

## **Estudio de Investigación sobre:**

# **Las Prácticas de Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal en la Gestión Municipal en Puerto Rico**



### **Investigadores**

#### **Principales (Senior Researchers)**

Dra. Eneida Torres de Durand  
Lcda. Mari Glory González  
Rafael Durand Aldea, MBA  
CPA Reinaldo Ramírez

#### **Revisores (“Peer Review”)**

Dr. Saúl Pratts Ponce de León  
Dr. Ramón Torres Morales  
Lcda. Alba López Arzola

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>I. MARCO CONCEPTUAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>16</b>
<b>III. RESUMEN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>18</b>
<b>IV. REFERENCIAS .....</b>	<b>66</b>

---

---

## **CENTRO DE GOBERNANZA PÚBLICA Y CORPORATIVA**

### **Estudio de Investigación PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

## **I. MARCO CONCEPTUAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Trasfondo Problema de Investigación**

La falta de transparencia en la gestión pública, tanto a nivel estatal como municipal, es motivo de preocupación mundial. Según los teóricos, además de ser un control de la corrupción gubernamental, constituye el fundamento de una auténtica estrategia de desarrollo sostenible (OCDE, 2002). Los trabajos académicos y teóricos consultados destacan que la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal son pilares del buen gobierno.

En lo que respecta a Puerto Rico, las últimas décadas han mostrado que la pluralidad y la alternancia política no son condiciones suficientes para contar con gobiernos eficaces. Más aún la democracia electoral en Puerto Rico no ha garantizado que los gobernantes a nivel estatal y municipal electos por el voto de los ciudadanos sean responsables, transparentes y que rindan cuentas de sus actos una vez en el cargo. La partidocracia y la alternancia política de las pasadas décadas ha profundizado el deterioro de las instituciones públicas y la falta de prudencia en el manejo de las finanzas públicas.

El tema de la débil gobernanza y la negligencia en la administración de los recursos públicos, tanto a nivel estatal como municipal, ha sido fuente de preocupación por décadas y se ha agudizado en los pasados 10 años. En este contexto los gobiernos municipales han adquirido un especial protagonismo y mayor responsabilidad luego de la delegación de competencias y recursos presupuestarios que el gobierno le ha venido asignando luego de la aprobación de la Ley de Municipios Autónomos, Ley Número 91 de 1991, según enmendada.

Esta legislación concibe la autonomía municipal como una expresión de la democracia mediante la cual se busca acercar el gobierno a los ciudadanos para mejorar el nivel de vida de la población, hacer un uso racional de los recursos fiscales disponibles y proporcionar un desarrollo económico equilibrado. De la legislación aprobada en 1991 se destaca su adhesión a los principios esenciales de la razón de ser de la democracia y los valores centrales del buen gobierno: la eficacia y la eficiencia; la búsqueda con consenso; la equidad; la involucración y

participación ciudadana y el cumplimiento con los marcos jurídicos y reglamentarios, surgen en esta ley como elementos protagónicos para propiciar el bien común.

No obstante, su abordaje es limitado en lo relativo a los principios rectores de la buena gobernanza pública. La falta de una política pública clara sobre la obligatoriedad de los municipios de transparentar y rendir cuentas a los ciudadanos por los resultados ha mermado la confianza de éstos en su gobierno.

La desconfianza emerge en gran medida por la falta de claridad, coherencia y capacidad de sanción de la escasa y frágil legislación vigente y de la ineficacia de las políticas públicas para garantizar los mecanismos de supervisión y fiscalización con el cumplimiento del marco regulatorio establecido. La confianza más allá de fé siega, debe ser entendida como un valor alimentado mayormente por la experiencia, pero en el que la percepción juega un rol trascendental. Por eso es que se dice que un gobierno no puede mantener o recuperar la confianza pública en sus acciones sin adoptar procesos transparentes y una rendición de cuentas efectiva.

Gestionar los asuntos públicos sobre estos pilares no solo representa un reclamo de la ciudadanía, los empresarios y los inversionistas, sino que sobretodo constituyen una oportunidad para que los gobiernos locales y estatales generen confianza en su capacidad directiva y logren legitimar sus acciones ante la ciudadanía. Además, estos principios de buen gobierno de lo público facilitan la formulación de un marco jurídico integrado, la articulación de políticas públicas coherentes y promueven la comunicación efectiva con los ciudadanos (FMI, 2011; BM, 2009).

Por las razones expuestas, durante los pasados años el Centro de Gobernanza Pública y Corporativa (CGPC) en la Universidad del Turabo ha estudiado con rigor científico la perspectiva de la gobernanza transparente y abierta, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal en el quehacer de la administración pública puertorriqueña. Las investigaciones realizadas por el CGPC para estudiar dichas variables en el contexto de Puerto Rico señalan que el debate sobre la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal es aún muy incipiente en el país. Esta condición ha relegado el estudio de los principios de la buena gobernanza en Puerto Rico, tanto a nivel estatal como

municipal. Las investigaciones realizadas por el CGPC puntualizan que el país se encuentra rezagado en materia de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal al comparar los países con los puntajes más altos por las mejores prácticas en los indicadores mundiales (CGPC 2013, 2014).

Según el Centro de Gobernanza la transparencia gubernamental consiste en que la ciudadanía tenga información confiable y oportuna (en el menor tiempo posible) sobre los asuntos públicos, de manera constante, accesible y entendible para el ciudadano común, más la oportunidad de identificar los responsables en cada instancia de la gestión pública, obligatoriedad y sanciones por su incumplimiento y que existan canales formales de involucración de la ciudadanía en la formulación de las políticas públicas y procesos decisionales. El concepto es ampliamente utilizado en el contexto fiscal, ya que la transparencia permite evaluar la eficiencia y eficacia del gasto público y fomenta la democratización de los procesos presupuestarios.

La transparencia fiscal permite que los afectados por las acciones públicas conozcan no solo las cifras resultantes, sino también las políticas fiscales adoptadas, con sus mecanismos y procesos. En esta materia de transparencia y rendición de cuentas, el estudio sobre el Estado de la Situación Jurídica de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Puerto Rico (2013), del Centro de Gobernanza concluyó lo siguiente:

La práctica de la transparencia en el gobierno, o sea, el hacer accesible y entendible todos los asuntos públicos al ciudadano común, debe redundar en mayor **responsabilidad fiscal** por parte de los funcionarios [...] y **mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos**. Asimismo, debe potenciar el que cada ciudadano se convierta en un ente fiscalizador de las actuaciones y decisiones de su gobierno así como fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones y en la formulación de la política pública. [...].

La rendición de cuentas (*accountability*), por su parte, debe ser entendida dentro del contexto de la gestión (administración) para resultados, esto es, el tener una gerencia pública que promueva el cumplimiento con las metas y objetivos estratégicos gubernamentales. Con la rendición de cuentas se espera promover un gobierno enfocado en la calidad del servicio público y en la satisfacción de las necesidades concretas de la ciudadanía. Unido este concepto a la transparencia lo que busca es que los componentes gubernamentales se dirijan en la gestión pública

**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

a la obtención de resultados medibles, la divulgación de estos a la ciudadanía y el uso eficaz de los recursos [públicos]. Lo anterior se logra mediante la creación de planes estratégicos en los cuales se establezcan metas y objetivos cuantificables a largo plazo, planes de ejecución e informes periódicos de resultados y su completa divulgación.

Además, los hallazgos de los estudios realizados por el CGPC concluyen que al presente Puerto Rico no cuenta con un marco jurídico coherente e integrado para adelantar la gobernanza transparente y abierta que requiere el país para atender su crisis fiscal, su desarrollo económico sostenible y promover el bien común. Las deficiencias de transparencia y rendición de cuentas en la gobernanza a nivel estatal y municipal y la negligencia en la gestión de los asuntos fiscales han demostrado que a menos que se cuente con un marco institucional que obligue a los gobernantes, los ciudadanos no cuentan con la información necesaria para ser ciudadanos activos del proceso democrático. Estas carencias en la gobernanza pública no han permitido la formulación coherente de políticas públicas y programas para atender las prioridades del País (CGPC 2013, 2014).

La literatura revisada sobre el tema destaca que la transparencia en las entidades públicas es un eje transversal fundamental para cumplir con la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal de las administraciones gubernamentales para con sus ciudadanos, convirtiéndose en una de las características fundamentales del buen gobierno. Actualmente el concepto de transparencia ha cobrado auge y se ha convertido en un importante desafío de la sociedad para evitar el mal uso de los fondos públicos, ineficiencias y abusos en el ejercicio de la función pública y el control de la corrupción.

Más allá de ser un instrumento preventivo de la corrupción, la transparencia propicia el desarrollo sostenible, la generación de riqueza y la creación de empleos. Además, promueve la involucración y la participación activa del sector privado y los actores sociales en el ejercicio de la función pública creando certeza y credibilidad como base para el vínculo entre ciudadanos, empresarios y administraciones gubernamentales para generar la cohesión social requerida para adelantar la agenda de País.

Al examinar los principios y fundamentos de la gobernanza pública encontramos que este paradigma logra superar las carencias del gobierno tradicional al incorporar prácticas de gestión que permiten mayor eficiencia y focalización en

los resultados y amplía el espectro de actores sociales en la identificación del problema, la generación de las soluciones y la toma de decisiones. El doctor Aguilar Villanueva en sus publicaciones sobre gobernanza y políticas públicas destaca que: “la gobernanza permite superar las limitaciones y defectos del gobierno tradicional particularmente porque acerca la toma de decisiones a los ciudadanos y sitúa al gobierno en mejores condiciones de cumplir su responsabilidad de dirigir a la sociedad por el hecho de movilizar y conjugar las capacidades existentes en la sociedad” (2012).

### **Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal Municipal**

La gestión municipal ha cobrado una enorme importancia en la pasada década. Los gobiernos municipales son organizaciones complejas que proveen bienes y prestan servicios públicos a los ciudadanos. Son entes que desarrollan una amplia y diversa gama de actividades. Estas organizaciones son entes administrativos y técnicos complejos en términos de los recursos fiscales y humanos que administran. Esto requiere una amplia, extensa, heterogénea y diversa gama de capacidades institucionales, organizativas y competencias directivas y del capital humano.

Para satisfacer las necesidades de la población las municipalidades necesitan brindar servicios públicos ágiles, de calidad, administrar con prudencia las finanzas municipales, planificar y ejecutar obra pública con la involucración de todos los actores sociales incluidos los empresarios y la ciudadanía. Para lograr este objetivo se requiere desarrollar políticas públicas para implantar procesos administrativos adecuados y transparentes enfocados en el logro de resultados enmarcados en una amplia rendición de cuentas y de manera fiscalmente responsable. Un buen gobierno no solamente se caracteriza por la eficacia y eficiencia de su gestión, sino que también por la transparencia con que manejan y ponen en marcha programas y proyectos de desarrollo local.

Un problema fundamental que está presente en los estudios realizados por el CGPC para fortalecer la buena gobernanza de los asuntos públicos es la necesidad de formular un marco jurídico e institucional integrado y coherente sobre transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal que sea de aplicabilidad a nivel estatal y municipal como una medida de atender la discrecionalidad de quienes ejercen el poder a nombre de los ciudadanos. La

relevancia de este problema incide sobre los niveles de confianza que los ciudadanos tienen en las instituciones estatales y municipales (CGPC 2013, 2014).

La desconfianza emerge en gran medida por la falta de claridad, coherencia y capacidad de sanción de la escasa y frágil legislación vigente y de la ineficacia de las políticas públicas para garantizar los mecanismos de supervisión y fiscalización con el cumplimiento del marco regulatorio establecido. La confianza más allá de fe ciega, debe ser entendida como un valor alimentado mayormente por la experiencia, pero en el que la percepción juega un rol trascendental. Por eso es que se dice que un gobierno no puede mantener o recuperar la confianza pública en sus acciones sin adoptar procesos transparentes y una rendición de cuentas efectiva.

