



PUERTO RICO: DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL Y CRISIS FISCAL

Deliz Rodríguez-Carrasquillo¹

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
(Puerto Rico)

Yolanda Cordero-Nieves

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
(Puerto Rico)

Resumen:

En los últimos 40 años, la descentralización municipal en Puerto Rico ha experimentado progreso en términos políticos y administrativos. No obstante, las limitaciones fiscales son de tal magnitud que amenazan con neutralizar los avances logrados. En este artículo describimos los desafíos superados y los que aún están pendientes de resolver. Realizamos un análisis cronológico que permite conocer cómo algunos servicios esenciales en las áreas de salud, seguridad, manejo de emergencias, educación, cuidado, mantenimiento y vivienda han sido asumidos por los gobiernos municipales sin que necesariamente se les transfieran los programas estatales o el presupuesto correspondiente. Esto los ha forzado a depender de transferencias de fondos del gobierno federal de los Estados Unidos. Esa dependencia, sin otros apoyos para alcanzar desarrollo,

¹ deliz.rodriguez@upr.edu

Recibido: 21/07/2026

Aceptado: 07/09/2026

Publicado en línea: 15/10/2026





los hace muy vulnerables y en algunos casos, los coloca al borde de la quiebra. Finalizamos presentando las alianzas y consorcios como posibles alternativas para enfrentar la crisis fiscal.

Palabras clave:

Municipios, descentralización, Puerto Rico, crisis fiscal, servicios esenciales.

Abstract:

Over the past 40 years, municipal decentralization in Puerto Rico has made progress in political and administrative terms. However, fiscal constraints are so severe that they threaten to neutralize the gains achieved. In this article, we describe the challenges that have been overcome and those that remain unresolved. We conduct a chronological analysis that shows how essential services in health, public safety, emergency management, education, care, maintenance, and housing have been assumed by municipal governments without necessarily receiving the corresponding state programs or budgets. This has forced them to depend on transfers of funds from the United States federal government. Such dependence, without additional support to achieve development, makes them highly vulnerable and, in some cases, places them on the verge of bankruptcy. We conclude by presenting alliances and consortia as possible alternatives for addressing the fiscal crisis within Puerto Rico's evolving system of intergovernmental relations and public service delivery.

Key words:

Municipalities, decentralization, Puerto Rico, fiscal crisis, essential services.



Sumario del Trabajo

I. Introducción

II. Estudios de los gobiernos municipales en Puerto Rico

III. Descentralización Política

III.1. La Ley Municipal de 1960

III.2. La Reforma Municipal de 1991

III.3. El Código Municipal de 2020

IV. Descentralización Fiscal

V. Descentralización administrativa

V.1. La administración de los recursos humanos municipales

V.1.1. El perfil del empleado municipal

VI. La adquisición de bienes y servicios

VII. La prestación de servicios directos a la ciudadanía

VII.1. Salud

VII.2. Seguridad

VII.3. Manejo de emergencias

VII.4. Educación

VII.5. Cuido de niños y adultos mayores

VII.6. Mantenimiento de carreteras y manejo de desperdicios sólidos

VII.7. Vivienda

VIII. Iniciativas colaborativas

IX. Conclusión

X. Referencias

I. INTRODUCCIÓN

La descentralización municipal en Puerto Rico presenta una tensión entre la aspiración de fortalecer la autonomía local y las limitaciones fiscales y administrativas que condicionan la capacidad real de los municipios para responder a las necesidades de la ciudadanía. Puerto Rico es un territorio no incorporado de los Estados Unidos de América, con ciudadanía y moneda común, pero con cierto grado de autonomía política interna. Esto significa que el país puede establecer sus reglas de autogobierno, siempre que no estén en conflicto con leyes federales de aplicación a la Isla. En este sentido, administra sus procesos electorales, elige a su gobernador, legisladores estatales, alcaldes y legisladores municipales mediante el voto directo en elecciones cada cuatro años.

Así mismo, las leyes de los Estados Unidos relacionadas con protecciones sobre derechos civiles, entre otras, aplican a los puertorriqueños, a menos que las propias leyes hagan la exclusión. De esa forma, la mayoría de los programas federales de asistencia social se han extendido a los ciudadanos que viven en Puerto Rico y ostentan la ciudadanía americana.

El país es un archipiélago compuesto por una isla grande y dos islas municipales. Sus 3,435 millas cuadradas de extensión territorial se dividen en 78 municipios, cada uno con su alcalde y legislatura municipal. El municipio de más reciente creación fue el Municipio de Florida en 1971. Una población de 3.2 millones de habitantes se distribuye a través de ellos de forma muy desigual pues en 7 municipios reside el 33% de la población. En cambio, cuatro municipios tienen menos de 9,000 habitantes (US Census Bureau, 2020). La figura jurídica de los municipios fue reconocida en la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico aprobada en 1952. La Ley 142 de 1960 estableció la estructura gubernamental municipal y sus funciones. Sin embargo, los asuntos administrativos (recursos humanos y finanzas) quedaron sujetos a la reglamentación del gobierno central. También quedó bajo control del nivel central el uso de las tierras. En 1991, se aprobó una importante legislación que estableció la descentralización de poderes y responsabilidades como una aspiración legítima de los gobiernos municipales y proveyó una ruta para lograrlo. Sin embargo, 33 años más tarde, la mayoría de los municipios dependen de las transferencias estatales y federales para operar.



Algunos factores que inciden en la vulnerabilidad fiscal de los gobiernos municipales de Puerto Rico son su extensión geográfica y tamaño de la población. Un factor adicional es la pérdida de capacidad para atraer industrias de manufactura, un aspecto fundamental para retener en la Isla a su población más joven. Por décadas el sector de la manufactura, donde reside el empleo mejor remunerado, ha venido contrayéndose. La Isla no ha logrado reponerse de la pérdida de las condiciones contributivas que le permitieron desarrollar una importante actividad manufacturera en la década de 1980. En el 2006, fue eliminada una exención del Código de Rentas Internas de los Estados Unidos que eximía a las empresas estadounidenses establecidas en Puerto Rico del pago de contribuciones federales (General Accounting Office, 1993). Esto incidió en que los empleos en la manufactura se redujeran de 119,043 en el 2002 a 81,653 en el 2022 (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2002 y 2022), es decir, una pérdida neta de 37,390 empleos en dos décadas. El cierre de empresas de manufactura golpeó con mayor severidad a los municipios en los que se encontraban los “clusters” principales: Barceloneta, Arecibo y Florida en el norte, y Juncos, Las Piedras y Humacao en el este.

Desde entonces, las actividades económicas principales han sido el turismo y el sector de servicios, en general. Estas industrias generan un alto número de empleos, pero ofrecen salarios poco atractivos frente al alto costo de vida de Puerto Rico. Esto provoca que sobre el 40% de la población viva bajo condiciones de pobreza. Además, la actividad turística tiende a concentrarse en los municipios de la costa, lo que limita la capacidad de los municipios del interior para beneficiarse de esa industria. En el interior, la agricultura tiende a ser una actividad importante. Sin embargo, las condiciones climatológicas afectan su estabilidad pues las tormentas tropicales y huracanes destruyen cosechas que toman tiempo en recuperarse.

Las dificultades económicas, sumadas a la facilidad de viajar a los Estados Unidos e insertarse en esa economía, hacen que la migración se haya convertido en una especie de válvula de escape para la población más joven que busca mejores condiciones de vida. En el 2023, el 96% de los municipios experimentó una disminución poblacional con relación al año anterior y 7 de los 78 municipios reflejaron reducciones estimadas igual o superiores al 5% (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2024a). La mediana de edad de la población puertorriqueña es de 45.4 años con una tendencia a aumentar anualmente y su tasa de fertilidad es de 2.7 lo que significa que los nacimientos no alcanzan a sustituir



a los que fallecen o emigran (US Census Bureau, 2024). Esto plantea importantes desafíos para los gobiernos municipales cuyos servicios a la población envejeciente constituyen la primera respuesta en situaciones de emergencias de salud, económica o de vivienda.

En ese sentido, la descentralización municipal es una aspiración que luce distante principalmente debido a las dificultades económicas y fiscales. Aunque durante las últimas décadas se han aprobado reformas dirigidas a ampliar la autonomía política y administrativa de los municipios, esos avances han estado limitados por una descentralización fiscal insuficiente, la persistencia del control del gobierno central sobre áreas estratégicas y la transferencia de responsabilidades sin los recursos correspondientes.

El propósito de este artículo es examinar la trayectoria de la descentralización municipal en Puerto Rico desde una perspectiva cronológica y multidimensional, atendiendo sus dimensiones política, fiscal y administrativa, así como sus implicaciones para la prestación de servicios esenciales a la ciudadanía. El argumento central es que, si bien los municipios han alcanzado mayores espacios de autonomía política y administrativa, su capacidad real de acción continúa condicionada por la fragilidad fiscal, la dependencia de transferencias estatales y federales, y la necesidad de asumir servicios que el gobierno central no siempre atiende con la agilidad requerida.

El análisis se sustenta en enfoques teórico-conceptuales de descentralización, autonomía municipal, capacidad institucional y relaciones intergubernamentales, los cuales permiten examinar la distancia entre las facultades reconocidas formalmente a los municipios y su capacidad real para ejercerlas. Desde esta perspectiva, el artículo contribuye al estudio de la Administración Pública en Puerto Rico al mostrar cómo la descentralización municipal ha avanzado de manera desigual: con mayores logros políticos y administrativos, pero con limitaciones fiscales que condicionan la prestación de servicios esenciales y la viabilidad de los gobiernos locales.

El artículo se organiza en siete partes. En primer lugar, se revisan los principales estudios sobre los gobiernos municipales en Puerto Rico y los debates sobre descentralización, autonomía y capacidad institucional. Posteriormente, se examinan las dimensiones política, fiscal y administrativa de la descentralización municipal, considerando su



desarrollo legal, sus límites presupuestarios y sus implicaciones para la gestión pública local. Más adelante, se analiza cómo los municipios han asumido la prestación de servicios esenciales en áreas como salud, seguridad, emergencias, educación, cuidado, infraestructura, desperdicios sólidos y vivienda. Finalmente, se presentan las iniciativas colaborativas, incluidas las alianzas y consorcios intermunicipales, como alternativas para enfrentar la crisis fiscal y fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos locales. La conclusión sintetiza los principales hallazgos y discute sus implicaciones para la viabilidad política, fiscal y administrativa de los municipios en Puerto Rico.

II. ESTUDIOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES EN PUERTO RICO

La evolución de los estudios municipalistas en Puerto Rico refleja los principales debates que han acompañado el desarrollo de los gobiernos locales durante las últimas décadas. En una primera etapa, estos trabajos se concentraron en la ineficiencia del gobierno central y en la descentralización como posible respuesta administrativa. Posteriormente, la literatura examinó los alcances y limitaciones de la Reforma Municipal de 1991, particularmente en relación con la autonomía política, fiscal y administrativa de los municipios. Más recientemente, los estudios han incorporado temas como la capacidad institucional, los consorcios intermunicipales, la participación ciudadana, la recuperación ante desastres y las desigualdades entre municipios.

De acuerdo con Pratts Ponce de León (2009) en 1976, un estudio planteó la necesidad de buscar nuevas formas de organización que hicieran posible un gobierno más rápido y efectivo. Luego, en 1985 un segundo estudio recomendó la descentralización como una estrategia a la ineficiencia gubernamental (Pratts Ponce de León, 2009). La Reforma Municipal de 1991 inició un proceso necesario de descentralización en un gobierno centralizado, aunque los resultados se considerarían muy limitados décadas después de su aprobación (Pratts Ponce de León, 2009; Segarra-Alméstica, 2015; Vázquez Irizarry, 2013).

Una de las limitaciones ha sido planteada por los alcaldes de los municipios. Según Vázquez Irizarry (2013) el planteamiento principal de los alcaldes es que cualquier política de descentralización que transfiera competencias a los municipios tiene que venir acompañada de los recursos para asumirlas. De forma similar, Segarra-Alméstica (2015)



sostiene que, aunque la reforma creó nuevas instituciones y amplió facultades municipales, sus resultados fueron limitados debido a que la descentralización administrativa no estuvo acompañada por una descentralización fiscal suficientemente robusta.

