



Luis A. Pérez Vargas
Director Ejecutivo

Ética y Transparencia en la Administración Pública Municipal

Objetivo: Fortalecer el compromiso de los alcaldes y los funcionarios municipales para exhibir prácticas éticas y transparentes en la gestión municipal.

Breve descripción: El tema está enfocado en los alcaldes, administradores, legisladores municipales y funcionarios de primer nivel de los gobiernos municipales para promover una gestión gubernamental íntegra, responsable y orientada al servicio público. Destacando la importancia de la rendición de cuentas, el cumplimiento de las normas éticas y la implementación de prácticas transparentes como pilares para fortalecer la confianza ciudadana y la buena administración de los recursos municipales.

A. Perspectiva

El tema nos dirige a los objetivos del **Programa Piloto para Fortalecer la Gobernanza Municipal**, una iniciativa dirigida por la OEG para promover una gestión pública más ética, transparente y responsable. El Programa adelanta la discusión de políticas públicas sostenibles, que impulsen la rendición de cuentas, la integridad institucional y la confianza ciudadana. Al momento se inició con los municipios de Ciales y Cidra.

Un principal tema de enfoque es la identificación y el control oportuno de los riesgos administrativos. La **transformación administrativa** y el **desarrollo socioeconómico** deben verse como partes de una misma ecuación, adaptadas a las características de cada municipio. Por ello, es necesario trabajar junto a los alcaldes para promover una **transformación tecnológica y ética** que fortalezca la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas.

El ya explorado modelo de colaboración entre municipios (los consorcios municipales), representa una oportunidad de expansión. Redefinir sus grupos de trabajo más abarcadores y medibles, que mejoren la gestión municipal y fortalezcan la confianza ciudadana.

B. Temas de discusión

1. Reglamentos municipales más rigurosos que el Código Municipal

El qué existan reglamentos más rigurosos que la propia ley, ¿Se debe a una necesidad genuina o una falta de revisión administrativa?

El punto que deseo subrayar aquí es que el reglamento injustificado atrofia la capacidad del gobierno municipal para operar con celeridad e inteligencia ante los escenarios administrativos y las urgencias de la ciudadanía, y también agota la productividad y creatividad personal del recurso humano; en uno u otro caso el efecto neto erosiona la efectividad y el compromiso del municipio con su gente.

Entonces la alternativa aquí es evaluar si los reglamentos responden a necesidades genuinas o si no están justificados. Esa tarea requiere de acciones ejecutivas concretas dirigidas a revisar el estado de situación municipal. Eso es trabajo que requiere de análisis, recursos y tiempo; el compromiso del ejecutivo es el factor determinante

2. Diagnóstico actualizado de la realidad fiscal y administrativa municipal

Importante contar con información actual y precisa para la toma de decisiones estratégicas.

En este tema, como punto de partida, permítanme sugerirles lo que realmente es evidente: es bien arriesgado -por no decirlo de otra manera- tomar decisiones a corto, mediano o largo plazo sin tener la información necesaria para al menos garantizar que lo que tenemos en agenda, o se nos trae como sugerencia, sobre un programa de gobierno municipal es realmente o no viable en función de los recursos humanos, materiales, administrativos y tecnológicos disponibles.

De ahí diagnosticar es de vida o muerte para la administración pública. Es recomendable llevar a cabo el ejercicio con una frecuencia razonable para continuamente detectar los cambios que requieren correcciones oportunamente. No se debe olvidar que las cosas que se siguen haciendo de la misma manera, aunque no funcionen, sean irrelevantes o, en el peor de los casos dañinas, llega un momento en que se convierten en costumbre y eventualmente en cultura. Si algo hemos aprendido en la administración pública puertorriqueña desde la década de los 50 del siglo pasado, es que corregir las deficiencias en la cultura de las organizaciones resulta cuesta arriba.

Si nos permiten la sugerencia, el diagnostico debe ser por áreas, por lo que requiere de la participación del recurso humano de cada área de trabajo, particularmente de la supervisión. Importante, hay que recordar que el recurso humano se beneficiará de las iniciativas que se lleven a cabo para modificar reglamentos, procesos y practicas administrativas que ya no atienden adecuadamente el funcionamiento del organismo municipal tanto internamente como en los bienes y servicios que se producen para el

bienestar de la ciudadanía, por lo que la presencia y respaldo del personal gerencial es crucial... el compromiso de ustedes es impostergable.