En el contexto de este estudio de investigación, la transparencia es una cualidad de los funcionarios y las instituciones públicas que permite la claridad, apertura y visibilidad de sus actuaciones, así como el acceso a la información por parte de la ciudadanía. La transparencia es lo contrario a la opacidad, el secreto y de los arreglos por debajo de la mesa, propios de la corrupción. Su práctica genera un ambiente de confianza y credibilidad entre los servidores públicos y los ciudadanos.

La transparencia implica el ejercicio de derechos para la ciudadanía y deberes para los funcionarios públicos. Los derechos básicos para los ciudadanos se relacionan con el acceso a la información pública y a la involucración activa en asuntos públicos de su interés. Además, para que la gestión del gobierno municipal sea transparente debe cumplir con los siguientes deberes y obligaciones: (1) establecer procedimientos transparentes de consulta para la toma de decisiones; (2) desarrollar normas y procedimientos coherentes para administrar los recursos públicos y controles internos efectivos; (3) establecer un sistema accesible y sencillo de información confiables, relevante y oportuna y; (4) apertura al escrutinio de la prensa en lo relativo a la implantación y evaluación de las políticas públicas municipales y la integridad de los funcionarios.

Por su parte, la rendición de cuentas es el acto por el cual los funcionarios públicos o cualquier otra persona que actúa por delegación de terceros, cumplen con la obligación de responder por los asuntos que se le asignaron. Esto implica

las obligaciones de: (1) responder a los reclamos y las preguntas de la ciudadanía; (2) explicar y fundamentar las decisiones tomadas y; (3) responder personalmente por las acciones realizadas y la calidad de los resultados incluso con su patrimonio personal.

Su importancia radica en que los ciudadanos, al participar en un escenario de rendición de cuentas, pueden ejercer su derecho a informarse y a fiscalizar sus autoridades públicas, así como a saber qué se hace con los recursos públicos y los resultados obtenidos. En este contexto, los objetivos de la rendición de cuentas son: (1) transparentar la administración de los asuntos públicos; (2) generar confianza hacia el gobierno y sus instituciones y; (3) permitir que los actores sociales hagan un análisis más objetivo para que se formulen políticas públicas que satisfagan el interés colectivo. En resumen, la rendición de cuentas además de contribuir al manejo prudente de los fondos públicos, implica que los funcionarios también deben responder por el cumplimiento de las metas previamente definidas, así como satisfacer por medios de las políticas públicas las necesidades de la población.

La responsabilidad fiscal se define como el compromiso del Estado de generar los ingresos necesarios para operar el aparato gubernamental sin imponer una carga insostenible a la ciudadanía, así como el deber de administrar con prudencia los recursos públicos. El término es utilizado también en referencia a la elaboración y administración de un presupuesto balanceado en el cual los gastos operacionales no excedan los ingresos. Está vinculado al compromiso de los funcionarios encargados de la gestión fiscal de actuar con prudencia en el gasto público para mantener un presupuesto balanceado. La responsabilidad fiscal debe mirarse desde la óptica ciudadana quién en última instancia sufre las actuaciones fiscales negligentes.

## **Análisis de la Legislación y la Normativa Jurídica**

### ***Ley de Municipios Autónomos***

En 1991 se aprobó la Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico. Gradualmente comenzó a sustituirse la clasificación “municipio” por “municipio autónomo”. Este cambio de nomenclatura fue acompañado de la implementación progresiva de una transformación de los gobiernos municipales. El objetivo de

esta ley fue acercar más a los residentes de cada división geográfica al poder de tomar decisiones sobre sus asuntos internos y reducir el tamaño del gobierno central de la isla. Este proceso gradual lo regula y lo asesora la Oficina del Comisionado de Asuntos Municipales (OCAM).

Según consta en la Ley núm. 81 de 1991, según enmendada, un municipio autónomo es “una demarcación geográfica con todos sus barrios, que tiene nombre particular y está regida por un gobierno local, compuesto por la Legislatura Municipal (un poder legislativo) y la Alcaldía Municipal (un poder ejecutivo)”. Para ser considerado un municipio autónomo cada municipio debe cumplir una serie de requisitos.

Hoy día ocho (8) de los de los municipios del ELA, de los setenta y ocho (78), están bajo la categoría de municipios autónomos. Los primeros en lograrlo fueron Ponce (6 de noviembre de 1992), Carolina (30 de diciembre de 1992), Bayamón (14 de noviembre de 1994), Cabo Rojo, Caguas (30 de julio de 1998) y Guaynabo (15 de diciembre de 1999). Siguieron, Aguadilla (21 de septiembre de 2000), Cidra (27 de septiembre 2000) y Humacao (mediante resolución en 2002).

Para el Tribunal Supremo de Puerto Rico la actuación legislativa de 1991 marca una “reforma abarcadora del ordenamiento municipal que otorgó a los municipios un mayor grado de autonomía fiscal y de gobierno propio, además de nuevos instrumentos administrativos y fiscales”.<sup>1</sup> Este nuevo ordenamiento amplió sustancialmente los poderes administrativos y fiscales de los municipios y transfirió a estos funciones del gobierno de Puerto Rico para poder atender de forma directa las necesidades de la ciudadanía”.<sup>2</sup>

Este nuevo cambio de paradigma, de nuevo proveedor de servicios y relación con el ciudadano requirió delegar responsabilidad mediante legislación y colocar en el pueblo la obligación de exigir cumplimiento a los alcaldes cada cuatro años por el trabajo que han realizado. Esta nueva Ley de Municipios Autónomos le otorgó a los municipios, a diferentes jerarquías (escalas) que variaban según los recursos fiscales del municipio, la capacidad fiscal necesaria para continuar desempeñando las áreas que atendían, para asumir nuevas funciones delegadas

---

<sup>1</sup> *Alcalde Mun. Humacao v. Ramón Cofresí*, 140 DPR 587, 595-596 (1996).

<sup>2</sup> *Id.*

por el Gobierno Central y, para utilizar su propia iniciativa y ofrecer servicios que no han eran asequibles a sus habitantes. Con la aprobación de la Ley de Municipios Autónomos se inició una nueva era en la administración pública de nuestro país<sup>3</sup>.

Varias disposiciones de la Ley de Municipios Autónomos establecen claramente el cambio fundamental ocurrido. Mencionamos a continuación algunas de estas:

#### 1. Artículo 1.004– Normas de interpretación

Los poderes y facultades conferidos a los municipios por este subtítulo o cualquier otra ley, excepto disposición en contrario, se interpretarán liberalmente, en armonía con la buena práctica de política pública fiscal y administrativa, de forma tal que se propicie el desarrollo e implantación de la política pública enunciada en este subtítulo de garantizar a los municipios facultades necesarias en el orden jurídico, fiscal y administrativo para atender eficazmente las necesidades y el bienestar de los habitantes del mismo.<sup>4</sup>

#### 2. Artículo 1.005– El municipio

El municipio es la entidad jurídica de gobierno local, subordinada a la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y a sus leyes, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de asuntos, problemas y necesidades colectivas de los habitantes del mismo.<sup>5</sup>

#### 3. Artículo 1.006– El municipio-Autonomía; principios generales

Se reconoce la autonomía de todo municipio en el orden jurídico, económico y administrativo. Su autonomía está subordinada y será ejercida de acuerdo con la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y este subtítulo.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Exposición de Motivos, Ley núm. 81 de 1991, según enmendada.

<sup>4</sup> 21 L.P.R.A. § 4002.

<sup>5</sup> Id. en la § 4003.

<sup>6</sup> Id. en la § 4004.

#### 4. Artículo 2.001– Poderes

El municipio tendrá los poderes necesarios y convenientes para ejercer todas las facultades correspondientes a un gobierno local y lograr sus fines y funciones. ...<sup>7</sup>

#### 5. Artículo 2.004– Facultades municipales en general

Corresponde a cada municipio ordenar, reglamentar y resolver cuanto sea necesario o conveniente para atender las necesidades locales y para su mayor prosperidad y desarrollo...<sup>8</sup>

De igual manera, la Ley de Municipios Autónomos establece varias disposiciones, y requerimientos procesales, sobre el proceso de presupuesto municipal, la organización administrativa y finanzas municipales. Mencionamos a continuación algunas de estas:

1. Aprobación de presupuesto<sup>9</sup>: Para aprobar de una manera informada y responsable el Presupuesto General, las legislaturas municipales articulan todo un proceso legislativo para cerciorarse de que el Ejecutivo ha presentado un presupuesto general balanceado y que cumple con todos los requisitos estatutarios. No más tarde de enero de cada año, el Ejecutivo comenzará a preparar un presupuesto; pero la Ley le permite al alcalde presentar la Resolución del Presupuesto General hasta el 31 de mayo. Por lo tanto, solo se otorga a las legislaturas municipales trece (13) días para evaluar las resoluciones de presupuesto, puesto que el mismo debe aprobarse antes del 13 de junio.
2. Partes requeridas en el presupuesto:
  - a) Un Mensaje Presupuestario del Alcalde con bosquejo o reseña de las normas financieras del presupuesto y una descripción de los aspectos principales del mismo, con explicaciones y justificaciones. Incluirá, además, una relación de los proyectos de obras y mejoras permanentes

---

<sup>7</sup> Id. en la § 4051.

<sup>8</sup> Id. en la § 4054.

<sup>9</sup> Id. en la § 4301.

**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

a realizarse dentro del año fiscal y en años fiscales subsiguientes, en orden de prioridad respecto a las necesidades de la comunidad, así como las fuentes de financiamiento para las mismas.

- b) El proyecto de resolución del presupuesto general del municipio deberá proveer:
- (1) un plan financiero completo para el año fiscal a que corresponda;
  - (2) un resumen general de los gastos municipales para el año fiscal próximo;
  - (3) un estimado de los recursos para atender los gastos municipales de sueldos, beneficios marginales, materiales, servicios, obras permanentes y otros.
  - (4) un estado comparativo de las asignaciones propuestas con las del año fiscal anterior.
  - (5) el presupuesto operacional del Municipio no podrá exceder los ingresos certificados en los informes auditados o “single audit”
  - (6) si el Municipio refleja un superávit en el presupuesto actual, deberá utilizarlo para amortizar la deuda acumulada; y de no tener déficit acumulado, los podrá ser utilizados para un Fondo de Emergencia.
- c) Un Presupuesto por Programa detallado, con los gastos municipales, descripción de cada programa, y sus objetivos, los subprogramas o actividades con sus respectivos costos, un estado comparativo con el año fiscal anterior, entre otra información.
- d) Será mandatorio incluir en el presupuesto general de ingresos y gastos municipales las asignaciones relacionadas a los: Intereses, amortizaciones y retiro de la deuda pública municipal; otros gastos y obligaciones estatutarias; el pago de las sentencias de los tribunales; la cantidad de

déficit del año fiscal anterior; los contratos ya celebrados; y otros gastos de funcionamiento.

La ley le permite a la Legislatura Municipal enmendar el proyecto de resolución del presupuesto general del municipio que presente el Alcalde para incorporar nuevas cuentas o disminuir o eliminar asignaciones de cuentas.

Es importante señalar que la ley establece un mandato claro y obligatorio al indicar que el presupuesto deberá estar accesible a cualquier persona, incluidos los documentos suplementarios que hayan servido de base para la determinación de las asignaciones y de los estimados de ingresos a percibirse durante el año económico correspondiente. Así cualquier persona tendrá oportunidad de ser parte en supervisión y fiscalización de las operaciones de cada municipio.