Aun así, los gobiernos municipales han utilizado diversas herramientas para aumentar su capacidad fiscal. En esa dirección, el estudio de López-Rodríguez (2021) muestra que los consorcios han sido utilizados en Puerto Rico para fortalecer capacidades municipales, administrar fondos, promover desarrollo económico y prestar servicios compartidos. De otra parte, el estudio de Rosas et al. (2021) encontró que el nivel de participación pública del municipio, sobre todo la participación ciudadana, está asociado a una mayor tasa de recuperación en Puerto Rico luego del huracán María en 2017. Esto es, los municipios que cuentan con una ciudadanía involucrada en los asuntos municipales, ha logrado avanzar en su reconstrucción más rápidamente que aquellos en los que la participación es limitada.

En resumen, los estudios municipalistas en Puerto Rico han logrado construir un diagnóstico relacionado a la descentralización, la autonomía limitada y las desigualdades entre municipios. Su mayor fortaleza está en el análisis histórico, jurídico e institucional. No obstante, todavía existe un vacío importante de investigaciones que midan el impacto real de la descentralización en la calidad de los servicios, la salud fiscal municipal, la participación ciudadana y la equidad entre los municipios.

III. DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA

La descentralización política supone la transferencia del poder de participación y representación política hacia los niveles locales o municipales. Un proceso de descentralización ocurre cuando se aprueban un conjunto de políticas reformadoras que transfieren responsabilidades, recursos o autoridad desde el nivel superior del gobierno hacia niveles inferiores (Falleti, 2010). En ese sentido, las elecciones son el indicador más evidente de representación a través de los distintos niveles de gobierno (Schneider, 2003). Esto, en la medida en que candidatos y partidos locales deben organizarse para competir por ejercer el poder transferido al municipio. Sin embargo, como veremos más adelante, la descentralización política es necesaria pero no suficiente para crear las condiciones que



ofrezcan un verdadero grado de autonomía. Los temas fiscales y administrativos determinan la capacidad de acción que tiene un alcalde electo para gobernar su municipio.

III.1. **La Ley Municipal de 1960**

La Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (1952), reconoce la existencia de los municipios al disponer que “la Asamblea Legislativa tendrá facultad para crear, suprimir, consolidar y reorganizar municipios, modificar sus límites territoriales y determinar lo relativo a su régimen y función”. Es entonces a la Asamblea Legislativa a quien se le delega la facultad para darle forma a las estructuras políticas y administrativas municipales. Ese ejercicio legislativo produjo la Ley 142 de 21 de julio de 1960, conocida como Ley Municipal.

La Ley Municipal de 1960 formalizó la estructura de gobernanza de los gobiernos municipales diferenciando claramente entre las facultades del Alcalde y las de su Asamblea Municipal. Consignó, además, la discreción de los Alcaldes para prestar servicios, manejar propiedades en desuso, generar ingresos propios, nombrar a sus funcionarios y diseñar el presupuesto para aprobación de la Asamblea Municipal. La Asamblea, por su parte recibió las encomiendas de aprobar el presupuesto y las transferencias de cuentas posteriores, la creación de cargos de funcionarios administrativos y la determinación de sus funciones. También serían responsables de confirmar los nombramientos de funcionarios, de autorizar la venta, permuta, gravamen, arrendamiento o disposición de propiedades inmuebles municipales y la autorización de empréstitos. Como mecanismo de generar ingresos, la ley facilitó a los municipios la imposición de contribuciones dentro de los límites jurisdiccionales del municipio por concepto de patentes a industrias y comercios.

Sin embargo, la Ley de 1960 delineó el proceso político desde los partidos. Es decir, los candidatos a alcalde y asambleístas debían aparecer en la papeleta de votación bajo las insignias de los partidos principales del país. En ese sentido, los partidos retuvieron el control de los procesos políticos delegados limitando así la participación ciudadana en cargos electivos a sus afiliados. La reforma de 1991 separaría los candidatos a puestos electivos en el gobierno municipal de los candidatos a la gobernación y a la legislatura estatal. Esto ha facilitado a alcaldes que gozan de un alto nivel de aprobación local,



obtener el apoyo de electores de otros partidos o de electores no afiliados, pues se emiten votos separados en tres papeletas de votación.

La participación ciudadana durante los años de 1960 a 1991 fue más bien un concepto abstracto y poco comprendido entre los líderes municipales. Nieves Falcón (1976) encontró que los alcaldes y funcionarios entrevistados reclamaban mayor participación para el alcalde en las decisiones que afectaban a sus municipios. Sin embargo, al preguntarles sobre la participación ciudadana la mayoría de éstos se expresaban satisfechos por la participación de los ciudadanos en actividades deportivas o culturales. La conceptualización de la participación como acción democrática aún no formaba parte de las aspiraciones prioritarias de los líderes ni tampoco de los ciudadanos, posiblemente debido a que no había una cultura de acción comunal amplia (Nieves Falcón, 1976).

Así mismo, el estudio de Nieves Falcón (1976) encontró que 74 de los 78 alcaldes entrevistados reclamaba mayor poder fiscal y capacidad para prestar servicios de forma directa. De igual forma, se hizo evidente la necesidad de fortalecer la autonomía municipal sobre los usos del territorio. Las determinaciones sobre la ubicación y construcción de calles eran importantes para los gobiernos municipales. Esa responsabilidad había permanecido en la Junta de Planificación de Puerto Rico, una oficina asesora del gobernador en el nivel central. El tercer aspecto que se buscaría fortalecer sería el fiscal pues el gobierno central retuvo el control de la recaudación y distribución de los ingresos municipales.

El gobierno central ofrecía la mayoría de los servicios ciudadanos esenciales: educación pública, salud, servicios sociales y seguridad, entre otros. Esos servicios se ofrecían a través de estructuras centrales, regionales y locales altamente reglamentadas y con muy poco espacio para flexibilizar sus reglas en casos extraordinarios. La autoridad y la discreción estaban ubicadas al nivel central, al cual era difícil acceder. Esto dejaba al ciudadano desprovisto de alternativas que no fuesen acudir al alcalde en busca de apoyo. Sin embargo, los alcaldes se enfrentaban con la misma falta de acceso. Las insatisfacciones acumuladas allanaron el camino para una reforma municipal de mayor impacto.



III.2. La Reforma Municipal de 1991

En 1987, se creó la Comisión para la Reforma Municipal con la encomienda de diseñar un nuevo orden jurídico y administrativo de gobierno municipal. El modelo de descentralización se denominó municipalización y se refería al traspaso o devolución de autoridad, responsabilidad y recursos a los gobiernos municipales (Pratts Ponce de León, 2009). En 1991 serían aprobadas las primeras cuatro piezas legislativas que articularían la reforma municipal: la ley sobre la recaudación de los ingresos municipales (Ley 80-1991), la Ley de Municipios Autónomos (Ley 81-1991), la ley sobre patentes municipales (Ley 82-1991) y la ley sobre las contribuciones de la propiedad (Ley 83-1991). En 1992 se crea la Comisión para Fomentar la Autonomía Municipal (Ley 73-1992) en reconocimiento al hecho de que la descentralización sería un proceso que tomaría tiempo.

La reforma municipal de 1991 creó grandes expectativas entre alcaldes y ciudadanos, principalmente, en términos de la autonomía fiscal y la descentralización de servicios. No obstante, en términos políticos, su mayor logro fue el reconocimiento de la importancia de la participación ciudadana. La nueva ley dedicaría un capítulo exclusivamente al tema. La Comisión recomendó que cada municipio estableciera una oficina de participación ciudadana “como mecanismo para fomentar la cooperación del ciudadano municipal en la solución de los problemas del municipio y en la consecución de mejores servicios” (González, 1995, p.159). En su informe, la Comisión reconocía que en ese momento la participación ciudadana, más allá del derecho al voto, estaba limitada por la ausencia de un entendimiento claro del tema. En un esfuerzo adicional por impulsar la participación ciudadana, la Ley de Municipios Autónomos (Ley 81-1991) creó el Programa de Participación Ciudadana para el Desarrollo Municipal y dispuso que se financiaría con una asignación presupuestaria anual de la Asamblea Legislativa estatal, entre otras fuentes. En la ley hermana, la Ley 80-1991, se dispuso, además, que los fondos asignados podrían utilizarse en el desarrollo de obras y mejoras permanentes presentadas por las asociaciones de ciudadanos y comerciantes (Ley 80-1991).

En el contexto de la participación ciudadana, la Ley 80-1991 fue una reforma de avanzada. La mayor dificultad fue su implantación ante la ausencia de conocimientos o de interés en el tema por parte de los funcionarios municipales. Esto posiblemente se debía a que las estructuras de acción comunitaria podían competir con las estructuras de acción política que los líderes municipales ya tenían establecidas desde sus partidos



políticos. El “líder de barrio”, una figura reconocida dentro de la estructura política municipal era la persona responsable de asegurar los votos de los electores de su comunidad. A cambio del apoyo político, el líder de barrio ofrecía ayuda a los ciudadanos en la búsqueda de empleos gubernamentales, asistencia económica para atender necesidades como un refrigerador o una estufa, o el pago de una factura de energía eléctrica atrasada. También ayudaba a conseguir que se diera prioridad a la construcción de carreteras, aceras y parques en sus comunidades. Esa persona se convertía en un representante del barrio ante las oficinas municipales.

La descentralización de competencias hacia los municipios tampoco prosperó de forma significativa. Una evaluación independiente llevada a cabo por López Pumarejo (1998) concluye que seis años más tarde, la reforma había sido desarticulada a través de sobre 38 enmiendas a las leyes, que alteraron significativamente la intención y la política pública original de descentralización y autonomía, pues “estas enmiendas, a nuestro modo de ver, redujeron significativamente el concepto de Autonomía Municipal que originalmente se plasmó en la Ley 81 de 1991” (p. 59). Concluye el autor que en el balance no se traspasaron mayores poderes, pero si nuevas responsabilidades.

III.3. El Código Municipal de 2020

Luego de 29 años, en el 2020, se aprobó el Código Municipal. El propósito de la nueva ley fue “...integrar, organizar y actualizar las leyes que disponen sobre la organización, administración y funcionamiento de los Municipios; añadir nuevos modelos procesales para la consecución de mayor autonomía para estos...” (Ley 107-2020). Además, tenía el propósito de derogar unas 18 leyes que regulaban diversos aspectos de la acción municipal. Entre las leyes derogadas están las cinco que conformaron la reforma municipal de 1991. El Código se compone de ocho (8) libros: 1) Gobierno Municipal (las normas, reglas y leyes concernientes a los poderes y facultades del Alcalde como representante del poder ejecutivo y a los poderes y facultades de la Legislatura Municipal); 2) Administración Municipal (disposiciones relacionadas a la planificación, organización y control de los recursos municipales); 3) Servicios Municipales (tránsito y obras públicas, salud y seguridad pública, recreación y deportes y educación); 4) Procesos Municipales y Gestión Comunitaria (desarrollo comunitario y participación ciudadana); 5) Desarrollo Económico (las normas, reglas y para auspiciar, promover y mercadear el establecimiento de negocios e industrias); 6) Planificación y Ordenamiento Territorial



(uso sostenible de los terrenos municipales); 7) Hacienda Municipal (normas, reglas y leyes relacionadas a los ingresos y al financiamiento para la operación de los municipios; y 8) Definiciones legales y la tabla de contenido. El Código Municipal recibió el aval de la Asociación de Alcaldes de Puerto Rico así como de la Federación de Alcaldes, los dos órganos que agrupan a la totalidad de los alcaldes de Puerto Rico. Sin embargo, algunos reconocían que la descentralización no fue alcanzada y era necesario “continuar la lucha por la descentralización” (Microjuris, 2020, parr. 8).

La participación política, un elemento fundamental de la participación ciudadana, puede analizarse desde tres actividades: la posibilidad de que cualquier ciudadano pueda presentarse para un cargo electivo; la participación de la mujer en la política; y la acción política comunitaria. El Código Electoral de Puerto Rico (Ley 58-2020), en su artículo 711, permite aspirar a la alcaldía a cualquier ciudadano que a la fecha de tomar posesión del cargo, tenga 21 años de edad o más; sepa leer y escribir; sea ciudadano de Estados Unidos, domiciliado en el municipio por no menos de un (1) año antes de la fecha de su elección; ser elector cualificado del municipio; no haber sido convicto de delito grave o menos grave que implique depravación moral; no haber sido destituido de cargo o empleo por causas que afectaron al desempeño de sus funciones; y no haber sido declarado mentalmente incapacitado por un tribunal competente. El o la candidata podrá competir al figurar en la papeleta de votación de un partido político, como candidata independiente o al ser añadida a mano.