3. Fortalecimiento institucional y profesionalización del personal municipal *Reclutamiento por necesidad, capacitación técnica y formación ética.*

A partir de un diagnóstico bien pensado y bien hecho, aflora una cantidad de información gigantesca. Esta se debe organizar y redactar en cada área adecuadamente, estableciéndose puntos de convergencia con las otras áreas que le sean compatibles.

El asunto aquí trata de arrojar luz sobre cómo es que la organización municipal opera funcionalmente. Si ese ejercicio se hace bien, incide directamente tanto en el fortalecimiento de la institución -su legitimación administrativa tanto en el plano interno como en sus relaciones con la ciudadanía.

Sí no se hace bien -entiéndase, con el rigor, la organización y atención al detalle que amerita- la información no produce la visión que hace falta para fortalecer la institución. Las instituciones son robustas cuando su recurso humano logra crecer en la calidad de su ejecución tanto en el plano individual como en el plano organizacional.

El área de recursos humanos del municipio se beneficia extraordinariamente de estos ejercicios, porque adquiere una visión actualizada sobre lo que hace falta reclutar para atender las necesidades de cada área de trabajo, ya no como unidades de trabajo independientes, sino como parte de una estructura organizacional municipal que actúa como un organismo vivo, literalmente vivo, en donde todas las partes del cuerpo interactúan para lograr los objetivos del organismo municipal en su totalidad. La ciudadanía se tiene que beneficiar de un logro de ese nivel de excelencia.

A su vez, planificar la educación continua para los servidores públicos municipales debe ser una gestión alineada a la información que se produzca en materia de las necesidades por área y las necesidades estructurales de la organización.

4. Evaluación del desempeño y liderazgo ético *Implementación de modelos modernos de evaluación del desempeño por competencias y promoción del liderazgo responsable.*

Desde pequeños hemos escuchado la frase de buenas intenciones está lleno el mundo. Es perfectamente posible lograr la visión y la idea de la cual estamos hablando aquí, pero si se pasa por alto el proceso de evaluación con respecto a cómo el recurso humano del municipio se desempeña en materia de las competencias y los objetivos establecidos, entonces no hay forma de llevar a cabo las correcciones administrativas que mantienen, desarrollan y en el mejor de los casos evolucionan la fuerza del municipio hacia el futuro.

Gobernar y, por lo tanto, liderar, en este siglo en las localidades puertorriqueñas es realmente difícil, porque las necesidades aumentan y los recursos materiales bien pueden fluctuar o disminuirse, a veces significativamente. De ahí que la productividad, la capacidad y, por que no decirlo, el compromiso del recurso humano con su trabajo y la evolución del organismo municipal se convierta no solo en una necesidad sino más bien en el requisito indispensable que garantiza que en los momentos de mayor presión estarán ahí con las competencias necesarias para lograr el tipo de gestión que logra resultados, aunque los recursos materiales escaseen. En este sentido, más allá de los indicadores éticos que ya conocemos, otro indicador importante, menos conocido, es la capacidad para producir resultados admirables cuando no se dispone de lo necesario.

5. Modernización tecnológica e inteligencia artificial en la gestión municipal

Uso de tecnología para: optimizar procesos, agilizar servicios, fortalecer la transparencia y la alfabetización digital ciudadana.

Todas las áreas operacionales del municipio pueden transformarse o evolucionar tecnológicamente. Por eso, el diagnóstico debe incluir el estado de situación tecnológico del municipio, lo que incluye las capacidades, funciones y procesos que atienden los recursos humanos asignados a los procesos tecnológicos de la entidad.

Optimizar procesos y agilizar servicios a la ciudadanía requiere información sobre el estado de situación de esos servicios antes de transformarlos tecnológicamente. Es crucial que ese conocimiento se produzca adecuadamente, detallando las instancias tradicionales que resultaron en atrasos, errores o deficiencias administrativas. Y esto, a los efectos de lograr la claridad más completa posible sobre cuáles son las prácticas que deben programarse tecnológicamente para elaborar la calidad de procesos internos o servicios externos deseada.

El avance de la inteligencia artificial es realmente espectacular, prácticamente incontrolable, y difícil de regular. Por lo que es importante que en el proceso de formular los objetivos de la transformación tecnológica que se diseñe, las decisiones que se tomen en materia de donde y cómo integrar la inteligencia artificial al andamiaje administrativo municipal debe pensarse con detenimiento, siempre en el contexto de exactamente lo que se quiere y es realmente viable lograr en el contexto de la situación real que define las capacidades del recurso humano municipal.