De esta manera, la Ley de Municipios Autónomos establece el procedimiento específico en como las entidades deben realizar, presentar, justificar, aprobar, e incluso enmendar sus presupuestos. Así mismo, incluye disposiciones a los alcaldes, funcionarios y empleados relacionadas la **Legalidad y Exactitud de Gastos**, las que están sujetas a las disposiciones del “Código Penal del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”, en todo asunto relacionado con el descargue de su función pública, administrativa y fiscal. De igual modo, deberán producir y someter todos los informes que requieran las leyes, ordenanzas, resoluciones, reglamentos, procedimientos y normas aplicables dentro del término establecido por los mismos.

### ***Ley del Centro de Recaudaciones de Ingresos Municipales***

La Ley núm. 80 de 30 de agosto de 1991, según enmendada, conocida como la “*Ley del Centro de Recaudaciones de Ingresos Municipales (CRIM)*” establece la creación de una agencia como una entidad municipal independiente del Gobierno Central y bajo el control mayoritario de los alcaldes. Su principal objetivo es recaudar, recibir y distribuir a los municipios las contribuciones sobre la propiedad mueble e inmueble.

Esta ley, de manera aislada, acoge uno de los principios de buena gobernanza: Participación Ciudadana. De esta forma, la ley crea el "Programa de Participación Ciudadana para el Desarrollo Municipal". Dicho programa se financiará con los fondos que anualmente asigne la Asamblea Legislativa y con cualesquiera otras aportaciones o programas del Gobierno Federal y del Gobierno Central que se consigne al CRIM para que se distribuyan entre los municipios en una forma dispuesta por la ley<sup>10</sup>. De igual forma, la ley establece los requerimientos del Municipio para viabilizar la implementación de este capítulo.

### ***Ley de Patentes Municipales***

La Ley núm. 82 de 30 de agosto de 1991, según enmendada, y conocida como "*Ley de Patentes Municipales*", le otorga discreción a los municipios para aumentar los topes máximos contributivos para el pago de patentes. Así permite y provee, además, para que los aumentos en el tipo de patentes sean escalonados, y autoriza a cada municipio a imponer diferentes tasas o a exonerar del pago de las mismas, de acuerdo al tipo de industria o comercio, el volumen de negocio o el área geográfica donde esté localizada la actividad económica. Esto con el propósito de estimular la creación o expansión de la inversión y el desarrollo de áreas geográficas específicas que los municipios deseen rehabilitar.

### ***Ley de Contribución Municipal sobre la Propiedad***

La Ley núm. 83 de 30 de agosto de 1991, según enmendada, conocida como la "*Ley de Contribución Municipal sobre la Propiedad de 1991*" codifica en un solo estatuto todas las disposiciones relativas a la contribución sobre la propiedad mueble e inmueble, y, en virtud de la misma, se transfiere a los municipios el ingreso total proveniente de las contribuciones de la propiedad. Similar a la ley de patente, esta permite que el municipio imponga tipos variados de contribución, o exima del pago de ésta, en función del tipo de negocio o industria a que se dedique la propiedad o el área geográfica donde esté localizada.

---

<sup>10</sup> Artículo 4, Ley Núm. 80 de 30 de agosto de 1991, según enmendada, conocida como "Ley del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales".

### **Propósito del estudio**

Este estudio tiene el propósito de examinar las prácticas de transparencia, de rendición de cuentas y responsabilidad fiscal en la gestión municipal en Puerto Rico. La investigación propone hacer un diagnóstico para identificar el nivel de aprestamiento de los municipios, áreas de fortaleza y puntos débiles al implantar mejores prácticas de gestión municipal orientadas a fortalecer la transparencia en la gestión a nivel local.

En el contexto de este estudio de investigación, el aprestamiento para adoptar los principios y prácticas de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal en la gestión municipal se define como la medida en que el gobierno municipal está listo para llevar a cabo los procesos, la implantación de las prácticas y las acciones de buena gobernanza pública, según establecido por la academia y los organismos internacionales. La adopción de estas prácticas permite mejorar los resultados, la capacidad de respuesta del gobierno y asegura el uso prudente y óptimo de los recursos fiscales gubernamentales para propiciar el desarrollo económico, la generación de riqueza, la creación de los empleos y el bien común de los ciudadanos.

La investigación analiza las prácticas de gestión administrativa y fiscal y el marco jurídico de los principios normativos que regulan la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal en los gobiernos municipales a fin de hacer un diagnóstico de los avances y retos para construir un sistema de gestión gubernamental a nivel municipal que genere confianza y credibilidad en los empresario e inversores y que dote a los ciudadanos de mecanismos para exigir mayor transparencia y rendición de cuentas y fiscalizar a sus representantes y gobernantes.

Se pretende lograr un cuerpo común de conocimiento y la base de información necesaria para propiciar acciones estratégicas relevantes requeridas y para formular legislación, políticas públicas y programas integrados y coherentes para adelantar una agenda de buen gobierno en la gestión municipal. Para realizar el estudio se utilizaron los criterios internacionales sobre transparencia y rendición de cuentas implantados en las municipalidades de Puerto Rico. Aunque el mero análisis de los mecanismos formales y legales es insuficiente para garantizar una buena gobernanza es indispensable identificar cómo transparentan y rinden cuentas los alcaldes y las legislaturas municipales. Los hallazgos del estudio

constituyen un primer paso para explorar esta área de estudio tan importante para la consolidación democrática de País.

Los hallazgos y recomendaciones resultantes de este estudio permitirán generar recomendaciones para mejorar las prácticas de la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal como herramienta para fortalecer la capacidad de gobernanza de los municipios. La gobernanza abierta, transparente y responsable permitirá lograr resultados estratégicos a corto, mediano y largo plazo en términos de calidad de vida, prosperidad y competitividad para los ciudadanos y los empresarios y para prestarles servicios de manera más efectiva, ágil y eficiente.

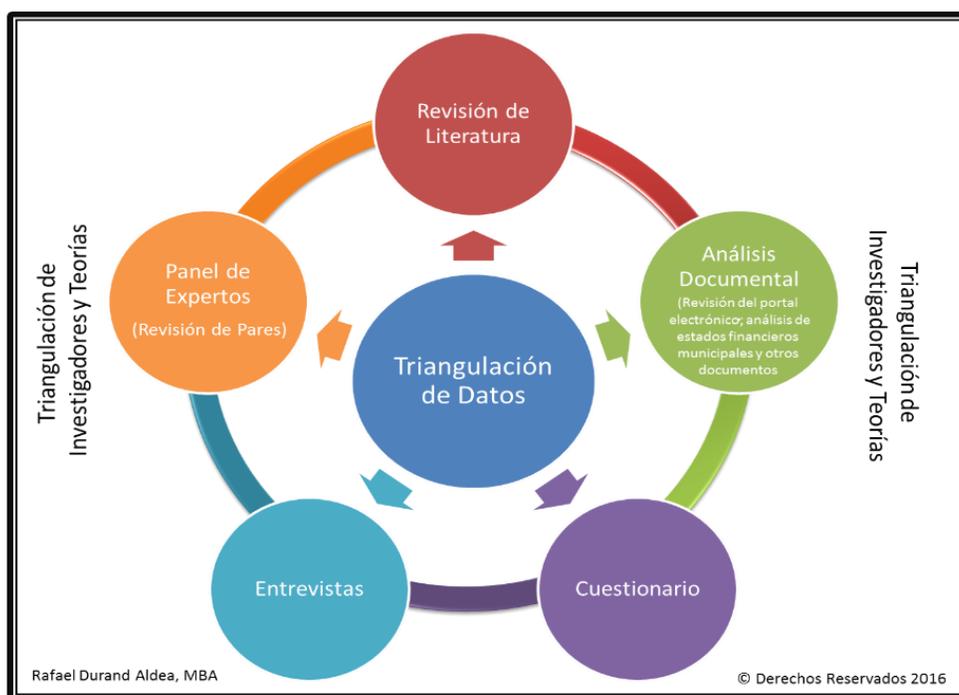
### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Existe en Puerto Rico legislación y reglamentación dirigida a exigir que la función municipal sea transparente y rinda cuentas por sus resultados?
2. ¿Existen en Puerto Rico políticas públicas y programas de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal para la gestión municipal?
3. ¿Existen al interior de los municipios de Puerto Rico seleccionados en la muestra de este estudio de investigación las prácticas, los procesos y los procedimientos para cumplir con los principios de la gobernanza municipal?
4. ¿Cuál es el grado de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal de las administraciones municipales de Puerto Rico estudiadas en esta investigación al aplicar los indicadores o estándares internacionales seleccionados para evaluar estas variables?
5. Luego de aplicar los estándares internacionales seleccionados para evaluar el grado de transparencia en las municipalidades seleccionadas en la muestra de este estudio de investigación, ¿cuáles son las áreas prioritarias que se deben atender para mejorar la gobernanza en la gestión municipal?

## II. METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL ESTUDIO

### Metodología

Este estudio utilizó la metodología de triangulación múltiple como método para aumentar la validez y calidad de la investigación. Las técnicas para recopilar información incluyen: revisión de literatura; análisis documental (revisión de portales electrónicos y documentos entregados por los municipios); análisis de los estados financieros para el período de 2010 al 2014; diseño del cuestionario; entrevistas y panel de expertos (revisión de pares).



La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se van a seguir durante el desarrollo de la investigación para la producción de conocimientos. Orienta la manera en que vamos a enfocar la investigación y la forma que vamos a recopilar, analizar y clasificar los datos con el objetivo de que los resultados tengan validez y pertinencia y cumplan con los estándares de exigencia científica.

## **Diseño del Estudio**

El estudio se llevó a cabo en 3 etapas:

- Etapa 1: Análisis de los Portales Electrónicos
- Etapa 2: Solicitud de Documentos y Entrevista
- Etapa 3: Análisis de los Estados Financieros

El cuestionario diseñado para llevar a cabo las entrevistas consta de 4 áreas principales: organización municipal; relación con el ciudadano; transparencia fiscal; urbanismo; obras públicas y medio ambiente.

Este estudio utilizó la metodología de triangulación múltiple como método para aumentar la validez y calidad de la investigación. Las técnicas para recopilar información incluyen: revisión de literatura; análisis documental (revisión de portales electrónicos y documentos entregados por los municipios); análisis de los estados financieros para el período de 2010 al 2014; diseño del cuestionario; entrevistas y panel de expertos (revisión de pares).

En la triangulación de investigadores el CGPC designó para la realización de este estudio cuatro expertos en diversas disciplinas: la Dra. Eneida Torres (planificadora profesional licenciada y experta en gerencia estratégica, liderazgo y cambio organizacional y gestión del capital humano), Rafael Durand Aldea, MBA (experto en finanzas y sistemas gerenciales para resultados), la Lcda. Mari Glory González (abogada y planificadora profesional licenciada); y el CPA Reinaldo Ramírez (contador público autorizado y experto en contabilidad municipal). El estudio también contó con tres asistentes de investigación; Rosa Ivette Santiago (experta en el ejercicio la administración gubernamental); Diana Calero (experta en la administración de los recursos humanos) y Carmen Nieves (candidata a maestría en Administración de Empresas con especialidad en Gerencia de Recursos Humanos).

La revisión de pares (“Peer Review”) fue realizado por el Dr. Saúl Prats (experto en planificación estratégica y efectividad organizacional en el sector público) y el Dr. Ramón Torres (experto en finanzas y desarrollo económico) y la Lcda. Alba López (experta en administración pública). La edición general del documento estuvo a cargo de la Dra. Torres y el Sr. Durand.

### **III. RESUMEN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. Hallazgos**

##### **Marco Jurídico**

1. La Ley de Municipios Autónomos de 1991 no reguló la obligatoriedad de la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal en la gestión municipal en Puerto Rico.