Sin embargo, una disposición reglamentaria que busca desalentar la participación de personas que no tengan suficiente apoyo entre la ciudadanía, condiciona a los candidatos a recoger y presentar endosos de electores activos que apoyen su candidatura. Esta disposición ha estado marcada por las quejas de los candidatos independientes (fuera de los partidos políticos) que han considerado el proceso uno oneroso por la cantidad de endosos que deben obtener para que se incluya su nombre en la papeleta de votación. En el caso de los candidatos a alcalde, esa cantidad es equivalente al tres por ciento (3%) del total de papeletas íntegras votadas válidamente por el(la) candidato(a) que más votos obtuvo para el mismo cargo en la Elección General anterior, aunque nunca excederá de 3,000 (Comisión Estatal de Elecciones, 2023).



En las elecciones de 2020 se pudo apreciar el impacto de la papeleta de votación separada para el nivel municipal. Las candidaturas fuera de los partidos políticos comenzaron a tomar forma, apoyadas por las oportunidades de divulgación a bajo costo que ofrecen las redes sociales. La posibilidad de añadir candidaturas a mano en la papeleta municipal quedó evidenciada como un mecanismo viable para aquellos candidatos que no desean presentar sus candidaturas desde los partidos tradicionales. En 2020, un candidato a alcalde cuyo nombre y foto no aparecían en la papeleta quedó en segundo lugar con apenas 13 votos menos que el candidato electo por el Municipio de Guánica (Cruz Vélez v. Comisión Estatal de Elecciones, 2021). En el 2024, ocho candidatos compitieron de forma independiente, fuera de los partidos políticos para las alcaldías de Arecibo, Cabo Rojo, Canóvanas, Maricao, Mayagüez, Peñuelas, San Juan y Vieques (Narváez, 2024).

En cuanto a la participación de la mujer en la actividad política de Puerto Rico, si bien nunca ha sido amplia, ha sido consistente desde la década de 1930 cuando les fue reconocido el derecho al voto. En 1946, Felisa Rincón de Gautier fue la primera mujer electa como alcaldesa en Puerto Rico. Rincón de Gautier gobernó a San Juan, la ciudad capital, durante 22 años. En 1996, los ciudadanos de San Juan volverían a elegir a una mujer, esta vez a Sila María Calderón, quien dejaría la alcaldía en el 2001 para convertirse en la primera mujer electa gobernadora de Puerto Rico. En las elecciones del 2020, 40 mujeres se postularon para la alcaldía de sus respectivos municipios y nueve de ellas fueron electas alcaldesas (Rolón Cintrón, 2020). En las elecciones de 2024, 59 mujeres fueron candidatas a la alcaldía, incluyendo las nueve incumbentes. Aun así, las estructuras de los partidos políticos continúan controladas por un liderato mayoritariamente masculino. En términos de autonomía política, si bien los partidos políticos estatales continúan siendo los más favorecidos, el auge en las candidaturas independientes luce como un nuevo paso hacia una mayor descentralización política.

IV. DESCENTRALIZACIÓN FISCAL

Desde su formalización bajo la Ley 142-1960, los gobiernos municipales han contado con los ingresos del pago de contribuciones sobre la propiedad y sobre patentes. Ese dinero en sus orígenes era recaudado y distribuido por el gobierno central. No obstante, la lentitud con la que el gobierno central realizaba las transferencias a los gobiernos municipales causaba serios disloques en las operaciones de estos últimos, lo que provocó



un fuerte reclamo de los alcaldes por un mayor control de sus finanzas. Otro asunto importante para los gobiernos municipales que había quedado bajo el control del gobierno central era la planificación del desarrollo territorial, un asunto fundamental para el desarrollo económico. En ese momento, era la Junta de Planificación de Puerto Rico la entidad que autorizaba los permisos para la utilización de los terrenos en los municipios. La reforma municipal de 1991 buscó atender esos problemas a través de una serie de piezas legislativas. La Ley 81 creó las condiciones para la delegación de la administración de los recursos humanos y la planificación territorial; la Ley 82-1991 creó la Comisión de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM) y autorizó delegarles a los municipios la responsabilidad de recaudar y distribuir sus contribuciones; y la Ley 81-1991, reestructuró el proceso de pago de patentes a los municipios por parte de los comercios locales.

En ese sentido, la reforma de 1991 creó altas expectativas en torno a la autonomía fiscal y el uso de los recursos municipales. Las nuevas leyes buscaban dar a los gobiernos municipales la capacidad legal y administrativa para generar y administrar sus propios ingresos. Se esperaba que la propiedad y el volumen de actividad económica fueran la base impositiva principal y que se identificaran y explotaran actividades económicas que generaran ingresos adicionales (Rodríguez Castro, 1995). Además, se les otorgó a los gobiernos municipales el 25% de los ingresos generados por los sorteos de la lotería electrónica durante el año 1991-92; 30% durante el 1992-93; y 35% a partir del 1993-94. Por otro lado, se redujo de 5.5% a 2.02% la aportación de las rentas internas netas del Fondo General del gobierno. Aun así, la nueva legislación reconocía que los municipios pequeños necesitarían apoyo durante la transición para obtener beneficio de la autonomía fiscal diseñada. Para ello, se creó un Fondo de Equiparación, como medida transitoria, que asignaría recursos adicionales a esos municipios.

Ya bajo el nuevo marco legal reformador de la Ley 81-1991, surgieron nuevos escollos para alcanzar una verdadera descentralización fiscal. El desarrollo económico, vinculado a la capacidad de los gobiernos municipales para atraer nueva actividad económica, en realidad siguió estando en manos del gobierno central. Primero, porque las nuevas reglas para aprobar un plan de ordenamiento territorial resultaban onerosas para la mayoría de los municipios. En 1998, apenas siete municipios habían logrado que la Junta de Planificación de Puerto Rico les aprobara sus planes de ordenamiento territorial (López



Pumarejo, 1998). Hasta tanto se obtuviera la autonomía territorial, el gobierno central podía negociar y conceder incentivos a empresas nuevas para establecerse en los municipios. Esos acuerdos privaban a éstos últimos de los ingresos de patentes debido a las exenciones contributivas acordadas entre las nuevas empresas y el gobierno central sin su participación. De igual forma, el gobierno central negociaba el uso de los terrenos para actividades comerciales que, en algunos casos, tenían un serio impacto ambiental en los municipios. Uno de los casos más emblemáticos fue el establecimiento de una empresa incineradora para la disposición de desperdicios sólidos en la región sur. El manejo inadecuado de las cenizas creó serios problemas de salud y económicos a la población. Sin embargo, el gobierno central sostuvo por varios años que el interés general que representaba manejar los desperdicios superaba los reclamos de las comunidades vecinas (Concepción, 2020).

Durante las pasadas dos décadas, los municipios desarrollaron una mayor capacidad para presentar y defender sus planes de ordenamiento territorial y al presente, 71 de los 78 municipios cuentan con un Plan de Ordenación Territorial (JPPR, 2024). Aun así, las comunidades se han visto precisadas a vigilar el uso adecuado de sus terrenos ante la falta de recursos municipales para la supervisión de sus usos. También, en algunos casos, las autoridades municipales se han hecho de la vista larga y no han detenido construcciones ilegales cuando esa actividad le genera beneficios al municipio o a personas particulares (Rodríguez Velázquez & Sosa Pascual, 2022).

El gran desafío que persiste y se agudiza para los gobiernos municipales de Puerto Rico es crear y administrar un presupuesto balanceado que les permita la prestación de los servicios que les han sido delegados por el nivel central. Al presente, la mayoría de ellos enfrentan insuficiencias presupuestarias que afectan su capacidad para funcionar. Varios factores inciden en la difícil situación, a saber: a) la transferencia de responsabilidades del gobierno central sin el presupuesto adecuado para atenderlas; b) las medidas de control fiscal impuestas por la Junta de Supervisión Fiscal; y c) eventos naturales (huracanes, terremotos y pandemia), que han detenido la actividad económica y propiciado la pérdida de población por migración.

Por décadas se aprobaban leyes fijando responsabilidades a los gobiernos municipales que conllevaban un alto costo sin considerar la capacidad fiscal de éstos y sin asignar el

presupuesto correspondiente. Dos ejemplos importantes fueron la Ley 3-1996 que requirió a los municipios asumir una aportación patronal anual al sistema de retiro central para que los empleados municipales ingresaran al mismo. De igual forma, la Ley 29-1997, les fijó a los gobiernos municipales la responsabilidad de pagar parte de los costos de un nuevo sistema de salud público (Cordero-Nieves & Blanco-Santiago, 2020). En conjunto, estas dos leyes les impusieron una carga multimillonaria a los gobiernos municipales de Puerto Rico sin el presupuesto para asumirlas. De hecho, para evitar la quiebra de varios de los gobiernos municipales, mediante la Ley 29-2019, se asignaron \$166 millones para el pago atrasado de pensiones y \$32 millones para el pago del seguro de salud. Por ello, el Código Municipal de 2020 (Ley 107-2020) incluyó dos disposiciones importantes para desalentar estas situaciones, una para prohibir la exención de pago de patentes y contribuciones municipales, excepto mediante ley; y otra para disponer que toda medida legislativa que imponga a los gobiernos municipales responsabilidades que conlleven carga económica, deberá identificar y asignar los recursos necesarios para su implantación.

A pesar de esos esfuerzos recientes de tomar en consideración la frágil situación fiscal, en 2023, los municipios de Puerto Rico dejaron de devengar cerca de \$539,163,263 millones por concepto de gastos tributarios. Los gastos tributarios se refieren a “la pérdida de ingresos que tiene el gobierno como resultado de leyes que reducen o hasta eliminan la responsabilidad contributiva normal de un grupo de contribuyentes o de alguna actividad económica definida” (Blondet, 2024, par. 8).

En el 2016, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (PROMESA) para reestructurar la deuda pública del gobierno central, que en ese momento superaba los \$72 billones, y establecer una administración fiscalmente responsable. Esta deuda fue acumulada por la mayoría de sus corporaciones públicas (Acosta-Febo, 2023). La ejecución de la política establecida en la ley PROMESA recaería en una Junta de Supervisión Fiscal de seis miembros nombrados por el gobierno de los Estados Unidos y un representante del Gobernador de Puerto Rico. La Junta de Supervisión Fiscal es quien autoriza el presupuesto gubernamental, las asignaciones particulares e incluso los programas que recibirán fondos (Guillama Capella, 2024). Si bien no es un cuerpo electo por los puertorriqueños, el ente puede dejar sin efecto políticas promulgadas por el gobierno de Puerto Rico si considera



que contravienen los planes fiscales aprobados o las políticas establecidas por éstos (Arroyo Guzmán, 2023).

Una de las instrumentalidades que quedó sujeta a la ley PROMESA fue el Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM), creado como parte de la reforma municipal de 1991. También fue incluido el Banco Gubernamental de Fomento, entidad pública que administraba la deuda del Gobierno de Puerto Rico y negociaba los préstamos municipales en el mercado.

La quiebra del gobierno significó el cierre inmediato del acceso a los mercados de bonos para los gobiernos municipales. Por su parte, la Junta de Supervisión Fiscal inmediatamente intentó tomar control de las finanzas de los gobiernos municipales a través de varias medidas de austeridad. Primero, han propuesto eliminar, de manera escalonada, todas las transferencias de fondos del gobierno central hacia los municipios. Así mismo, han recomendado reformar el sistema de contribución sobre la propiedad para aumentar los recaudos, y consolidar servicios municipales a través de regiones o condados (JSAF, 2020). Sobre estas propuestas, Santiago Bartolomei (2020) explica el error del razonamiento detrás del modelo propuesto por la Junta debido a que

parte de la premisa de que cada municipio es una unidad cerrada que puede garantizar niveles sostenidos de ingresos usando únicamente los recursos disponibles dentro de su territorio. Lo cierto es que los municipios son interdependientes, y muchos de los factores que determinan su capacidad de captación de ingresos están fuera de su control (parr. 5).

La estrategia de la Junta de Supervisión Fiscal era eliminar el Fondo de Equiparación establecido en la Reforma Municipal de 1991 para apoyar las operaciones de los municipios más pobres y así forzar a la legislatura estatal a aprobar las reformas recomendadas por el ente. A cambio, la Junta distribuiría un fondo de \$66 millones para estimular a dos o más gobiernos municipales a establecer programas conjuntos. Con ello, se busca reducir el tamaño y la capacidad operacional de los municipios sustituyéndolas por consorcios o agrupaciones municipales (Santiago-Bartolomei, 2020).