Aquí, es crucial contar con la asesoría de recursos altamente competitivos tanto en la fase de diseño, como en la fase de preparación y funcionamiento. Es importante que la gerencia del municipio tenga certeza con respecto a su funcionamiento, los esquemas que se establecerán para evaluar su desempeño y las iniciativas que se tomaran para corregir los defectos o los errores que necesariamente ocurrirán en el camino. Sobre todo, atención a la incorporación de la tecnología, específicamente a la inteligencia

artificial, cuando se trata de tecnologizar procesos administrativos que inciden directamente en los derechos de la ciudadanía.

La preparación del recurso humano municipal para entender el impacto de estas iniciativas en su lugar de trabajo, en sus relaciones internas municipales, al igual que en su interacción con los ciudadanos, debe ser la prioridad fundamental en un proyecto de transformación tecnológica.

6. Comunicación pública y transparencia

Estrategias efectivas de diálogo con la ciudadanía y los medios de comunicación.

Se trata de la utilización de las tecnologías de información y comunicaciones para organizar y controlar la manera en que el municipio interactúa con los ciudadanos del municipio para producir y ofrecer bienes y servicios y para contribuir al desarrollo socioeconómico de la población municipal.

En este sentido, la calidad de la información que el gobierno municipal transmite a la prensa no es un factor independiente, más bien es proporcional a como el municipio ha logrado desempeñarse en los otros puntos que hemos discutido: reglamentación, diagnóstico, fortalecimiento institucional y profesionalización, evaluación del desempeño y liderazgo ético, modernización tecnológica e inteligencia artificial en la gestión municipal.

7. Regulación y uso ético de los recursos y bienes públicos

Control del uso de facilidades y vehículos oficiales, junto a la protección del patrimonio municipal.

La calidad administrativa de una entidad pública o privada se predica en función de muchos indicadores distintos. Desde la misión y visión, hasta la calidad de los procesos de producción y comunicación. Ciertamente, el factor humano llamado a lograr y mantener la calidad ética es cada individuo que labora en la entidad de la cual se trate. En esa gestión que involucra a todos en la entidad, la supervisión tiene un rol especialmente importante, no solo porque observa cotidianamente el desempeño del personal, más bien debido a su rol como el actor laboral designado para evaluar la calidad del desempeño del personal a su cargo.

Se destaca, particularmente, los procesos que la gerencia de la organización haya establecido para aclarar y difundir los estándares que deben estar presentes en el manejo de la propiedad de la entidad gubernamental. Aquí también es pertinente señalar que, aunque los estándares respondan a la visión más de avanzada con respecto al manejo de la propiedad, realmente es en los procesos de monitoreo de la propiedad en donde se logra un nivel de ejecución mayor dirigido a salvaguardar la misma.

8. Prevención de conflictos de interés y políticas anti-nepotismo ¿Hasta en la apariencia?

Fomentar una cultura de integridad y rendición de cuentas.

El punto de partida es la educación preventiva adaptada a los procesos y las prácticas que caracterizan a cada entidad en la organización municipal. Esa educación también debe destacar la formación del personal de supervisión a cargo de monitorear procesos y evaluar el desempeño del recurso humano en general. Ese personal de supervisión debe ser evaluado, inclusive el personal gerencial (de confianza) también debe ser evaluado. En estos renglones, el ejecutivo municipal tiene un rol particularmente importante. En la prevención de conflictos de interés y la aplicación de políticas anti-nepotismo, no basta con evitar las conductas indebidas reales; también es fundamental prevenir aquellas situaciones que puedan dar la apariencia de favorecer a alguien o de comprometer la objetividad institucional.

La confianza de la ciudadanía en la gestión municipal no solo depende de lo que se hace, sino también de cómo se perciben las decisiones y las relaciones dentro del gobierno local. Una acción puede ser legalmente correcta, pero si genera sospechas de favoritismo o de trato preferencial, la imagen de integridad se ve afectada. La educación preventiva debe promover esta reflexión y ofrecer herramientas para identificar y manejar situaciones en las que los vínculos personales o familiares puedan influir, o parecer influir, en el ejercicio de las funciones públicas. También debe fortalecer la capacidad del personal de supervisión para detectar posibles conflictos de interés, abordarlos con transparencia y actuar siempre conforme a los principios de equidad y mérito.

En este contexto, el ejecutivo municipal tiene una responsabilidad especial: liderar con el ejemplo. Su conducta marca la pauta para toda la organización y envía un mensaje claro sobre el valor de la ética y la transparencia. Promover la integridad “hasta en la apariencia” significa reconocer que la percepción pública de honestidad y justicia es tan importante como la honestidad misma. Cuando la ciudadanía percibe que las decisiones se toman con objetividad, se refuerza la confianza en las instituciones y se consolida una gestión verdaderamente íntegra.