Esta ley carece de un marco jurídico coherente que obligue a los municipios a divulgar a los ciudadanos, empresarios e inversores todos los datos e información pública pertinente antes de la toma de decisiones e involucrar de manera activa en dicho proceso a los actores sociales.

Esto incluye los procesos de planificación estratégica, elaboración de los presupuestos, creación de los espacios para la involucración ciudadana, divulgación de los resultados y acceso general a los datos e información pública.

Estos hallazgos son similares a los resultados de los estudios realizados por el CGPC sobre el Estado de Situación de la Rama Ejecutiva (2013, 2014).

2. No existe una política pública clara y concreta que establezca los fundamentos normativos sobre transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal municipal. La escasa normativa jurídica se refiere a estos principios de manera desarticulada.
3. Al examinar la legislación que crea los Municipios Autónomos encontramos que esta intentaba regular la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal como una medida de acercar las relaciones de las municipalidades con los ciudadanos. Sin embargo, no puso énfasis en el derecho de los ciudadanos al acceso a la información pública, que tiene como resultado la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad fiscal. La mayoría de los municipios no han reconocido lo anterior como base para sus iniciativas y operaciones diarias.

A lo anterior se añade la falta de una legislación integrada de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas en la gestión pública que haga obligatorio y establezca sanciones por su incumplimiento. Es necesario, pues, establecer parámetros claros de divulgación de oficio que eviten el tener que hacer reclamos mediante recursos de mandamus ante el foro judicial para hacer cumplir el derecho de acceso a la información pública y las disposiciones de rendición de cuentas en el área fiscal que tiene la Ley de Municipios Autónomos de 1991.

4. Al igual que en la corriente internacional, en Puerto Rico los esfuerzos para la sana administración deben abarcar todos los niveles de gobierno, y a su vez, estar íntimamente coordinados entre el gobierno central y los gobiernos municipales.

Si todo el gobierno de Puerto Rico, ya sea estatal o municipal, está sujeto a un marco jurídico común y coherente sobre gobernanza, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal, debe darse un mejor servicio público, eficiente, efectivo y de calidad.

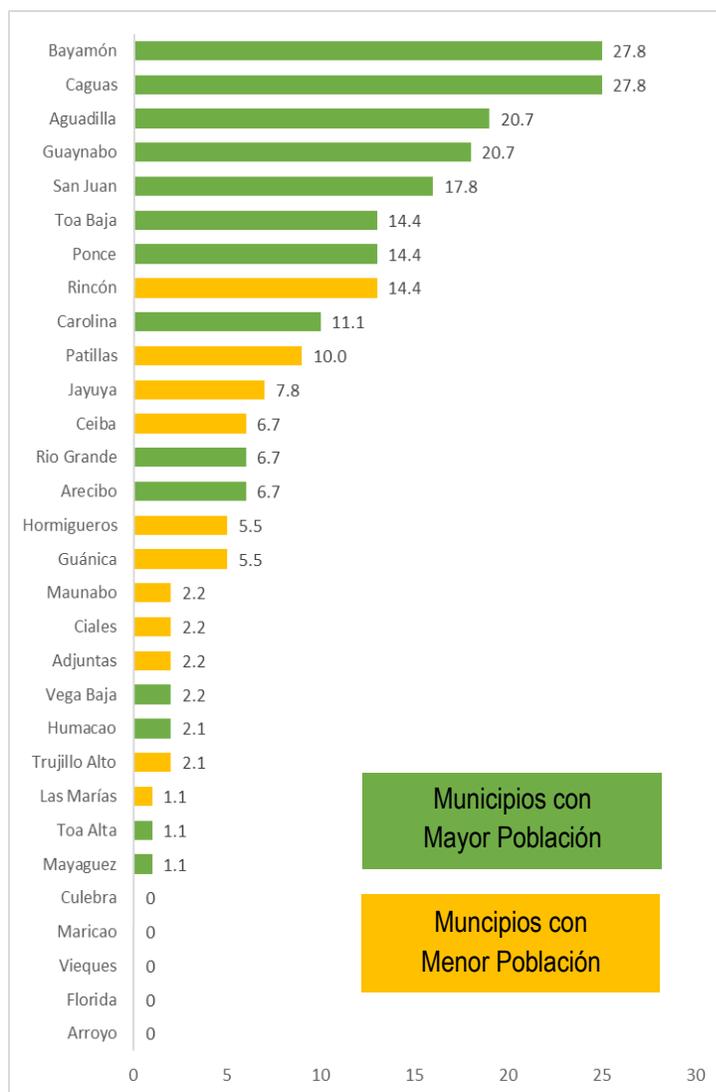
En momentos donde los recursos son más limitados, la legislación de transparencia y rendición de cuentas es pieza clave para alcanzar el desarrollo económico, la prosperidad y el bien común de la sociedad.

5. Al examinar los contenidos de los portales electrónicos, páginas o lugares en el internet utilizado por los municipios para comunicar información al público constatamos que cuatro (4) municipios de los treinta (30) municipios evaluados reciben porcentajes mayores a 20%. Estos son **Caguas, Aguadilla, Bayamón y Guaynabo**. Esto representa solo el 13.3% del total de los municipios evaluados.

**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**Gráfica 1**  
**Cumplimiento de los Municipios con los Criterios de Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal**  
**Etapa Primera**  
**Evaluación del Contenido en el Portal Electrónico <sup>11</sup>**

Municipios	Total Puntuación	Porcentaje %
Bayamón	25	27.8
Caguas	25	27.8
Aguadilla	19	20.7
Guaynabo	18	20.7
San Juan	16	17.8
Ponce	13	14.4
Rincón	13	14.4
Toa Baja	13	14.4
Carolina	10	11.1
Patillas	9	10.0
Jayuya	7	7.8
Arecibo	6	6.7
Rio Grande	6	6.7
Ceiba	6	6.7
Guánica	5	5.5
Hormigueros	5	5.5
Trujillo Alto	2	2.2
Humacao	2	2.2
Vega Baja	2	2.2
Adjuntas	2	2.2
Ciales	2	2.2
Maunabo	2	2.2
Mayagüez	1	1.1
Toa Alta	1	1.1
Las Marías	1	1.1
Arroyo	0	0
Florida	0	0
Vieques	0	0
Maricao	0	0
Culebra	0	0



<sup>11</sup> Evaluación y revisión octubre-noviembre 2015

### Transparencia Municipal

6. Los resultados obtenidos en el estudio en cuanto al nivel de apertura y disposición a practicar la transparencia y rendición de cuentas demuestran que los municipios tienen resultados más pobres en el área de transparencia fiscal.

El área con las puntuaciones más altas es en el área de urbanismo, obras públicas y medio ambiente. En esta área cuatro (4) municipios; Caguas (75%), Guaynabo (62%), Aguadilla (50%) y Bayamón (50%) lograron las puntuaciones más altas en el proceso de evaluación.

**Gráfica 5**  
**Cumplimiento de los Municipios con los Criterios de**  
**Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal**  
**Etapa Primera**  
**Evaluación del Contenido en el Portal Electrónico**

**Resultado área- Urbanismo, Obras Públicas y Medio Ambiente**  
 (octubre-noviembre 2015)

Municipios	Total Puntos	Porcentaje %
<b>Caguas</b>	6	75.0
<b>Guaynabo</b>	5	62.0
<b>Bayamón</b>	4	50.0
<b>Aguadilla</b>	4	50.0
<b>Guánica</b>	1	12.5
<b>Rincón</b>	1	12.5



7. Los resultados de la segunda etapa (Solicitud y Recibo de Documentos, Informes y Datos Solicitados) señalan que solamente dos (2) municipios demostraron la disposición y aprestamiento para divulgar la información y los datos solicitados; Caguas (60.9%) y Aguadilla (56.5%). Los restantes veintiocho (28) municipios no respondieron a la solicitud de datos e información.

**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**Gráfica 6**  
**Cumplimiento de los Municipios con los Criterios de**  
**Transparencia, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Fiscal**

**Etapa Segunda**  
**Solicitud y Recibo de Documentos, Informes y Datos Solicitados <sup>12</sup>**

Municipio	Puntuación
Caguas	60.9
Aguadilla	56.5
Bayamón	0
Guaynabo	0
San Juan	0
Toa Baja	0
Ponce	0
Rincón	0
Carolina	0
Patillas	0
Jayuya	0
Ceiba	0
Río Grande	0
Arecibo	0
Hormigueros	0
Guánica	0
Maunabo	0
Ciales	0
Adjuntas	0
Vega Baja	0
Humacao	0
Trujillo Alto	0
Las Marías	0
Toa Alta	0
Mayagüez	0
Culebra	0
Maricao	0
Vieques	0
Florida	0
Arroyo	0



<sup>12</sup> Solicitud y recibo de documentos, informes y datos solicitados noviembre 2015-enero 2016

8. No existen criterios específicos, coherentes y consistentes que definan el contenido y la información que debe estar divulgada en los portales de internet de los municipios. El análisis del contenido de estos portales demuestra que mayormente se difunden datos e información poco relevante e itinerarios de actividades de entretenimiento.
9. Al analizar los resultados obtenidos por los municipios evaluados en el estudio en lo relativo al aprestamiento para la transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal gubernamental encontramos que los municipios de Caguas y Aguadilla tienen los puntajes más altos en las tres (3) evaluaciones: (1) contenido del portal electrónico; (2) recibo de los documentos solicitados y; (3) nivel de cumplimiento con los criterios de responsabilidad fiscal. Ningún municipio cumplió en su totalidad con los criterios internacionales utilizados para analizar y evaluar las prácticas de transparencia y rendición de cuentas a nivel municipal.
10. El estudio demuestra que los puntajes más altos en cada criterio de la evaluación lo obtienen los municipios con mayor población. Con relación a la evaluación del contenido del portal electrónico, las diez (10) puntuaciones más altas son de ocho (8) municipios de mayor población y recursos (80%). Siendo Caguas y Aguadilla los de las puntuaciones más altas. Los municipios de menor población que forman parte de este grupo son Rincón y Patillas.
11. Los resultados indican que los municipios con menor población y recursos ocupan las diez (10) puntuaciones más bajas. A su vez tres (3) municipios de mayor población obtuvieron de las puntuaciones más bajas: Mayagüez, Toa Alta y Humacao.
12. El estudio encontró que siete (7) municipios no cumplen con ninguno de los cuatro criterios establecidos para medir las prácticas de responsabilidad fiscal. Tres (3) de estos (el 42.9%) son municipios con mayor población, a saber, **Ponce**, **San Juan** y **Trujillo Alto**. Los cuatro (4) municipios de menor población que forman parte de este grupo son;

**Ceiba, Ciales, Florida y Maunabo.** Estos representan el 57.1% de los municipios que no cumplen con los cuatro criterios.

### **Rendición de Cuentas en la Gestión Municipal**

13. En lo relativo a la rendición de cuentas, las administraciones municipales en Puerto Rico presentan diferentes instancias de cumplimiento con este importante principio de la gobernanza transparente y abierta.

El estudio encontró que existen serias deficiencias en el desarrollo de planes estratégico y su divulgación a la ciudadanía como primera instancia de la rendición de cuentas.

14. No todas las formas de rendición de cuentas están promulgadas en la Ley de Municipios Autónomos, pero si se incluye el informe de actividades y el presupuesto. Los alcaldes cumplen cabalmente con la presentación de ambos informes, pero en la mayoría de los casos no permiten su libre inspección, aunque lo exige la ley. Estos documentos son de carácter público, por lo que los ciudadanos tienen el derecho a inspeccionarlos sin necesidad de justificar su solicitud.