En el 2025, 37 de los 78 gobiernos municipales reflejaban problemas de liquidez y déficits presupuestarios. El efecto de las medidas de austeridad impuestas por la Junta se entiende



mejor al considerar que en el Año Fiscal 2018, las transferencias del gobierno central a los gobiernos municipales por concepto del Fondo de Equiparación Municipal ascendieron a \$220 millones mientras que en el Año Fiscal 2024 son apenas \$44 millones (JSAF, 2024). Para contrarrestar el impacto de la disminución en las transferencias estatales, los municipios han recurrido al uso de fondos no recurrentes (De Jesús & Zavala, 2024). Así mismo, la Junta de Supervisión Fiscal se vio precisada a asignar cerca de \$25 millones para atender necesidades urgentes de liquidez en los 37 municipios en problemas (OGP, 2025).

La pregunta obligada es ¿cómo han logrado mantener sus operaciones los 78 gobiernos municipales? En gran medida, los fondos de recuperación de desastres del gobierno de los Estados Unidos les han permitido cubrir costos relacionados con nóminas, infraestructura y ciertos servicios. Por ejemplo, entre 2021 y 2022, los gobiernos municipales habían recibido \$309 millones relacionados con la pandemia del virus de COVID-19 (JPPR, 2022). Estos fondos federales han ayudado a los gobiernos municipales, no solo a atender los eventos naturales sino a mantener la continuidad de sus operaciones en medio de la crisis fiscal.

De otra parte, los gobiernos municipales han logrado incursionar en el sector comercial a través de la creación de empresas municipales. Sin embargo, los resultados de esas inversiones han sido variables. Entre el 2013 y el 2018 invirtieron \$50.3 millones en las empresas y corporaciones municipales. Del 2018 al 2021 la inversión se redujo a \$13.7 millones (OCPR, 2021).

De acuerdo con la Oficina del Contralor de Puerto Rico, entre el 2016 y el 2021, había 62 empresas municipales con fines de lucro en 28 municipios y 29 corporaciones sin fines de lucro en 15 municipios (OCPR, 2021). El Gobierno Municipal de Caguas, por ejemplo, contaba con ocho corporaciones municipales sin fines de lucro, mientras que el Gobierno Municipal de Coamo contaba con nueve empresas con fines de lucro. Estas corporaciones y empresas fomentan el turismo hacia los municipios y la actividad económica que sucede alrededor de estas atracciones propicia el desarrollo económico.

La viabilidad fiscal de los gobiernos municipales que tienen menos población es dudosa cuando menos. La eliminación del Fondo de Equiparación Fiscal y la imposibilidad de



generar suficientes ingresos propios pone en duda su capacidad para continuar prestando los servicios esenciales. La descentralización fiscal de los municipios representa un reto que exige acción inmediata para que los servicios no sean interrumpidos y para evitar que los municipios se vacíen.

V. DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La operación administrativa del gobierno municipal se refiere a la administración de los recursos humanos, físicos y tecnológicos para producir valor para los ciudadanos. La descentralización administrativa transfiere la responsabilidad operacional de un nivel alto a uno más bajo (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2020). La misma implica que el gobierno local posee la discreción de gestionar sus recursos para desempeñar la función de gobernanza local. Esta discreción les permite elaborar, cambiar y hacer cumplir políticas municipales sobre bienes y servicios locales. Supone, además, la autoridad para tomar las decisiones con relación a la adquisición y administración de sus recursos humanos, físicos y tecnológicos (World Bank, 2010).

La discreción sobre la operación administrativa, en el caso de los gobiernos municipales de Puerto Rico, se ha visto limitada por el marco legal, pero también por su capacidad fiscal. La Ley Municipal de 1960 estaba dirigida a crear una estructura política y no dio mayor atención a importantes aspectos administrativos necesarios para su funcionamiento. Sin embargo, la Reforma Municipal de 1991 buscó llenar las brechas que habían quedado pendientes en términos de administración de recursos y de capacidad fiscal para adquirirlos y mantenerlos.

Dos de los aspectos más importantes de la descentralización administrativa son la capacidad para gestionar el recurso humano y para adquirir bienes y servicios. Ambas capacidades determinan la agilidad para prestar servicios municipales. A continuación, describimos los esfuerzos y logros alcanzados.

V.1. La administración de los recursos humanos municipales

La Ley 5 de 1975 incluyó a los gobiernos municipales en el sistema de personal del servicio público en calidad de “administradores individuales”. Los administradores individuales eran entidades gubernamentales que, con la aprobación de la Oficina Central



de Administración de Personal, podían adoptar su propia reglamentación, siempre que estuviera en armonía con el principio de mérito, según definido por la ley. Esto les permitía administrar sus propios sistemas de personal a diferencia de las agencias gubernamentales que permanecían bajo la autoridad y la reglamentación de la Oficina Central de Administración de Personal. El principio de mérito aplicable fue definido de la siguiente forma:

se refiere al concepto de que todos 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 a sus ideas políticas o religiosas (Artículo 8, Inciso 7).

Esto significó que los gobiernos municipales quedaron bajo la autoridad de la Oficina Central hasta tanto esa Oficina les aprobara la reglamentación que les daría una mayor autonomía y discreción sobre sus recursos humanos. Sin embargo, la realidad fue que la Oficina Central retuvo el control de los asuntos de personal para la mayoría de los municipios debido a la falta de voluntad para apoyarlos en sus procesos de descentralización. Por ejemplo, la evaluación de la reglamentación presentada por los municipios ante esa oficina era sumamente lenta y los requisitos muy rigurosos por lo que cada corrección señalada por la oficina podía significar varios meses de espera, lo que dificultó a los municipios adoptar sus reglamentos de recursos humanos, quedando bajo la autoridad de la Oficina Central.

La Ley 81 de 1991, conocida como Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico dispuso que el personal municipal se administraría de forma autónoma, pero con la asesoría de la Oficina Central de Administración de Personal (la oficina de recursos humanos del gobierno central). Además, se reafirmó el principio de mérito como el fundamento filosófico y administrativo que se utilizaría para reclutar, seleccionar, clasificar, trasladar, ascender, descender y retener el personal municipal de carrera. Sin embargo, para que el gobierno municipal pudiera establecer su sistema de clasificación de puestos y de retribución, los municipios debían presentarlo para la evaluación y aprobación de la Oficina Central. Nuevamente, esto significó que pocos municipios lograran la autonomía con relación a la administración de sus recursos humanos. En el caso del Gobierno Municipal de San Juan, la ciudad capital, tuvo que hacer tres intentos



antes de que le fuera aprobado su sistema de clasificación y retribución en el 2004. El efecto de no contar con la discreción para establecer sus salarios y requisitos era que a los municipios se les hacía difícil reclutar y retener el mejor talento pues una vez adiestrado, el personal optaba por moverse al gobierno central que pagaba salarios más competitivos (Cordero Nieves, 2005).

La Ley de Municipios Autónomos de 1991 fue derogada por el Código Municipal de Puerto Rico (2020). El nuevo Código contiene un capítulo sobre la administración de los recursos humanos. En el mismo se dispone que “cada municipio establecerá un sistema autónomo para la administración de los recursos humanos municipales” (Artículo 2.042). Este sistema debe regirse por el principio de mérito a través de

un reglamento uniforme de Administración de Recursos Humanos que contenga un Plan de Clasificación de Puestos y de Retribución Uniforme debidamente actualizado para los servicios de carrera y de confianza; un sistema de reclutamiento, selección y reglamentación sobre adiestramiento, evaluación de empleados y funcionarios y sobre el área de retención y cesantías (Artículo 2.042).

Sin embargo, en esta nueva ley el rol de la oficina central, ahora denominada Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH), es uno de asesoramiento y apoyo técnico en el proceso de aprobación de la reglamentación. Se dispone que la OATRH:

mantendrá unas Guías de Clasificación de Puestos y Retribución Uniforme para la Administración Municipal, que serán utilizadas por los municipios como guía uniforme para cumplir con las disposiciones de este Código, en todo lo concerniente a la preparación y aprobación de un plan de clasificación de puestos y retribución (Artículo 2.042).

En realidad, el Código Municipal tiene disposiciones muy similares a la legislación del gobierno central (Ley 8- 2017), pero el Alcalde y el Presidente de la Legislatura Municipal son la autoridad nominadora, es decir, los que poseen la facultad legal para hacer nombramientos para puestos en sus municipios. Al presente, los gobiernos municipales cuentan con sus propios sistemas de recursos humanos y la injerencia de la oficina central en sus asuntos es mínima.

V.1.1. El perfil del empleado municipal

En el 2024, se estimó que el 5.8% de los empleados municipales no tenía un diploma de la escuela secundaria mientras que un 27.1% terminó la escuela secundaria. Por su parte, un 28.5% tenía estudios universitarios; un 27.3% tenía un grado universitario básico y un 11.3%% tenía un posgrado (Ruggles et al., 2025). La importancia del nivel de escolaridad del personal municipal se relaciona con la capacidad para asumir responsabilidades que conllevan mayores destrezas y habilidades. Mientras los gobiernos municipales se enfocaban en el manejo de desperdicios sólidos, limpieza y ornato, el nivel de escolaridad del personal no era un factor de importancia. Sin embargo, a medida que han asumido responsabilidad por la prestación de servicios sociales, de desarrollo de infraestructura vial, urbanismo y educación, entre otras, es indispensable que el perfil del empleado municipal cambie, a la par con las nuevas demandas.

En el servicio público estatal y municipal existen tres categorías principales de empleos públicos: de confianza, de carrera y transitorio (Código Municipal de Puerto Rico, 2020). El empleado de confianza es aquel que es seleccionado sin competir, sobre la base de la confianza política o personal y sus tareas se relacionan con la formulación de la política pública o con el asesoramiento o servicio directo al jefe de la agencia. Los requisitos mínimos de preparación académica y experiencia son más laxos que los del servicio de carrera y puede ser removido de su puesto sin necesidad de justificar la determinación, más allá de la pérdida de confianza.

En el caso del empleado de carrera, éste es seleccionado mediante competencia abierta y debe cumplir una serie de requisitos de preparación académica y experiencia según dispuesto en los planes de clasificación de puestos. Este es un empleado que luego de un corto periodo de prueba adquiere estatus permanente y a partir de ese momento, solo podrá ser removido de su puesto por justa causa. Para ello, se le tienen que formular cargos y garantizarle el debido proceso de ley. En ese sentido, es un empleado que tiene la expectativa de continuar en su puesto más allá del término del alcalde que lo nombra. En cuanto a los nombramientos transitorios, éstos son en principio un contrato de carácter temporal. Si bien debe cumplir con todos los requisitos de preparación académica y experiencia que se le requiere a un empleado de carrera, no es seleccionado mediante competencia abierta. Esto convierte el nombramiento transitorio en el mecanismo favorito para nombrar afiliados al partido político en el poder. Esto incide en el deterioro



de la calidad de los servicios puesto que no se selecciona entre los mejores disponibles y propicia el fortalecimiento de las estructuras de patronazgo político (Cordero-Nieves, 2012). En ocasiones, para asegurar que el empleado transitorio permanezca en el puesto más allá del término del gobernante, se aprueban leyes estatales especiales para conceder la permanencia a estos empleados, en contravención al principio de mérito, a la competencia abierta y a la igualdad de oportunidades de competir.

En el 2023, había un total de 43,328 empleados municipales (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2023), lo que representa una reducción de 18,721 empleados cuando se compara con los datos de julio de 2008 (ver Tabla 1). La reducción de empleados más significativa en los últimos 15 años ha sido entre los empleados de carrera donde al presente son el 51% de la plantilla municipal. De hecho, en julio de 2023 la cantidad de empleados de carrera y transitorios fue casi la misma. La explicación para esa disminución de empleados de carrera está relacionada con la incertidumbre fiscal. El empleado transitorio puede ser cesanteado sin mayor dificultad mientras que la cesantía de un empleado de carrera requiere un riguroso proceso que le garantice sus derechos.

Al comparar el porcentaje de empleados de carrera de los municipios con los del gobierno central, este último tiene una proporción mucho mayor con un 85% de carrera versus un 37% transitorios (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2024b). El que los gobiernos municipales tengan una cantidad tan baja de empleados en el servicio de carrera apunta a un deterioro en los sistemas de mérito.

Tabla 1: Tipo de empleados municipales por año, 2008-2023

Tipo de empleado	Cantidad de empleados por año				Cambio porcentual 2008- 2023
	julio 2008	julio 2013	julio 2018	julio 2023	
Carrera	33,470	29,094	21,914	16,528	-51%
Confianza	2,105	2,058	1,947	1,911	-9%
Transitorio	12,867	11,929	12,881	15,852	23%
Irregular	5,690	5,190	3,720	4,304	-24%
Otros	7,917	6,884	4,825	4,733	-40%
Total	62,049	55,155	45,287	43,328	-30%

Fuente: Elaboración propia de las bases de datos de “Estadísticas de puestos ocupados en el gobierno Julio 2023” del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2023).



