the-secret-sauce-of-singapore/>

OECD. (2020). Manual de la OCDE sobre Integridad Pública. OECD Publishing.

https://read.oecd-ilibrary.org/governance/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_72aea16e-es#page1

Pacheco Muñiz, E. & Vera Rodríguez, H. (27-30 de octubre de 2009). La administración de recursos humanos en el gobierno de Puerto Rico: centralización, descentralización, control y caos. En *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Salvador de Bahía, 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. *Gestión y Política Pública*, 30(3)-179–207.

<http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v30i3.972>

United Nations Organization. (2005). *Unlocking the Human Potencial for Public Sector Performance*. World Public Sector Report 2005.

<https://desapublications.un.org/publications/world-public-sector-report-2005>

Rahmah, M., & Hamdi, M. (2022). An Overview of Research Trend on Merit System in Indonesia and International Practices: A Bibliometric Analysis and Visualization. *Journal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 14(1), 55-69.

<https://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/1128/515>

U.S. Office of Personnel Management. (s.f.). *Competitive Hiring*.

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/>

Vera Rodríguez, H. (2017). *El sistema de función pública en Puerto Rico: origen, esplendor, crisis y visión de futuro*. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.

<https://www.cgrhpr.com/wp-content/uploads/2021/06/publication.pdf>