Al examinar las disposiciones de la Ley de Municipios Autónomos de 1991 relacionada con las auditorías internas y externas como instancia de rendición de cuentas encontramos que estas son realizadas por diferentes firmas de Contadores Públicos Autorizados, a saber, la auditoría interna, la auditoría externa y la auditoría realizada por la Oficina del Contralor de Puerto Rico.

Las primeras dos auditorías están reglamentadas por la Ley de Municipios Autónomos y la tercera por la Constitución de Puerto Rico. En todos los municipios se realizan dichas auditorías, pero solo son divulgadas las realizadas por la Oficina del Contralor.

Tanto la auditoría interna como la externa son consideradas confidenciales y se mantienen como tales. La falta de divulgación es un

claro incumplimiento con el precepto legal que exige su colocación en los tableros de expresión de los municipios.

*A priori*, se puede concebir algún sentido amenaza para los alcaldes en cuanto al cumplimiento con dicha obligación, ya que estas auditorías demuestran cuál ha sido su manejo de las finanzas municipales.

15. Un aspecto primordial que surge del análisis de la legislación relacionada con la rendición de cuentas a nivel del funcionario municipal en su carácter individual son los informes financieros presentados ante la Oficina de Ética Gubernamental.

En estos, tanto los alcaldes como los funcionarios municipales cuyas funciones se relacionan directamente con los fondos públicos, tienen que informar sus finanzas y las de los miembros de su unidad familiar.

Estos informes son considerados confidenciales, solo se puede tener acceso a ellos si se presenta evidencia de la pertinencia del informe en alguna investigación administrativa o en un proceso judicial.

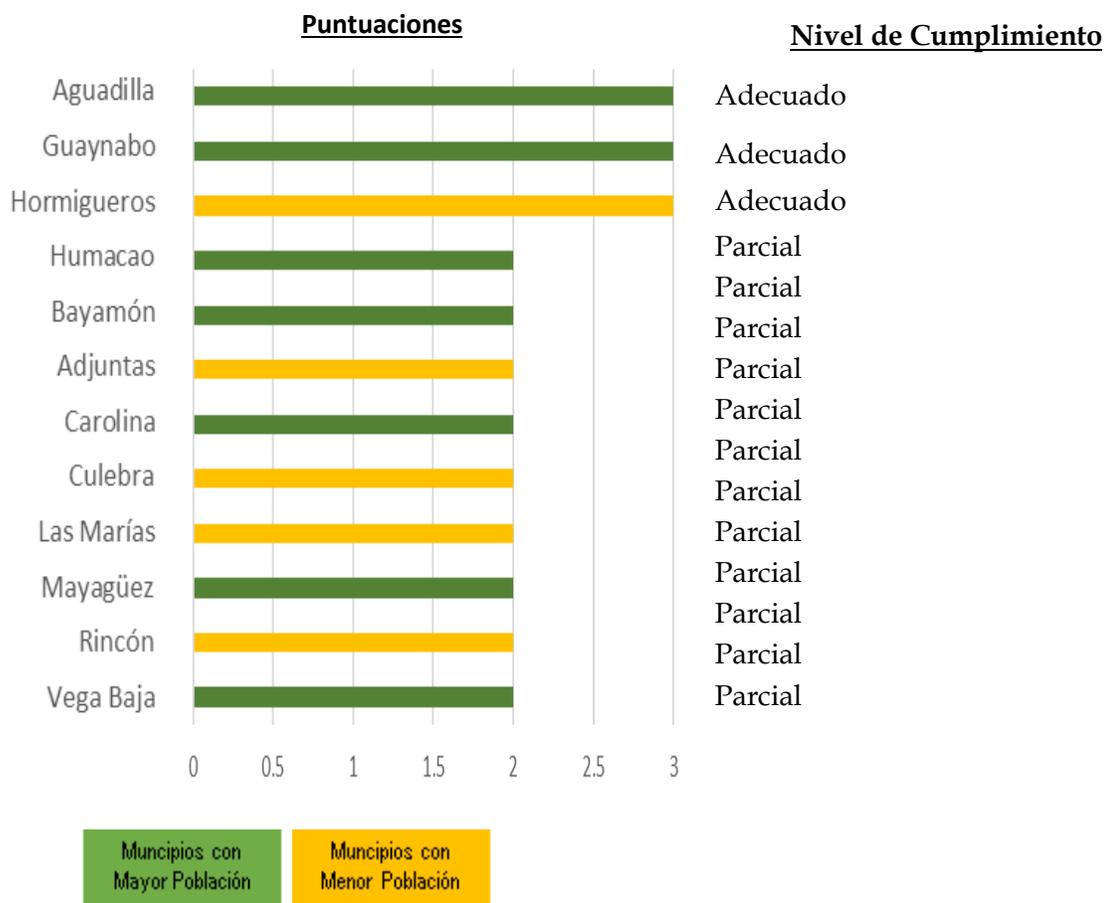
### ***Responsabilidad Fiscal***

16. La evaluación de los Estados Financieros Auditados de los municipios seleccionados señala a tres (3) municipios con puntuaciones adecuadas relacionadas a las prácticas de responsabilidad fiscal; **Guaynabo, Hormigueros y Aguadilla.**

Cabe subrayar que Hormigueros es uno de los municipios de menor población.

**Gráfico 7**  
**Análisis de los Estados Financieros Municipales**  
**para Determinar el Nivel de Responsabilidad Fiscal**  
**Alcanzado 2010-2014**

**RESULTADOS**



**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**Tabla 1**  
**Resultados Consolidados de la Evaluación de**  
**Cumplimiento con los**  
**Criterios de Responsabilidad Fiscal**

Municipios Mayor Población	Criterios (Puntuación)				Total
	I	II	III	IV	
Aguadilla	0	1	1	1	3
Guaynabo	1	0	1	1	3
Humacao	0	0	1	1	2
Bayamón	0	0	1	1	2
Carolina	0	0	1	1	2
Mayagüez	0	1	1	0	2
Vega Baja	1	0	0	1	2
Arecibo	0	0	0	1	1
Caguas	0	0	0	1	1
Río Grande	0	0	1	0	1
Toa Baja	0	0	0	1	1
Toa Alta	0	0	1	0	1
Ponce	0	0	0	0	0
San Juan	0	0	0	0	0
Trujillo Alto	0	0	0	0	0

I	II	III	IV
El municipio cumplió al menos en cuatro (4) de los cinco (5) años evaluados con el presupuesto autorizado sin incurrir en variaciones mayores al 5%.	El municipio generó ingresos ajustados iguales o mayores a sus desembolsos reales en cuatro (4) de los cinco (5) años analizados.	El municipio no tomó préstamos (Bonos y Notas) para cubrir gastos operacionales al menos en cuatro (4) de los cinco años analizados.	El total de la deuda en bonos y notas a largo plazo no se incrementó de forma desproporcional a los ingresos ajustados.

**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**Tabla 2**  
**Resultados Consolidados de la Evaluación de**  
**Cumplimiento con los**  
**Criterios de Responsabilidad Fiscal**

Municipios Menor Población	Criterios (Puntuación)				Total
	I	II	III	IV	
Hormigueros	0	1	1	1	3
Adjuntas	0	1	1	0	2
Culebra	0	0	1	1	2
Las Marías	0	0	1	1	2
Rincón	0	1	1	0	2
Arroyo	0	0	0	1	1
Guánica	0	0	1	0	1
Jayuya	0	0	1	0	1
Maricao	0	0	1	0	1
Patillas	0	0	1	0	1
Vieques	0	0	1	0	1
Ceiba	0	0	0	0	0
Ciales	0	0	0	0	0
Florida	0	0	0	0	0
Maunabo	0	0	0	0	0

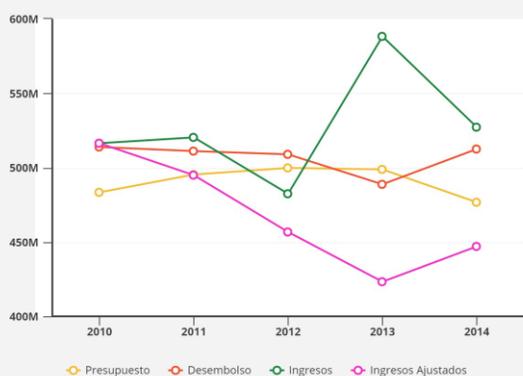
I	II	III	IV
El municipio cumplió al menos en cuatro (4) de los cinco (5) años evaluados con el presupuesto autorizado sin incurrir en variaciones mayores al 5%.	El municipio generó ingresos ajustados iguales o mayores a sus desembolsos reales en cuatro (4) de los cinco (5) años analizados.	El municipio no tomó préstamos (Bonos y Notas) para cubrir gastos operacionales al menos en cuatro (4) de los cinco años analizados.	El total de la deuda en bonos y notas a largo plazo no se incrementó de forma desproporcional a los ingresos ajustados.

**TABLERO DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS  
DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
MUNICIPALES 2010 A 2014**

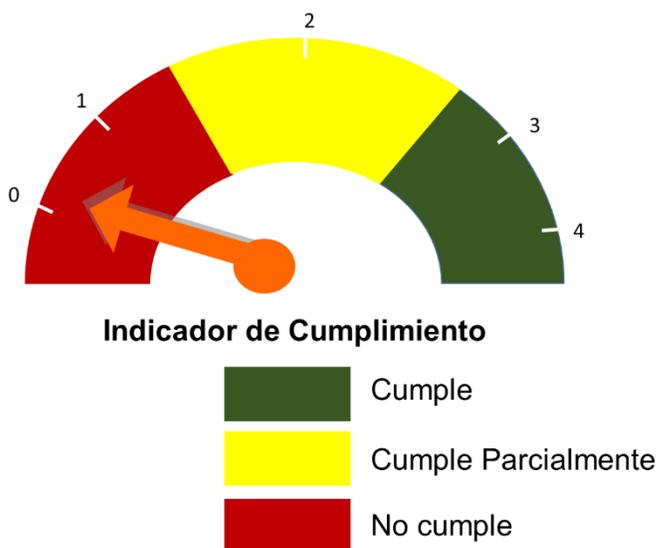
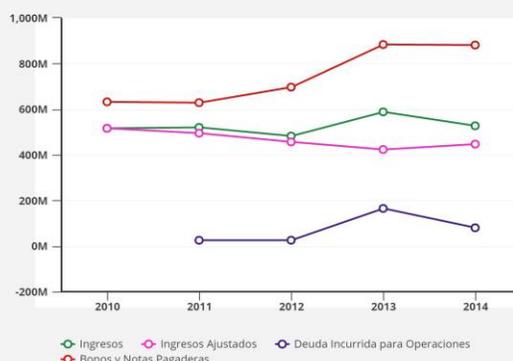
**MUNICIPIOS CON MAYOR POBLACIÓN**

**1. Municipio de San Juan**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de San Juan**



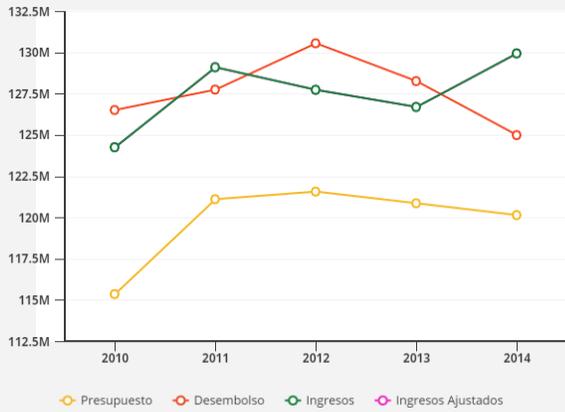
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de San Juan**



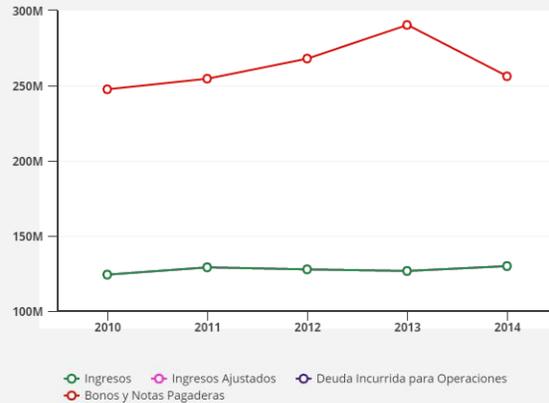
El presupuesto municipal aumentó de \$483.4 en el 2010 a \$499.8 millones en el 2012 y en el 2014 se redujo a \$476.7 millones, lo que equivale a una reducción para el periodo de 1.4%. Del 2010 al 2012 y en el 2014 el desembolso real fue mayor a lo presupuestado. El ingreso ajustado fue menor a lo presupuestado en cuatro de los cinco años analizados. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales exceden el 5% de varianza contra lo presupuestado en el año 2010, 2012, 2013 y 2014. De 2011 al 2014 el municipio incurre en deuda para cubrir gastos operacionales por la cantidad total de \$296.3 millones. La deuda en Bonos y Notas a largo plazo incrementó de \$632.3 millones a \$881.3 millones, un aumento de 39.4% mientras los ingresos ajustados se redujeron de \$516.4 millones en 2010 a \$447.0 millones en 2014, una reducción porcentual de 13.4%.