A pesar de que la cantidad de empleados de carrera y transitorios es casi la misma en el 2023, el gasto en sueldos de los transitorios es un 45% menor al de los empleados regulares (ver Tabla 2). Esto puede deberse a que los empleados transitorios se encuentran en las escalas salariales más bajas. Una cantidad significativa de empleados transitorios plantea algunos problemas de productividad pues son empleados que se mueven de un empleo a otro con cierta facilidad en busca de mejores condiciones de empleo y, además, son susceptibles a presiones político-partidistas por su estatus de empleo incierto.

Tabla 2: Gastos en salarios en los municipios, 2017-18 a 2020-2021

Año	Sueldos regulares	Sueldos transitorios	Sueldos irregulares	Total
2017-2018	\$518,895,999	\$133,572,333	\$25,190,259	\$677,658,591
2018-2019	\$499,067,229	\$144,284,923	\$28,379,708	\$671,731,860
2019-2020	\$486,927,482	\$174,713,793	\$32,609,965	\$694,251,240
2020-2021	\$484,470,653	\$175,795,038	\$32,869,605	\$693,135,296
2021-2022	\$494,584,337	\$189,877,772	\$24,469,771	\$708,931,880
2022-2023	\$464,821,322	\$193,824,843	\$25,696,451	\$684,342,616
2023-2024	\$506,300,898	\$227,093,230	\$26,296,855	\$759,690,983

Fuente: Elaboración propia de las bases de datos "Gastos salarios" de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (2017b, 2018b, 2019b, 2020b, 2021b, 2022b, 2023c).

V.2. La adquisición de bienes y servicios

Un aspecto importante para la agilidad de las operaciones municipales es la capacidad para contratar o comprar los servicios necesarios para su funcionamiento. Ya la Ley de Municipios Autónomos, Ley 81-1991, hoy derogada, facultaba a los gobiernos municipales a llevar a cabo los procesos de compras sin necesidad de hacerlo a través del gobierno central. El Código Municipal, vigente al presente, Ley 107-2020, dispone que los gobiernos municipales establecerán su Junta de Subastas cuyos miembros serán designados por el Alcalde y confirmados por la Asamblea Legislativa Municipal. Aun así, la Ley de la Administración de Servicios Generales para la Centralización de las Compras del Gobierno de Puerto Rico, Ley 73- 2019, permite que aquellos municipios que así lo interesen, pueden adoptar los métodos de licitación, compras y servicios del gobierno central de forma voluntaria. En el Código Municipal se explica que todas las

compras de bienes y servicios se efectuarán de acuerdo con las normas y reglamentos que adopte la Junta de Gobierno del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM). Toda vez que esa junta es seleccionada por los alcaldes, las necesidades de los gobiernos municipales, en general, quedan atendidas.

VI. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRECTOS A LA CIUDADANÍA

La descentralización de la prestación de servicios directos ha sido un reclamo importante de los líderes municipales de Puerto Rico (López Pumarejo, 1998). Los gobiernos municipales son el nivel de respuesta gubernamental más cercano al ciudadano. Por esa razón, la primera parada de un ciudadano en necesidad es una oficina municipal. Sin embargo, en el país, la mayoría de los servicios esenciales (educación, asistencia social, seguridad y vivienda) se encuentran centralizados, aunque todos cuentan con oficinas regionales y algunos incluso tienen oficinas a nivel municipal. Aun así, la falta de agilidad y flexibilidad del gobierno central para atender necesidades urgentes coloca a los gobiernos municipales en una difícil encrucijada pues, aunque no poseen los recursos fiscales necesarios, se ven precisados a identificar partidas presupuestarias que puedan reasignar para atender esas emergencias (Liga de Ciudades de Puerto Rico, 2020).

Algunos de los servicios municipales más comunes corresponden a las áreas de salud, seguridad, manejo de emergencias, educación, cuidado, mantenimiento y vivienda. A continuación, describimos la prestación de estos servicios desde los municipios.

VI.1. Salud

En los últimos 40 años, los servicios relacionados a la salud han sufrido un deterioro sustancial a nivel central. En 1994, el Gobierno de Puerto Rico implementó la Reforma de Salud, un modelo de salud basado en las políticas neoliberales del momento (Rivera et al., 2020). En síntesis, la reforma de salud eliminó el sistema público de salud descentralizado (servicios primarios en los municipios) y creó un sistema en el que el gobierno estatal le pagaba a proveedores privados de salud a través de la Isla. Para sostener el nuevo sistema, múltiples hospitales municipales y regionales fueron vendidos o cerrados y los gobiernos municipales fueron obligados por ley a realizar aportaciones al nuevo servicio que superaron su capacidad fiscal. De forma específica, la Ley 72-1993 y la Ley 29-1997, impusieron aportaciones a la Administración de Seguros de Salud de



Puerto Rico (ASES). De acuerdo con Rivera et al. (2020) los retos fiscales forzaron a los municipios a recurrir a planes de cesantías, reducción de jornadas laborales, vender instituciones y equipos hospitalarios y suspender servicios municipales. Esto significó que un alto número de municipios dejó de ofrecer servicios de salas de emergencias lo que creó condiciones de salud difíciles para los ciudadanos que se vieron precisados a acudir a hospitales privados que no daban abasto para atender la nueva cantidad de pacientes.

Para atender el problema fiscal creado con la Reforma de Salud, la Ley Núm. 29-2019, pretendía eliminar la obligación de los municipios a aportar al plan de salud del gobierno. Sin embargo, la ley 29-2019 fue declarada nula por la corte federal que atiende la quiebra del gobierno de Puerto Rico, debido a un supuesto incumplimiento del proceso (Liga de Ciudades de Puerto Rico, 2020). Para el 2023, la contribución de los municipios al Seguro de Salud del Gobierno ascendía a \$123.3 millones, cifra que incluye una reducción de \$40.4 millones que aporta el gobierno federal de Estados Unidos (Financial Oversight and Management Board, 2022).

De otra parte, la mayoría de los gobiernos municipales, además de aportar al sistema de salud del gobierno, se vieron obligados a subvencionar centros de salud municipales para atender las necesidades más inmediatas de sus ciudadanos. Esto lo hicieron a través de distintos mecanismos, uno de los cuales son los Centros 330. Los Centros de Salud Primaria 330 son corporaciones sin fines de lucro y de base comunitaria que proveen cuidado de salud primaria y preventiva en los municipios y que reciben una subvención del gobierno federal bajo el programa *Federally Qualified Health Centers* (FQHC's). En Puerto Rico, hay centros 330 en 68 de los 78 municipios de la isla (Departamento de Salud, 2018). Además de la aportación del gobierno federal, los gobiernos municipales proveen materiales y equipo necesario para su operación ágil. Este es un ejemplo de decisiones tomadas al nivel central que tienen un impacto adverso en la calidad de vida de las personas y en la capacidad fiscal de los gobiernos municipales.

VI.2. Seguridad

La seguridad constituye un servicio esencial que incide directamente en la calidad de vida de las comunidades locales. Por ello, los gobiernos municipales se ven precisados a tomar acción cuando la violencia y la criminalidad se apoderan de sus calles y lugares públicos. No solo porque el malestar ciudadano tendrá impacto en las probabilidades de reelección



de los líderes municipales, sino también porque la actividad económica, vinculada al turismo y el entretenimiento, también se perjudica. De acuerdo con una entrevista realizada a Luis Javier Hernández, anterior alcalde de Villalba y actual senador por acumulación, la policía estatal se ha reducido en más de un 50% por lo que la policía municipal ahora debe responder a situaciones de seguridad aun cuando sus recursos son limitados (Primera Hora, 2023).

El rol de la policía municipal ha variado a través del tiempo. Durante décadas, hasta el 1977, la policía municipal tenía un rol limitado. La Ley 19-1977 creó las fuerzas municipales y dispuso las responsabilidades y deberes, que se asemejaron en gran medida a los de la policía estatal. Los policías municipales tienen la responsabilidad de hacer cumplir la ley, además de proteger la vida y la propiedad de todos los ciudadanos. También, deben velar por la seguridad y el orden público y prevenir la comisión de delitos (Código Municipal de Puerto Rico, 2020). Cada policía municipal opera de forma independiente y autónoma dentro de su municipio y es el alcalde su comandante en jefe.

En 2024, había unos 3,104 policías municipales a través de 77 de los 78 municipios. Mientras, el nivel central cuenta con 11,347 policías estatales distribuidos en 24 comandancias a través del país (Negociado de la Policía de Puerto Rico, 2024). El presupuesto asignado al Negociado de la Policía de Puerto Rico en 2023 fue de \$820 millones (Oficina de Gerencia y Presupuesto, 2023a). Esto incluye fondos federales y estatales. En cambio, a los gobiernos municipales apenas les alcanza para solventar sus policías. En ese sentido, si bien la Ley 19-1977 les dio a los gobiernos municipales la facultad para establecer su cuerpo policial, retuvo los recursos fiscales para continuar financiando la policía estatal.

Sin embargo, las estadísticas del crimen en Puerto Rico reflejan el resultado de esa falta de recursos. Unas siete áreas policiacas registraron incrementos en asesinatos, entre ellas, San Juan, Bayamón, Ponce y Mayagüez, y en general, la tasa de asesinatos en los primeros seis meses del 2026 supera en un 9% las cifras del año anterior para la misma fecha (Policía de Puerto Rico, 2026).



VI.3. Manejo de emergencias

La prestación de servicios durante emergencias o eventos inesperados ha sido una responsabilidad compartida entre el gobierno central y los municipios (López et al., 2019). En el Código Municipal se especifica que los municipios pueden establecer programas para el manejo de emergencias o desastres naturales. Un ejemplo reciente de la respuesta de los municipios ante una emergencia lo fue el Huracán María. El 20 de septiembre de 2017 el Huracán María azotó Puerto Rico y dejó al 100% de la isla sin electricidad y al 60% sin agua potable (Periódico El Nuevo Día, s/f). Además, durante la primera semana luego del paso del huracán, los accesos por tierra quedaron obstruidos dejando a la mayoría de los municipios incomunicados. Fueron los gobiernos locales, las propias comunidades y las iglesias comunitarias la primera respuesta en la mayoría de los municipios del país (Enchautegui, et al., 2019). En cambio, el gobierno central fue percibido como una entidad ausente de la emergencia. Recientemente, durante la pandemia por el COVID-19, el gobierno central tampoco logró articular una respuesta efectiva ante el aumento en contagios en un momento en el que aún no había vacunas y el virus era altamente mortal. Ante ese vacío, fue el gobierno municipal de Villalba junto con una estudiante de doctorado en salud pública, quienes diseñaron e implementaron una operación de rastreo de contactos que sería tan efectiva que luego se convertiría en el modelo para el resto de la isla. El programa fue adoptado por los municipios cercanos mediante una alianza y eventualmente sería el modelo utilizado para el plan nacional (Lamba-Nieves, 2021).

Más recientemente, Rivera-Rodríguez et al. (2025) encontraron que residentes y actores comunitarios de Adjuntas expresaron sentimientos de abandono político ante la inacción gubernamental y las dificultades para acceder a servicios esenciales luego de los desastres. Estos hallazgos son consistentes con la experiencia de otros municipios donde la respuesta inicial ante emergencias ha dependido, en gran medida, de actores locales y comunitarios. El estudio también destaca la importancia de las respuestas comunitarias y descentralizadas como mecanismos de resiliencia frente a la lentitud o ausencia de las estructuras gubernamentales centrales como lo es Casa Pueblo, una organización comunitaria.

Para hacer frente a emergencias como las anteriores, los gobiernos municipales han recurrido a las alianzas y consorcios de cooperación entre municipios. De esa forma,



dependen en menor escala del gobierno central y pueden responder de forma más ágil al aunar recursos. Nuevamente, este es un servicio cuyos recursos se encuentran centralizados y son desplegados una vez ocurre una emergencia. Esto ha sido consistentemente criticado por los alcaldes debido a la respuesta lenta y burocrática, algo que durante una emergencia puede resultar en la pérdida de vidas y propiedad (Rivera Clemente, 2020; Delpin Rivera, 2024). Sin embargo, el gobierno central, aparte de las asignaciones especiales de fondos de emergencia, no parece dispuesto a descentralizar esa operación ni los recursos asociados a ella.

VI.4. Educación

El sistema educativo en Puerto Rico se encuentra centralizado. El mismo consiste en oficinas centrales y regionales y escuelas distribuidas a través del país. La Ley Núm. 85 titulada Ley de Reforma Educativa en Puerto Rico para descentralizar los servicios dispuso que los poderes y facultades para administrar el sistema escolar serían transferidos al nivel regional. El nivel central retendría la facultad para establecer currículos y reglamentos. Sin embargo, transcurridos seis años, la misma no ha sido implementada en su totalidad.