## 2. Tablero de Resultados Municipio de Bayamón

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Bayamon**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Bayamon**

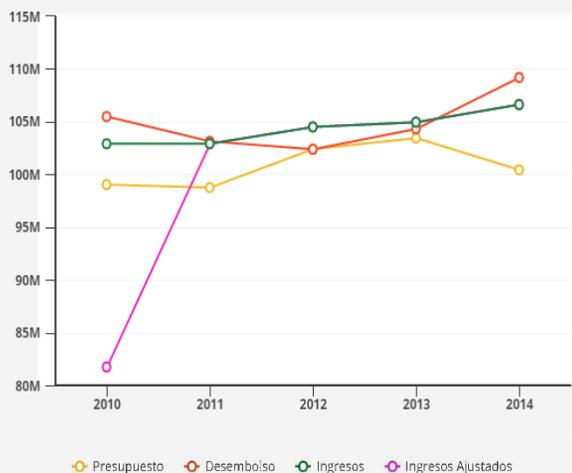


El presupuesto municipal incrementó de \$115.4 en 2010 a \$121.6 millones en 2012 y se redujo a \$120.1 millones en el 2014. Para los años 2010, 2012 y 2013 el desembolso real es mayor a los ingresos ajustados. Para todos los años analizados los ingresos y desembolsos fueron mayores a las cifras presupuestadas en más del 5% de varianza. El ingreso ajustado aumentó de \$124.2 millones en 2010 a \$129.9 millones en 2014, un incremento de 4.6%. La deuda en Bonos y Notas a largo plazo incrementó de \$247.6 millones en 2010 a \$290.4 millones en 2013, reduciéndose a \$256.2 en 2014. Esto representa un aumento para el periodo de 3.5%. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el periodo analizado.

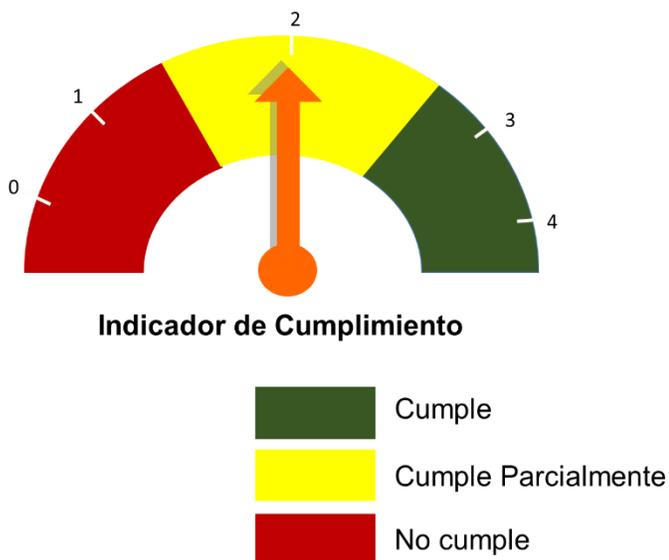
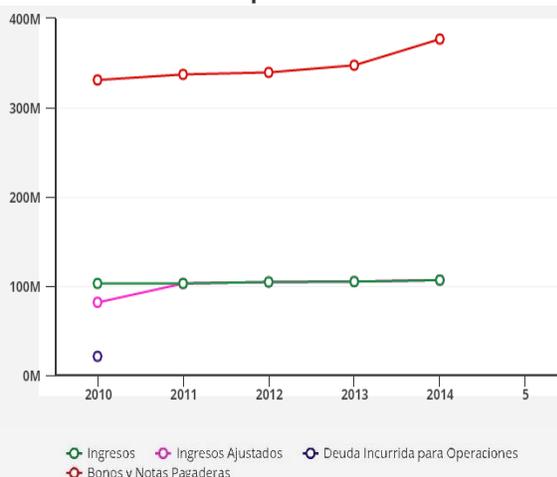
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**3. Tablero de Resultados Municipio de Carolina**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Carolina**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones, y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Carolina**

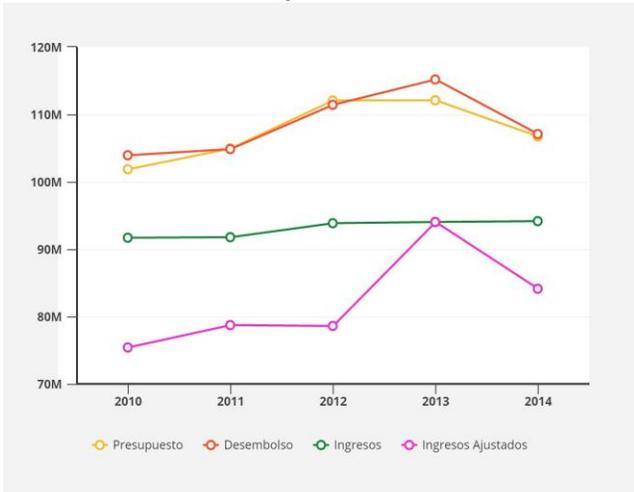


El presupuesto municipal aumentó de \$99 millones en 2010 a \$100.4 millones en 2014. El desembolso real siempre excedió las cifras presupuestadas y en dos ocasiones por más del 5% de varianza. Para los años 2010, 2011 y 2014 el desembolso real fue mayor a los ingresos ajustados. La deuda en Bonos y Notas a largo plazo incrementó de \$331 millones en 2010 a \$376.9 millones, un aumento de 13.9% pero a su vez el ingreso ajustado del municipio incremento de \$81.7 millones en 2010 a \$106.6 millones, un aumento de 30.5%. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales solamente en el año 2010.

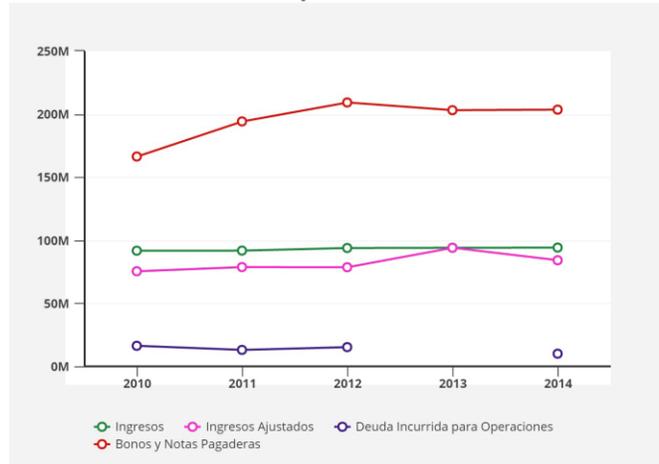
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**4. Tablero de Resultados Municipio de Ponce**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Ponce**



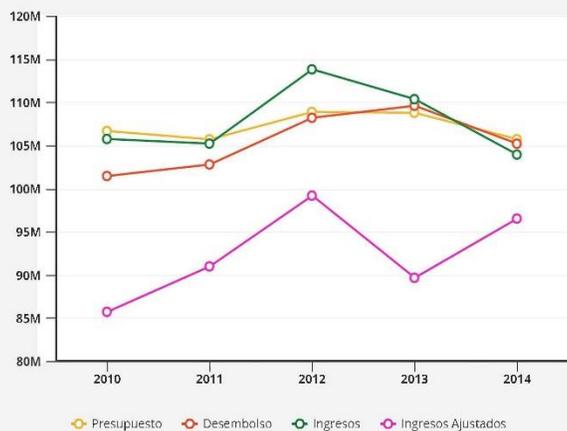
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Ponce**



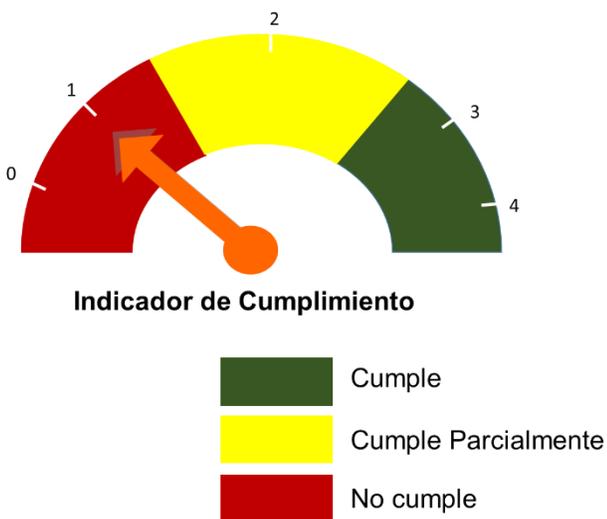
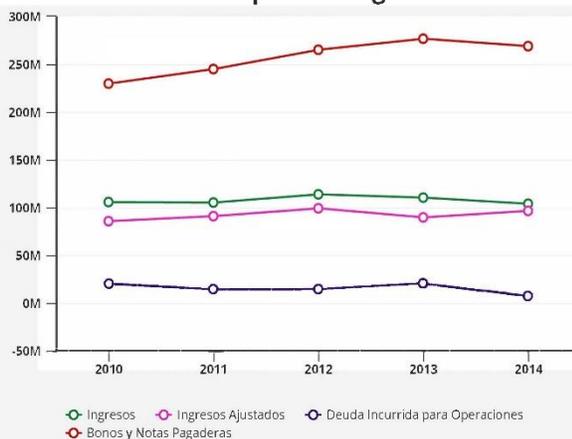
El presupuesto municipal incrementó en 2010 de \$101.9 millones a \$112.1 millones en 2013 y luego se redujo en 2014 a \$106.7 millones para un aumento en el periodo de 4.7%. El ingreso ajustado fue menor a lo presupuestado para todos los años analizados y con una diferencia mayor al 5% de varianza. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado en el 2010, 2013 y 2014. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado en todos los años evaluados. En los años 2010, 2011, 2012 y 2014 se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales por un total de \$54.6 millones. Los Bonos y Notas a largo plazo incrementaron de \$166.4 millones en 2010 a \$203.5 millones, un aumento de 22.3%. Este aumento en la deuda de Bonos y Notas a largo plazo contrasta con el incremento en los ingresos ajustados de un 11.5%.

### 5. Tablero de Resultados Municipio de Caguas

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Caguas**



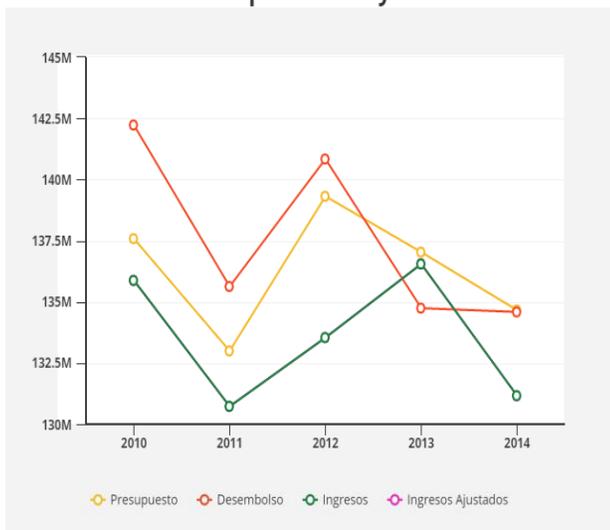
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Caguas**



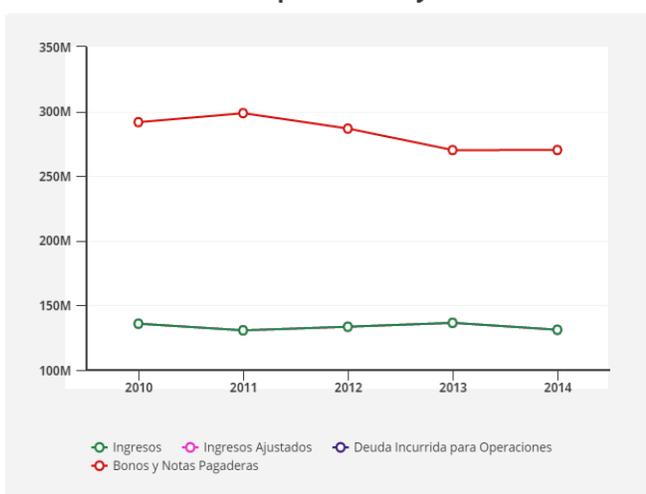
El presupuesto municipal incrementó a \$106.7 millones en el 2010 y a \$108.9 millones en 2013, reduciéndose en 2014 a \$105.7, una reducción para el periodo de menos del 1%. El desembolso real fue menor a lo presupuestado en cuatro de los años analizados, menos en el 2013 que se excedió por unos \$800 mil dólares. Los ingresos ajustados se diferencian de lo presupuestado en más de 5% en todos los años analizados. El ingreso ajustado fue menor a los desembolsos en todos los años evaluados menos el 2014. En todos los años se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$229.7 millones en 2010 a \$268.9 millones en 2014, un aumento de 17% y sus ingresos ajustados aumentaron de \$85.7 millones en 2010 a \$96.5 millones en 2014, un aumento de 12.6%.

### 6. Tablero de Resultados Municipio de Guaynabo

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Guaynabo**



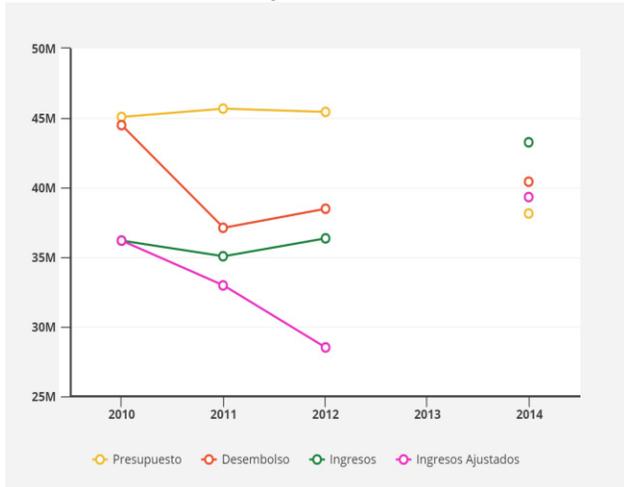
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Guaynabo**



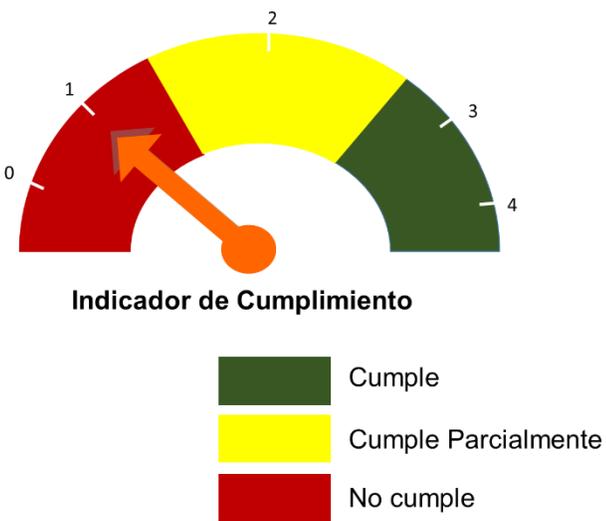
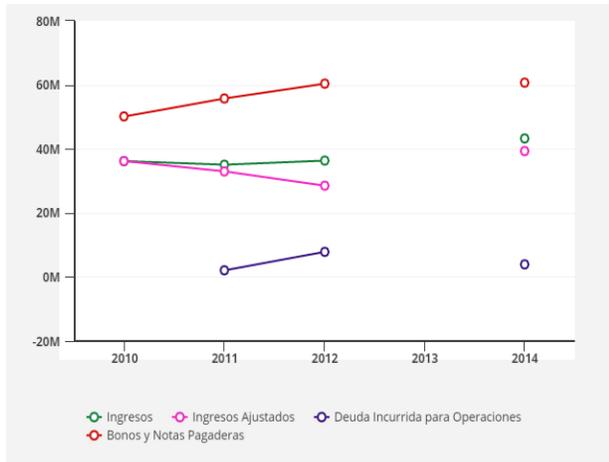
El presupuesto municipal se redujo de \$137.6 millones en 2010 a \$134.7 millones en 2014. El desembolso real fue mayor al presupuesto para los años 2010, 2011 y 2012. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010, 2011, 2012 y 2014. Para todos los años la variación de los desembolsos reales e ingresos ajustados comparado al presupuesto fueron menores del 5%. En ningún año se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo se redujo de \$291.7 millones en 2010 a \$270.2 millones en 2014 una reducción de 7.4%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$135.9 millones en 2010 a \$131.2 millones en 2014, una reducción de 3.5%.

**7. Tablero de Resultados Municipio de Arecibo**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Arecibo**



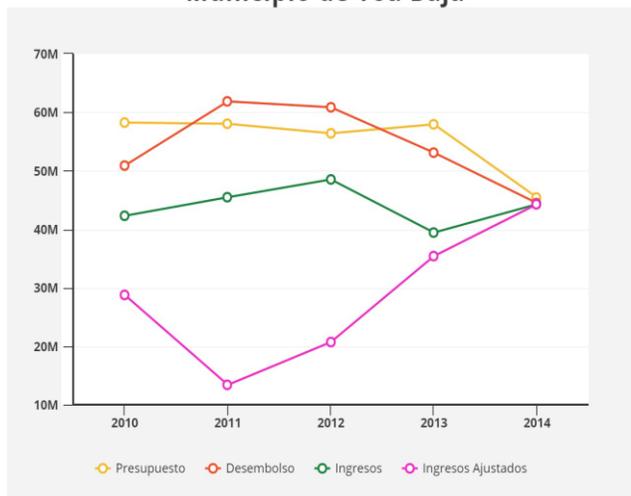
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Arecibo**



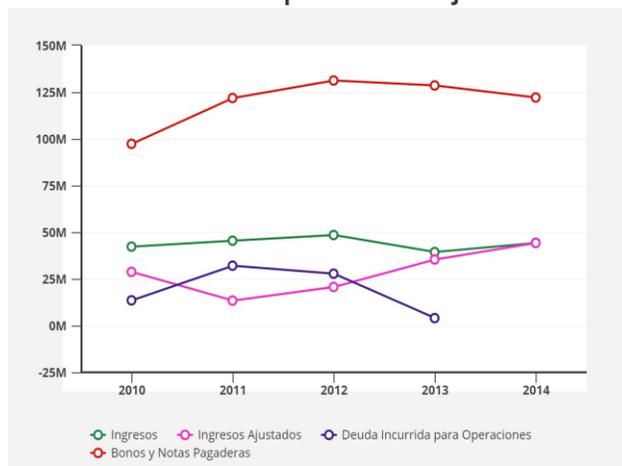
El presupuesto municipal se redujo de \$45.1 millones en 2010 a \$38.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011 y 2012, no así para el 2014. No tenemos información financiera del 2013. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010, 2011, 2012 y 2014. Los desembolsos reales y los ingresos ajustados mostraron variaciones mayores al 5% al compararse con lo presupuestado para 2010 a 2012. No tenemos datos financieros de 2013. En los años 2011, 2012 y 2014 se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales por un total de \$13.9 millones. La deuda por Bonos y Notas a largo plazo incremento de \$50.1 millones en 2010 a \$60.7 millones en 2014 un aumento de 10.6%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$36.1 millones en 2010 a \$28.5 millones en 2012 y luego aumentaron en el 2014 a \$39.3 millones, un aumento para el periodo analizado de 8.9%.

### 8. Tablero de Resultados Municipio de Toa Baja

**Gráfica de Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Toa Baja**



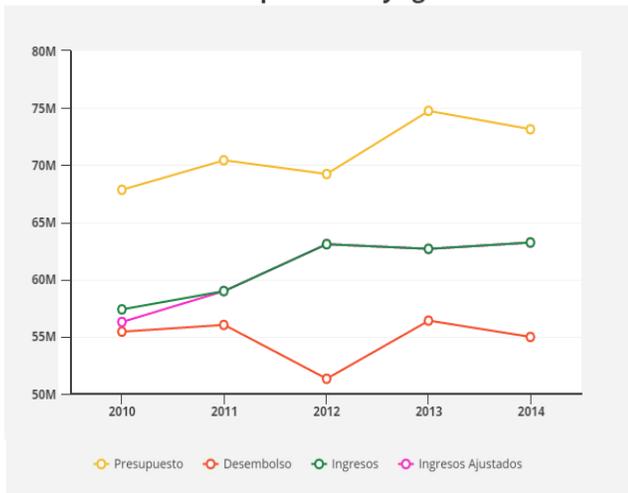
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Toa Baja**



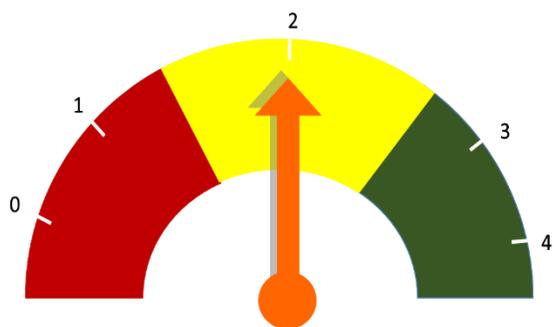
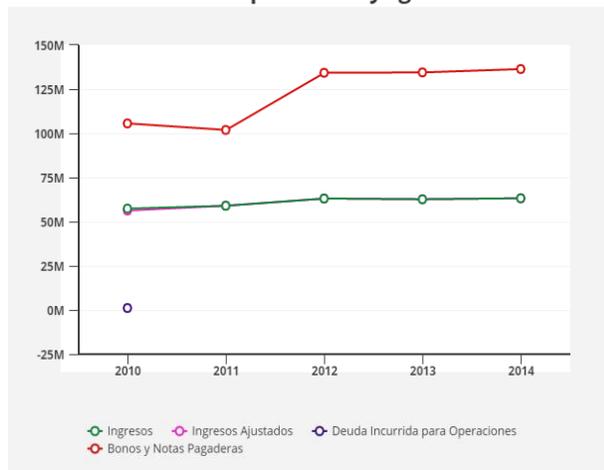
El presupuesto municipal se redujo de \$58.2 millones en 2010 a \$45.4 millones en 2014, una reducción de 22%. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para el 2010, 2013 y 2014. Para el 2011 y 2012 el desembolso real fue mayor a lo presupuestado. El ingreso ajustado del municipio fue menor al presupuesto de 2010 a 2014. Sus ingresos ajustados fueron menores a lo desembolsado para 2010 a 2014. Para los años 2010 a 2013 se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales por un total de \$76.5 millones. La deuda por Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$97.3 millones en 2010 a \$122.1 millones en 2014, un incremento de 25.5%. Los ingresos ajustados se incrementaron de \$28.8 millones en 2010 a \$44.3 millones en 2014, un aumento de 53.8%.