La educación pública de Puerto Rico, por décadas, ha experimentado un serio deterioro, vinculado a la complejidad de su estructura centralizada y al excesivo control político partidista. Se trata de un sistema de unas 800 escuelas a las que asisten sobre 250,000 estudiantes y sobre 25,000 maestros (Cordero Nieves, 2021). La descentralización se ha planteado como una posible solución a los problemas de bajo aprovechamiento. Por eso, el 22 mayo de 2023 se firmó la Orden Ejecutiva 014 con el fin de crear la Iniciativa para la Descentralización Educativa y Autonomía Regional (IDEAR) que propone iniciar la descentralización del Departamento de Educación (Gobierno de Puerto Rico, 2023). Sin embargo, en este intento de descentralizar han surgido críticas y denuncias de que el proceso está altamente politizado (Díaz Ramos, 2024).

Ante la inacción del gobierno central por mejorar las condiciones de las escuelas, nuevamente los gobiernos municipales han intentado llenar las carencias con sus escasos recursos. Varios gobiernos municipales han establecido escuelas, mayormente elementales o especializadas en deportes, artes o ciencias y matemáticas. Por ejemplo, el Gobierno Municipal de San Juan cuenta con un sistema de educación que incluye centros



de desarrollo infantil, la escuela de educación bilingüe *The School of San Juan* y las escuelas especializadas del Deporte y de Matemáticas, Ciencias y Tecnología (San Juan, Ciudad Capital, 2024). En el caso del Gobierno Municipal de Caguas, además de sus escuelas especializadas ofrece becas universitarias a residentes del municipio.

Además, recientemente una representación de la Federación de Alcaldes de Puerto Rico propuso que se municipalicen algunas responsabilidades del Departamento de Educación (CyberNews, 2024). Estos alcaldes solicitaron que las asignaciones presupuestarias para dar mantenimiento a las instalaciones y áreas verdes, además de la seguridad, desperdicios sólidos y transportación escolar pasen directamente a los municipios en lugar de que sean responsabilidad del gobierno central. De hecho, el 25 de junio de 2024, se aprobó un proyecto legislativo que traspasa de forma voluntaria las responsabilidades de infraestructura de las escuelas. Este proyecto les otorgaría a los municipios las tareas antes mencionadas. También, en la misma se reconoce que ya algunos municipios llevan a cabo algunas o todas estas tareas. Sin embargo, el proyecto no fue firmado por el gobernador al cierre de la sesión legislativa en el 2024 (Proyecto de la Cámara de Representantes 823, 2021). En el 2025 se presentó el mismo proyecto de ley y aunque aún se encuentra siendo evaluado (Proyecto del Senado 231, 2025), se estimó que el costo de esta legislación puede ser de \$234.4 millones para el año 2026 (Oficina de Presupuesto de la Asamblea Legislativa, 2025). Así mismo, en el Código Municipal se establece como una responsabilidad de los gobiernos locales el operar un sistema de transportación escolar.

Los reclamos de los alcaldes para que se les transfieran funciones relacionadas a las escuelas estatales de sus municipios en parte están motivados por el hecho de que ya la mayoría de éstos atienden esas necesidades cuando surgen situaciones imprevistas o cuando el gobierno central no responde con agilidad. Ellos apuestan a que, si se les transfieren las funciones, así mismo les serán transferidos los fondos para las tareas.

VI.5. Cuido de niños y adultos mayores

Los municipios, por su cercanía con la población a la que sirven pueden identificar necesidades apremiantes y gestionar programas específicos para su demografía. En el 2023-2024, los gobiernos municipales de Puerto Rico invirtieron \$42,414,613 en asistencia social a sus constituyentes. De ese total, \$16,619,454 correspondieron a



medicamentos y suministros médicos y \$7,792,465 a alimentos (Oficina de Gerencia y Presupuesto, 2023b).

Los centros de cuidado de niños tienen alta demanda en ciertos municipios. Por ejemplo, municipios como Caguas, Jayuya y Hormigueros ofrecen centros de cuidado infantil subvencionados con fondos federales. Estos centros tienen el objetivo de “aumentar la accesibilidad, disponibilidad y la calidad de los servicios de cuidado” (Gobierno de Puerto Rico, s/f). Algunos municipios también administran lo que se conoce como *Early Head Start* y *Head Start*, centros que ofrecen servicios a niños entre las edades de cero a cuatro años. Estos programas, subvencionados por fondos federales, proveen servicios integrados a niños que provienen de familias de escasos recursos económicos.

Todos los municipios prestan algún tipo de servicio a personas de edad avanzada puesto que cerca de una tercera parte de la población (944,507) tiene 60 años o más (Negociado del Censo, 2022). Con una expectativa de vida de 82 años y con un 39% de la población de 60 años o más viviendo bajo el nivel de pobreza, los gobiernos municipales adquieren una responsabilidad importante en términos de la atención a sus adultos mayores. En 24 de los 78 municipios, la población de 60 años o más es el 30% o más de sus ciudadanos (Oficina del Procurador de las Personas de Edad Avanzada, 2024).

Los servicios que se le ofrecen a los adultos mayores son variados y dependen de los fondos federales que el gobierno municipal obtenga. Por ejemplo, el Municipio de Caguas ofrece servicios de transportación, cuidadores en el hogar y preparación y entrega de alimentos. Además, cuenta con dos centros de cuidado diurno con actividades recreativas y culturales (Municipio de Caguas, 2024). En el caso del Municipio de San Juan, éste cuenta con nueve centros de servicios y actividades para envejecientes donde reciben sus alimentos y medicamentos, llevan a cabo actividades recreativas y culturales y regresan a sus hogares en las tardes (Municipio de San Juan, s.f.). En el Municipio de Comerío, un municipio de bajos recursos económicos y de la región de la montaña, han organizado grupos de voluntarios que le llevan los medicamentos a los hogares a los adultos mayores para evitar que éstos dejen de tomar sus medicamentos por falta de transportación o de movilidad.

Si bien los gobiernos municipales invierten sobre \$42 millones anuales en asistencia social (ver Tabla 3), lo cierto es que el principal proveedor de asistencia social es el Departamento de la Familia de Puerto Rico. Esa agencia del gobierno central opera con un presupuesto consolidado de \$3,518 millones (Maldonado, 2023). Sin embargo, la falta de agilidad y flexibilidad en los requisitos para recibir ayuda social obliga a los gobiernos municipales a atender necesidades urgentes de sus ciudadanos con sus presupuestos.

Tabla 3: Gastos de asistencia social de los municipios, 2017 – 2024

Año fiscal	Total del gasto de asistencia social (dólares)
2017-2018	32,629,077
2018-2019	29,975,730
2019-2020	32,028,060
2020-2021	34,336,680
2021-2022	28,945,714
2022-2023	34,902,141
2023-2024	42,414,613

Fuente: Elaboración propia de las bases de datos “Gastos asistencia social” de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (2017a, 2018a, 2019a, 2020a, 2021a, 2022a, 2023b).

VI.6. Mantenimiento de carreteras y manejo de desperdicios sólidos

Las vías públicas para el tránsito vehicular dentro de los municipios o que conectan dos municipios se conocen como carreteras terciarias. La Ley 94-2013, según enmendada, traspasó la titularidad de las carreteras terciarias del Departamento de Transportación y Obras Públicas estatal a los municipios tras reconocerles a éstos una mayor agilidad y eficacia en el mantenimiento. Además, los Artículos 12 y 14 de la ley disponen que se transferiría a los municipios el presupuesto destinado al mantenimiento y la asignación de fondos anuales recurrentes durante 15 años, la que se reduciría un 8.33% anual a partir del cuarto año.

Los gobiernos municipales son también responsables de la construcción y mantenimiento de aceras públicas, limpieza y pintura de encintados y reparación de cunetones. En cambio, el mantenimiento de las carreteras estatales, que conectan o discurren por varios municipios, son responsabilidad del gobierno central. Sin embargo, luego del paso del huracán María en 2017, los municipios se vieron obligados a asumir también la limpieza y acondicionamiento de las carreteras estatales que conectaban sus municipios con otros debido a la falta de agilidad del gobierno central, lo que les dejó incomunicados por varios

días y en algunos casos, semanas. Esto resultó en reclamos por parte de los alcaldes a la agencia central para que se les traspasara la responsabilidad y el presupuesto. Desde entonces, el Departamento de Transportación y Obras Públicas ha firmado convenios de mantenimiento de vías vehiculares estatales con varios municipios que, en el último año, incluyen el traspaso de \$20 millones para la repavimentación, reparación de encintados, desyerbo y poda de árboles, entre otros. Sin embargo, el traspaso de fondos ocurre mediante reembolso luego que los trabajos son realizados (El Vocero, 2022).

El recogido y disposición de desperdicios sólidos es principalmente responsabilidad de los gobiernos municipales. Por décadas, los gobiernos municipales contaban con los camiones y el personal para realizar el trabajo. Sin embargo, en las últimas dos décadas ha habido una tendencia a contratar operadores privados para ofrecer el servicio. El encarecimiento de la disposición de la basura debido, en parte, al cierre de la mayoría de los vertederos municipales ha provocado que los alcaldes hayan llevado sus reclamos al gobierno central, que al presente distribuye una partida de cerca de \$58 millones para esos fines. Sin embargo, la entrada de proveedores privados y la asignación millonaria de dinero también ha generado oportunidades de actos de corrupción. En 2021, se descubrió un esquema de pago de sobornos por parte de contratistas a los alcaldes de los municipios de Cataño y Guaynabo; lo que les costó la alcaldía y la libertad. Se estima que éstos recibían pagos mensuales de entre \$4,000 y \$5,000 a cambio de los contratos de recogido y disposición de desperdicios sólidos que le podían representar al contratista unos \$189,000 mensuales (Serrano, 2024).

VI.7. **Vivienda**

La vivienda se ha convertido en un grave problema social de muchas formas. La disponibilidad de viviendas para compra o alquiler a largo plazo se ha reducido particularmente en los municipios costeros de Puerto Rico debido, en parte, a la expansión de los alquileres a corto plazo. Se ha encontrado que esta tendencia plantea retos para la asequibilidad de la vivienda y puede contribuir a procesos de gentrificación (Santiago-Bartolomei et al., 2022). Por otro lado, las condiciones de las viviendas luego de huracanes, inundaciones y terremotos también son precarias en algunas comunidades de escasos recursos (Lamba-Nieves, 2022).



Ante este escenario, los gobiernos municipales han asumido un papel cada vez más activo, aunque limitado por sus capacidades fiscales y administrativas. El Código Municipal de Puerto Rico les reconoce facultades a los municipios para contribuir a la planificación y solución del problema de vivienda económica de interés social mediante el desarrollo de proyectos de vivienda y distribución de solares. Esto ha forzado a los gobiernos municipales a solicitar fondos federales para la construcción de proyectos de vivienda social. Entre estas iniciativas se encuentra el Programa de Revitalización de la Ciudad, con una asignación de \$1,298,000,000 para apoyar a los 78 gobiernos municipales y otras entidades elegibles en proyectos dirigidos a revitalizar cascos urbanos (Departamento de la Vivienda de Puerto Rico, s/f-a). Otro programa es el de Planificación para la Recuperación Municipal, con \$56,050,508 destinados a que los municipios desarrollen planes de recuperación y resiliencia (Departamento de la Vivienda de Puerto Rico, s/f-b). A ello se suma el Programa de Reparación, Reconstrucción o Reubicación, con una asignación de \$2,922,780,619, orientado a reparar o reconstruir viviendas afectadas en los 78 municipios y, cuando sea necesario, ofrecer alternativas voluntarias de reubicación (Departamento de la Vivienda de Puerto Rico, s/f-c).

VII. INICIATIVAS COLABORATIVAS

La prestación de servicios por parte de los gobiernos municipales depende en gran medida de la transferencia de fondos estatales y federales. En la medida en que esas transferencias se vean reducidas por las políticas de austeridad establecidas por la Junta de Supervisión Fiscal, es inevitable que esos servicios se verán afectados y la calidad de vida de los ciudadanos se verá impactada. Los municipios de la costa, que cuentan con una mayor actividad de manufactura y turismo, tienen mayor posibilidad de sostener sus servicios con el cobro de patentes. Sin embargo, los municipios de la montaña y de zonas afectadas por los terremotos de 2020, cuyas economías se encuentran estancadas, no tendrán otra opción que referir a los ciudadanos con necesidad a las agencias del gobierno central o llegar a acuerdos con municipios vecinos.

Una alternativa para paliar la crisis fiscal ha sido la creación de consorcios. Los gobiernos municipales en Puerto Rico utilizan el mecanismo del consorcio para ofrecer servicios que no serían costo-efectivos para un solo municipio. Según el Código Municipal (2020), dos o más municipios tienen el poder de crear alianzas intermunicipales o consorcios que les permita identificar problemas comunes, además de planificar y desarrollar actividades

en conjunto para beneficio de sus habitantes. De acuerdo con López-Rodríguez (2021), los consorcios surgen en 1982 para administrar fondos de desarrollo y capacitación laboral. Según la autora, 75 de los 78 municipios de Puerto Rico tienen algún tipo de consorcio para el desarrollo laboral. Sin embargo, existen otros ejemplos de consorcios como el Consorcio de la Oficina de Permisos de la Montaña. El mismo es un acuerdo intermunicipal entre los municipios de Aibonito, Barranquitas y Comerío que tiene el propósito de tramitar permisos a la ciudadanía (Consortio Oficina de Permisos de la Montaña, s/f).

Otras formas de colaboración intermunicipal son las asociaciones entre alcaldes de un mismo partido. La Asociación de Alcaldes agrupa a los alcaldes del Partido Popular Democrático y la Federación de Alcaldes agrupa a los alcaldes del Partido Nuevo Progresista. Estos organismos ofrecen capacitación a los alcaldes y empleados municipales y ejercen influencia en la legislatura estatal y ante el gobernador en busca de adelantar o proteger sus intereses. Otra modalidad de colaboración son los consorcios regionales multisectoriales, constituidos por alcaldes, universidades, empresas y organizaciones sin fines de lucro de las regiones del país (Cordero-Nieves, 2016).

VIII. CONCLUSIÓN

Los gobiernos municipales de Puerto Rico se encuentran en una difícil encrucijada fiscal y política. De un lado, las políticas de austeridad de la Junta de Supervisión Fiscal persiguen la consolidación de municipios para hacerlos fiscalmente viables. Por otro lado, la pobre capacidad de respuesta del gobierno central ante los desastres naturales cada vez más comunes evidencia la importancia de los gobiernos municipales para la primera respuesta, que a menudo puede representar la diferencia entre la vida y la muerte o la pérdida de hogares y propiedad.

La dependencia extrema de los fondos de programas federales, sumada a un nuevo cuatrienio en los Estados Unidos orientado por políticas conservadoras de gasto público, plantea gran incertidumbre para la continuidad de los servicios de asistencia social. Esto coloca a los municipios más pobres, que no generan ingresos importantes de la manufactura o el turismo, en una situación de precariedad. Es de esperar que, en reacción a ello, los habitantes de esos municipios se muevan a otros o migren a los Estados Unidos



en busca de mejores condiciones de vida, lo que agravaría aún más la situación de esos municipios que se vacían.

Las alianzas y consorcios han probado ser valiosos para varios gobiernos municipales. Esto les ha permitido establecer nichos de desarrollo económico que han alentado el turismo interno primero, y luego el externo. También les ha permitido sostener operaciones especializadas como, por ejemplo, la evaluación y otorgación de permisos de construcción. Sin embargo, estas iniciativas descansan en la continuidad de políticas públicas aun cuando cambien los líderes políticos. Esa continuidad es indispensable para adelantar iniciativas económicas.

Atajar la corrupción gubernamental se plantea como otro desafío importante. A través de las décadas, los gobiernos municipales han sido particularmente susceptibles a la corrupción. Aquí la transparencia de los datos sobre contrataciones puede contribuir a desalentar conductas ilegales. No obstante, será la voluntad de los líderes políticos lo que determinará el uso correcto de los fondos.

En síntesis, la descentralización municipal muestra avances desiguales. La descentralización política fue alcanzada en 1991: los gobiernos municipales son electos al margen del gobierno central. Evidencia de ello es que, en las elecciones generales del 2024, 45 de los 78 municipios fueron dominados por el Partido Popular Democrático aun cuando la gobernación y la legislatura estatal fueron dominadas por el Partido Nuevo Progresista. La descentralización administrativa también ha avanzado ya que los gobiernos municipales tienen control de sus procesos administrativos con sujeción a las leyes vigentes, que en general, les reconocen su autonomía. Ahora, la descentralización fiscal es la asignatura pendiente. El marco legal existe. Lo que falta es el apoyo del gobierno central a través de la transferencia de servicios que ya los gobiernos municipales han demostrado que pueden ofrecer con mayor celeridad, acompañados de los fondos correspondientes. Mientras se atiendan necesidades urgentes sin recursos suficientes, se pone en peligro la viabilidad fiscal y la supervivencia de los gobiernos municipales como entes políticos y administrativos. Esta situación se agudiza frente a la postura del organismo regente de Puerto Rico, la Junta de Supervisión Fiscal, que está convencida de que 78 municipios no son viables. Así, la supervivencia de los municipios dependerá de su capacidad para obtener fondos de programas federales y generar ingresos propios.



IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Febo, M. (2023, 23 de enero). El Preámbulo a Promesa: Los eventos que culminaron en la quiebra municipal más grande de los Estados Unidos. Academia de Jurisprudencia de Puerto Rico. <https://www.academiajurisprudenciapr.org/el-preambulo-a-promesa-los-eventos-que-culminaron-en-la-quiebra-municipal-mas-grande-de-los-estados-unidos/>
- Arroyo Guzmán, P. (2023, 11 de agosto). Junta de Supervisión puede revisar leyes aprobadas dirigidas al sector privado. *Microjuris.com*. <https://aldia.microjuris.com/2023/08/11/documento-confirman-nulidad-de-la-reforma-laboral/>
- Blondet, C. (2024, 19 de marzo). Los privilegios contributivos: análisis del informe más reciente de gastos fiscales del gobierno central y mirada a los gastos fiscales de los municipios. *Espacios Abiertos*. <https://espaciosabiertos.org/informe-los-privilegios-contributivos-analisis-del-informe-mas-reciente-de-gastos-fiscales-del-gobierno-central-y-mirada-a-los-gastos-fiscales-de-los-municipios/>
- Caro González, L. (2024, 22 de octubre). Investigación confirma la crisis: no hay inventario para el 80% de la población elegible a vivienda subsidiada. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/notas/investigacion-deja-al-descubierto-la-crisis-de-vivienda-asequible-que-enfrenta-la-isla/>
- Código Municipal de Puerto Rico. Ley Núm. 107 de 13 de agosto de 2020 (2020). <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/107-2020.pdf>
- Código Electoral de Puerto Rico de 2020 (2020). Ley Núm. 58 de 20 de junio de 2020, según enmendada. Artículo 711. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/58-2020.pdf>
- Comisión Estatal de Elecciones (2023). Reglamento para la Radicación de Candidaturas de los Partidos Políticos y Candidaturas Independientes. Título V. Requisitos y Procedimientos para la Presentación de Peticiones de Endoso. Sección 5.1.
- Concepción, C. M. (2020). La autonomía municipal y la resistencia social al depósito y la disposición de cenizas de la combustión de carbón en Puerto Rico. En Cordero Nieves, Y., Segarra Alméstica, E. y L.M. López Rodríguez (Eds.) *Encrucijada municipal: municipios y autonomía en Puerto Rico*. 119-142. San Juan, Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Consorcio Oficina de Permisos de la Montaña. (s/f). *Oficina de Permisos de la Montaña*. <https://aibonitopr.net/abc/>



- Cordero-Nieves, Y. (2005). Cambio organizacional en el servicio público: el caso de una oficina municipal. Disertación doctoral. Departamento de Psicología, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico.
- Cordero-Nieves, Y. (2012). El discrimen político en el empleo público. En Colón Morera, J. y Alegría, I. (Eds.), Puerto Rico y los Derechos Humanos: Una intersección plural (pp. 349-368). San Juan: Editorial Callejón.
- Cordero-Nieves, Y. (2016). El asociativismo municipal en Puerto Rico. En El Asociativismo Intermunicipal en América Latina (Ed). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana (pp. 309-328).
- Cordero-Nieves, Y. (2018). El modelo de funcionamiento del gobierno central ante los desastres. *Revista de Administración Pública*, 49, pp. 121-145.
- Cordero-Nieves, Y. & Blanco-Santiago, Y. (2020). Puerto Rico. Informe Iberoamericano 2020 sobre Relaciones Intergubernamentales (pp. 191-215).
- Cordero-Nieves, Y. (2021). Implicaciones de la estructura del sistema de educación pública de Puerto Rico en su funcionamiento. CEMGAP, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Cruz Vélez v. Comisión Estatal de Elecciones, TSPR034 (2021). <https://dts.poderjudicial.pr/ts/2021/2021tspr34.pdf>
- De Jesús Álvarez, W. & Zavala González, J.M. (2024). Los privilegios contributivos: análisis del informe más reciente de gastos fiscales del gobierno central y mirada a los gastos fiscales de los municipios. *Espacios Abiertos* (p. 12). <https://drive.google.com/file/d/1UKe6fwNpMJsVAcenFvcGyv1AjDmXwO8K/view>
- Delpin Rivera, F. S. (2024, 26 de agosto). A dos semanas de Ernesto, persisten críticas a la respuesta de gobierno. *Metro Puerto Rico*. <https://www.metro.pr/noticias/2024/08/26/a-dos-semanas-de-ernesto-persisten-criticas-a-la-respuesta-de-gobierno/>
- Departamento de Salud (2018). Directorio de Facilidades de Salud. <https://www.salud.pr.gov/-menuInst/download/277>
- Departamento de la Vivienda de Puerto Rico. (s/f-a). *Programa de Revitalización de la ciudad*. Fondos CDBG-DR/MIT. CDBG. Recuperado el 26 de junio de 2026, de <https://recuperacion.pr.gov/en/city-revitalization/>

- Departamento de la Vivienda de Puerto Rico. (s/f-b). *Programa de Planificación para la Recuperación Municipal*. Fondos CDBG-DR/MIT. Recuperado el 26 de junio de 2026, de <https://recuperacion.pr.gov/recuperacion-municipal/>
- Departamento de la Vivienda de Puerto Rico. (s/f-c). *Programa de Reparación, Reconstrucción o Reubicación*. Fondos CDBG-DR/MIT. Recuperado el 26 de junio de 2026, de <https://recuperacion.pr.gov/r3/>
- Díaz Ramos, T. (2024, abril 18). La politiquería se atraviesa en el intento de descentralizar el Departamento de Educación. *Centro de Periodismo Investigativo*. <https://periodismoinvestigativo.com/2024/04/la-politiqueria-se-atraviesa-en-el-intento-de-descentralizar-el-departamento-de-educacion/>
- El Vocero (2022, 5 de octubre). DTOP retoma los convenios de mantenimiento de las carreteras estatales en el País. https://www.elvocero.com/gobierno/agencias/dtop-retoma-los-convenios-de-mantenimiento-de-las-carreteras-estatales-en-el-pa-s/article_e2ae09d0-d0a3-11ec-affb-1b358897f5bd.html
- Enchautegui, M., Segarra-Alméstica, E., Cordero-Nieves, Y., Martínez-Mejías, S., Rivera Rodríguez, H. (2019). Informe: Impactos del Huracán María en Niños y Adolescentes y la Respuesta Pública y Privada. Instituto de Desarrollo de la Juventud.
- Falleti, T. (2010). *Decentralization and Subnational Politics in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 34
- Financial Oversight and Management Board. (2022). *Fiscal Plan for the Municipal Revenue Collection Center: Improving property tax collections*. <https://drive.google.com/file/d/1MoVEl6I-fSMYzaxYo8aFi8Jgf5wdTA2o/view>
- General Accounting Office (1993). Tax Policy: Puerto Rico and the Section 936 Tax Credit. GAO/GGD-93-109.
- Gobierno de Puerto Rico. (s/f). *Programa Childcare*. <https://childcare.familia.pr.gov/programa-childcare.html>
- Gobierno de Puerto Rico. (2023, mayo 22). *Orden Ejecutiva 2023-04*. <https://docs.pr.gov/files/Estado/OrdenesEjecutivas/2023/OE-2023-014.pdf>
- González, B. (1995). Reforma municipal y participación ciudadana. La Reforma Municipal en Puerto Rico: Retos y Oportunidades. Escuela Graduada de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico.
- Guillama Capella, M. (2024, 5 de junio). Junta Fiscal subraya que el gobierno no ha cumplido con el primer presupuesto balanceado conforme a la ley Promesa.

Periódico El Nuevo Día.

<https://www.elnuevodia.com/noticias/gobierno/notas/junta-fiscal-subraya-que-el-gobierno-no-ha-cumplido-con-el-primer-presupuesto-balanceado-conforme-a-la-ley-promesa/>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2023). *Estadísticas de puestos ocupados en Gobierno Julio 2023*. https://estadisticas.pr/en/inventario-de-estadisticas/puestos_ocupados_en_gobierno

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2024a). *96% de los municipios en Puerto Rico presentan un decrecimiento poblacional*. <https://www.estadisticas.pr.gov/blogposts/96-de-los-municipios-en-puerto-rico-presentan-un-decrecimiento-poblacional>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2024b). *Estadísticas de Puestos Ocupados en el Gobierno Abril 2024*. https://estadisticas.pr/en/inventario-de-estadisticas/puestos_ocupados_en_gobierno

JPPR (2022). Estudio del Impacto Social y económico del COVID-19 en Puerto Rico. Junta de Planificación de Puerto Rico. <https://jp.pr.gov/wp-content/uploads/2022/12/Estudio-Impacto-Social-y-Economico-del-COVID-19-en-Puerto-Rico-para-redes.pdf>

JPPR (2024). Planes de Ordenación Territorial. Página de la Junta de Planificación de Puerto Rico. <https://jp.pr.gov/planes-territoriales-3/>

JSAF (2020, 28 de agosto). Junta de Supervisión presenta recomendaciones para reformar el Sistema de Impuestos a la Propiedad. Comunicado de Prensa.

JSAF (2024, 6 de junio). Financiamiento municipal. Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico.

Lamba-Nieves, D. (2021, 8 de abril). El rastreo del virus y la innovación en Puerto Rico. Centro para la Nueva Economía (CNE). <https://grupocne.org/2021/04/08/el-rastreo-del-virus-y-la-innovacion-en-puerto-rico/>

Lamba-Nieves, D. (2022, 29 de junio). La situación de la vivienda en Puerto Rico cinco años después del huracán María. Centro para la Nueva Economía. <https://grupocne.org/2022/06/29/la-situacion-de-la-vivienda-en-puerto-rico-cinco-anos-despues-del-huracan-maria/#:~:text=M%C3%A1s%20de%20725%2C000%20hogares%20reportaron,l%20largo%20de%20muchos%20a%C3%B1os.>



- Ley de la Administración de Servicios Generales para la Centralización de las Compras del Gobierno de Puerto Rico de 2019. (2019). Ley Núm. 73 de 19 de julio de 2019.
- Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico. Ley Núm. 85 (2018).
- Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico. Ley Núm. 8 de 4 de febrero de 2017, según enmendada (2017).
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Recursos%20Humanos/8-2017.pdf>
- Liga de Ciudades de Puerto Rico. (2020). *Radiografía Municipal: Compilación de los resultados sobre los Estados Financieros Auditados de los 78 Municipios de Puerto Rico para análisis sobre ingresos y gastos registrados en los Fondos Municipales y otros análisis (2015-2018)*.
- López, L. M., Segarra, E., & Cordero, Y. (2019). Capítulo 10 Puerto Rico: Capacidad institucional de los gobiernos municipales a partir de la Reforma de 1991. En *Capacidades estatales en gobiernos locales iberoamericanos: Actualidad, brechas y perspectivas* (pp. 282–306).
- López Pumarejo, H. (1998). Gobernabilidad y Municipalización. Escuela Graduada de Planificación, Universidad de Puerto Rico. Río Piedras.
- López-Rodríguez, L. M. (2021). Los consorcios municipales y el desarrollo local en Puerto Rico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 79, 223–252.
<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n79.a227>
- Maldonado, R. (2023, 12 de mayo). Departamento de la Familia enfrenta dificultades para reclutar personal y mejorar los espacios de trabajo. *Cámara de Representantes*.
https://www.camara.pr.gov/-departamento-de-la-familia-enfrenta-dificultades-para-reclutar-personal-y-mejorar-los-espacios-de-trabajo/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=departamento-de-la-familia-enfrenta-dificultades-para-reclutar-personal-y-mejorar-los-espacios-de-trabajo#:~:text=El%20presupuesto%20consolidado%20del%20Departamento,el%20presupuesto%20del%20presente%20a%C3%B1o
- Microjuris (2020, 14 de agosto). Firmado el nuevo Código Municipal de Puerto Rico.
<https://aldia.microjuris.com/2020/08/14/firman-nuevo-codigo-municipal-de-puerto-rico/>
- Municipio de Caguas. (2024, enero 16). *Servicios a Personas de Edad Avanzada*.
<https://caguas.gov.pr/adultosmayores>

- Municipio de San Juan. (s/f). *Departamento para el Desarrollo Social Comunitario*. Recuperado el 25 de junio de 2026, de <https://sanjuan.pr/servicios/desarrollo-social-comunitario/>
- Narváez, C. (2024, junio 10). Histórico el número de candidaturas independientes. Noticel. <https://www.noticel.com/elecciones/top-stories/20240103/historico-el-numero-de-candidaturas-independientes/>
- Negociado del Censo (2022). Encuesta de la Comunidad. Estimados a 5 años.
- Negociado de la Policía de Puerto Rico. Perfil del Personal del Negociado: Perfil Actual, 2024.
<https://app.powerbigov.us/view?r=eyJrIjoiNzg4YTI2NTAtMzcwZi00MGE3LWE5ODAtNjAyMzU2OWI1MGYyIiwidCI6ImUwYzIyNzAyLTA5MmYtNGRhYi1hNTkyLWZhYjUyZGRINGMxZiJ9>
- Nieves Falcón, L. (1976). El municipio y su problemática actual. La Descentralización Gubernamental en Puerto Rico. Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. 20-81.
- OCPR (2021, 18 de octubre). Comentarios a la Resolución de la Cámara 346 de 5 de abril de 2021.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2017a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2017b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2018a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2018b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2019a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2019b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2020a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2020b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>

- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2021a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2021b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2022a). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2022b). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto (2023a). Departamento de Seguridad Pública. Presupuesto Consolidado, Negociado de la Policía de Puerto Rico.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2023b). *Gastos de Asistencia social*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2023c). *Gastos Salarios*. Presupuesto Municipal. <https://ogp.pr.gov/PresupuestoMunicipal>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto (Office of Management and Budget) (2025). Amendment to Municipal Funds Request. Carta dirigida a la Junta de Supervisión Fiscal [https://docs.pr.gov/files/OGP/Website OGP/Comunicaciones/Amendment-To-Municipal-Funds-Request.pdf](https://docs.pr.gov/files/OGP/Website%20OGP/Comunicaciones/Amendment-To-Municipal-Funds-Request.pdf)
- Oficina de Presupuesto de la Asamblea Legislativa. (2025). *Informe sobre el costo fiscal del Proyecto del Senado 231*. SUTRA. [https://sutra.oslpr.org/SutraFiles/anejos/152937/Informe%202026-197 PS%20231.pdf](https://sutra.oslpr.org/SutraFiles/anejos/152937/Informe%202026-197%20PS%20231.pdf)
- Oficina del Procurador de las Personas de Edad Avanzada (2024). Perfil Sociodemográfico de la Población de Adultos Mayores: Puerto Rico y el Mundo. <https://docs.pr.gov/files/oppea/-Estadistica/Perfil%20Sociodemogr%C3%A1fico%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n%20de%20Adultos%20Mayores%20%20%20208-mayo%20-%202024.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2020, febrero 17). *Why do countries decentralise?* OECD Library. <https://doi.org/10.1787/e5b9ba7d-en>
- Pratts Ponce de León, S. (2009). La descentralización ante la ineficiencia del gobierno. *Revista de Administración Pública*, 41(1), pp. 13-32.
- Periódico El Nuevo Día. (s/f). *Huracán María: Nuestras coberturas especiales*. <https://huracanmaria.elnuevodia.com/>



- Policía de Puerto Rico (2026). Relación de Delitos por Regiones: Delitos Tipo I Informados en Puerto Rico del 1 de enero al 30 de junio de 2026. <https://www.estadisticas.pr.gov/productos/delitos-tipo-i>
- Primera Hora. (2023, marzo 6). Asociación de Alcaldes cuestiona efectividad del plan anticrimen. *Primera Hora*. <https://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/notas/asociacion-de-alcaldes-cuestiona-efectividad-del-plan-anticrimen/>
- Proyecto de la Cámara de Representantes 823, P. de la C. 823 Ley para la Municipalización y el Mantenimiento Óptimo de los Planteles de Educación Pública (2021).
- Proyecto Del Senado (PS0231), PS0231. Recuperado el 26 de junio de 2026, de <https://sutra.oslpr.org/medidas/152937>
- Rivera Clemente, Y. (2020, 1 de enero). Alcaldes critican lenta respuesta ante emergencia por sismos. *El Vocero*. https://www.elvocero.com/gobierno/alcaldes-critican-lenta-respuesta-ante-emergencia-por-sismos/article_40ecd8ce-3352-11ea-9125-db22f0e7a649.html
- Rivera, M., Lafarga, I., & Verdecía, V. (2020). Los municipios en la Reforma de Salud del Gobierno de Puerto Rico durante el período de 1993-2000. En Y. Cordero, E. Segarra, & L. M. López (Eds.), *Encrucijada municipal: Municipios y autonomía en Puerto Rico* (pp. 171–207). Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Rodríguez-Castro, A. (1995). Finanzas municipales y análisis presupuestario. En Santana Rabell, L. y Negrón Portillo, M. (Eds.), *La Reforma Municipal en Puerto Rico: Retos y oportunidades*. Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras. 63-100.
- Rodríguez Velázquez, V. & Sosa Pascual, O. (2022, 29 de marzo). Negligencia local y federal propicia crimen ambiental en la Bahía de Jobos en Salinas. *Centro de Periodismo Investigativo*. <https://periodismoinvestigativo.com/2022/03/negligencia-local-y-federal-propicia-crimen-ambiental-en-la-bahia-de-jobos-en-salinas/#>
- Rolón Cintrón, H. (2020, 5 de noviembre). Aumenta la cantidad de mujeres electas como alcaldesas. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/noticias/politica/notas/aumenta-la-cantidad-de-mujeres-electas-como-alcaldesas/>
- Rosas, E., Roberts, P. S., Lauland, A., Gutierrez, I. A., & Nuñez-Neto, B. (2021). Assessing the impact of municipal government capacity on recovery from

- Hurricane Maria in Puerto Rico. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102340>
- Ruggles, S., Flood, S., Sobek, M., Backman, D., Cooper, G., Rivera Drew, J. A., Richards, S., Rogers, R., Schroeder, J., & Williams, K. C. W. (2025). *IPUMS USA: Version 16.0* [Data set]. IPUMS. <https://doi.org/10.18128/D010.V16.0>
- San Juan Ciudad Capital (accedido 2024). Sistema Educativo Municipal Integrado. <https://sanjuan.pr/servicios/educacion-municipal/>
- Santiago-Bartolomei, R. (2020, 6 de julio). Superar la austeridad en la administración municipal. *Centro para la Nueva Economía*. <https://grupocne.org/2020/07/06/superar-la-austeridad-en-la-administracion-municipal/>
- Santiago-Bartolomei, R., Lamba-Nieves, D., Figueroa Grillasca, E., & Santiago Venegas, Y. A. (2022). *The impact of short-term rentals in Puerto Rico: 2014–2020*. Center for a New Economy. <https://grupocne.org/wp-content/uploads/2022/12/2022.12.12-The-Impact-of-Short-Term-Rentals-in-Puerto-Rico-2014-2020.pdf>
- Schneider, A. (2003). Decentralization: Conceptualization and measurement. *Studies in Comparative International Development*, 38(3), 32–56. <https://doi.org/10.1007/BF02686198>
- Segarra Alméstica, E. (2015). Descentralización, politización y solvencia fiscal: La experiencia en Puerto Rico luego de la Reforma Municipal de 1991. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 12, 9–39. <https://doi.org/10.32457/riem.vi12.361>
- Serrano, O. (2024, 2 de abril). Llega la sentencia de Oscar Santamaría después de décadas a la sombra. *Noticel*. <https://www.noticel.com/tribunales/ahora/top-stories/20240402/llega-la-sentencia-de-oscar-santamaria-despues-de-decadas-a-la-sombra/>
- US Census Bureau (2020). Demographic and Housing Estimates-DP05. American Community Survey.
- US Census Bureau (2024). American Community Survey 1-Yr Estimates. Census Reporter. <https://censusreporter.org/profiles/04000US72-puerto-rico/>
- World Bank. (2010). *Social development notes: Community driven development and local governance*. <http://hdl.handle.net/10986/11087>