### 9. Tablero de Resultados Municipio de Mayagüez

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Mayagüez**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Mayagüez**



**Indicador de Cumplimiento**

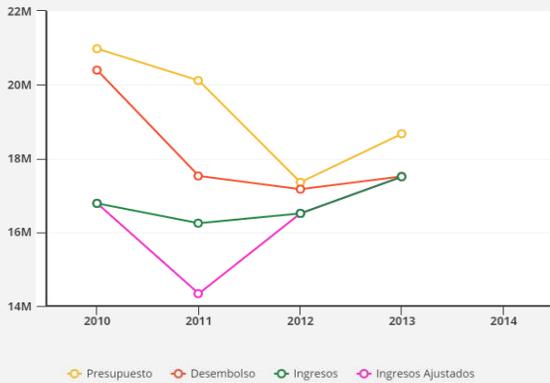
- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

El presupuesto municipal aumentó de \$67.8 millones en 2010 a \$73.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor que lo presupuestado para todos los años analizados con una diferencia mayor al 5%. El ingreso ajustado es menor a lo presupuestado con una diferencia mayor al 5%. El ingreso ajustado fue menor a los desembolsos reales para todos los años analizados. Se emitió deuda para cubrir gastos operacionales en el 2010, no así de 2011 a 2014. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$105.6 millones en 2010 a \$136.4 millones en 2014, un incremento de 29.1%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$53.6 millones a \$63.2 millones, un incremento de 17.9%.

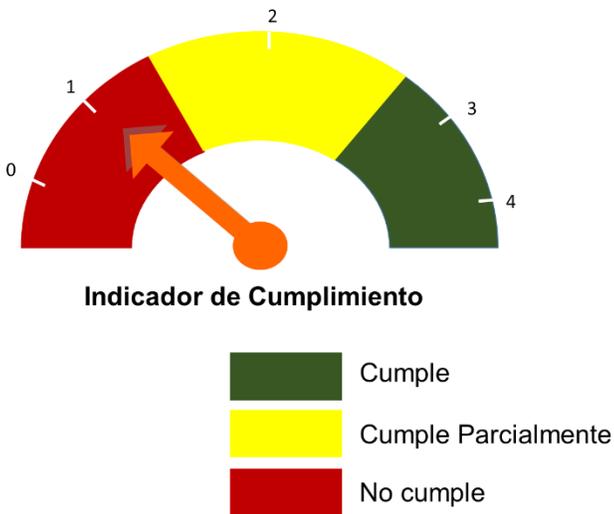
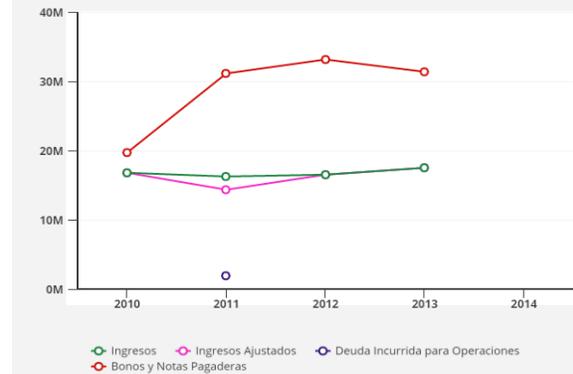
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**10. Tablero de Resultados Municipio de Toa Alta**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Toa Alta**



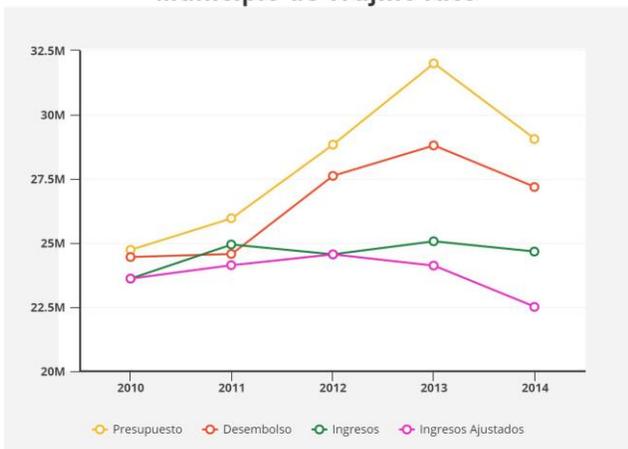
**Grafica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Toa Alta**



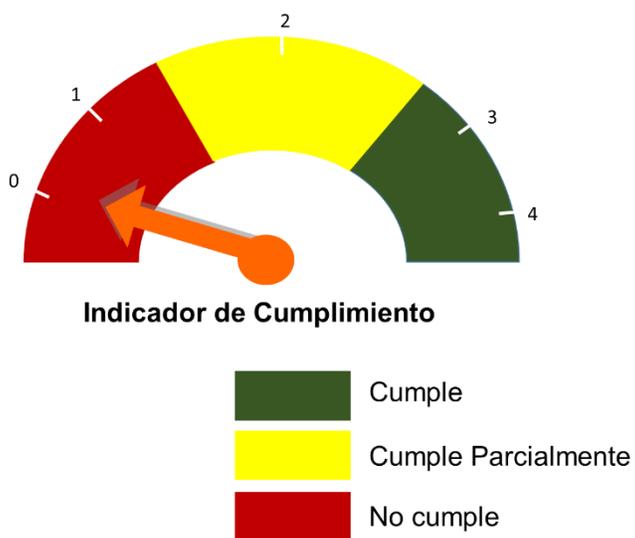
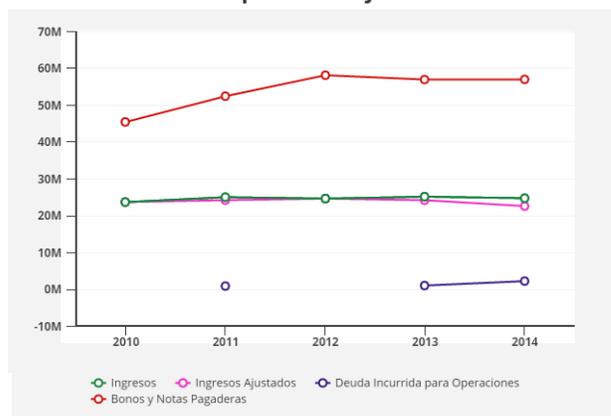
El presupuesto municipal se redujo de \$20.9 millones en 2010 a \$18.7 millones en 2013. No hay información financiera de 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010 a 2013. En 2011 y 2013 la variación de los desembolsos reales fue mayor del 5% al compararlos con lo presupuestado. El ingreso ajustado fue menor al desembolso real en todos los años analizados. Se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2011, no así en los años 2010, 2012 y 2013. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo incremento de \$19.7 millones en 2010 a \$31.4 millones en el 2013, un aumento de 59.4%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$16.8 millones en 2010 a \$17.5 millones en 2013, un incremento de 4.2%.

### 11. Tablero de Resultados Municipio de Trujillo Alto

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Asjustados Municipio de Trujillo Alto**



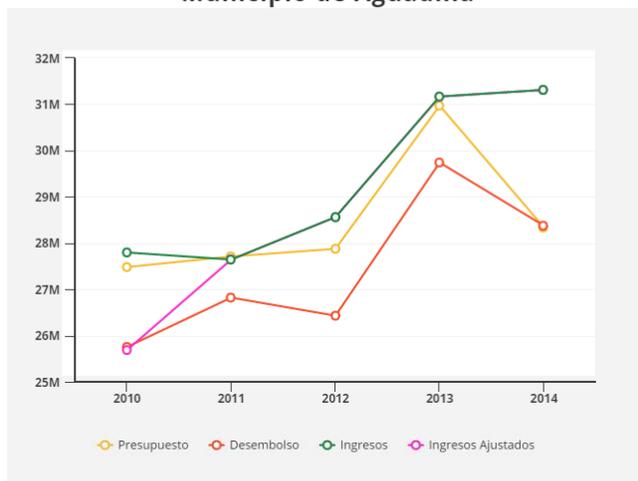
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida para Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Trujillo Alto**



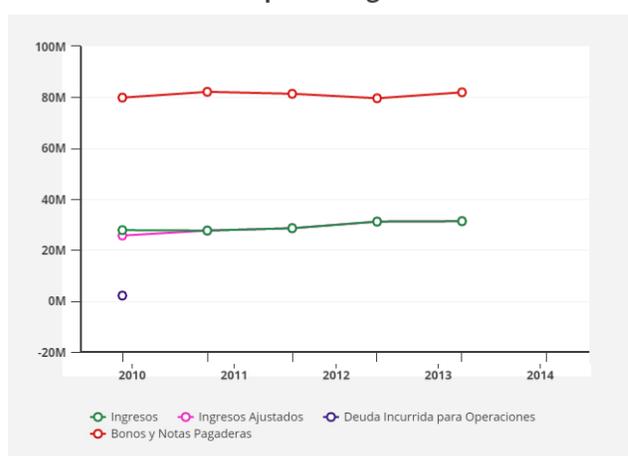
El presupuesto municipal aumentó de \$24.7 millones en 2010 a \$29.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para todos los años analizados, variando más del 5%. Igualmente, los ingresos ajustados varían en todos los años en más de 5%. El ingreso ajustado fue menor al desembolso real para todos los años analizados. Se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en los años 2011, 2013 y 2014 por un total de \$3.9 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumentó de \$45.4 millones en 2010 a \$56.9 millones en 2014, un incremento de 25.3%. Los ingresos ajustados incrementaron de \$23.6 millones en 2010 a \$24.6 millones en 2012 y luego se redujeron a \$22.5 millones en 2014. Esto representa una reducción para el periodo de 8.5%.

## 12. Tablero de Resultados Municipio de Aguadilla

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Aguadilla**



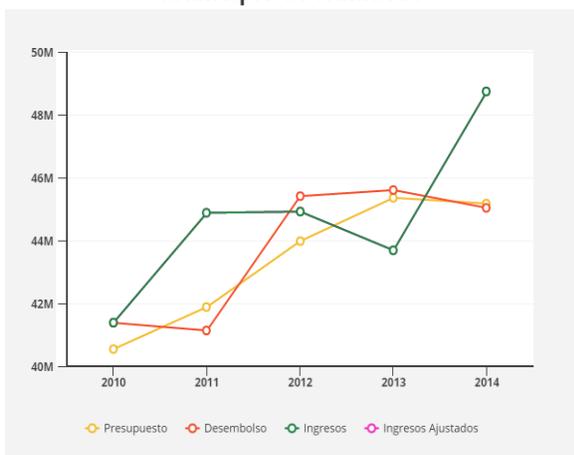
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Aguadilla**



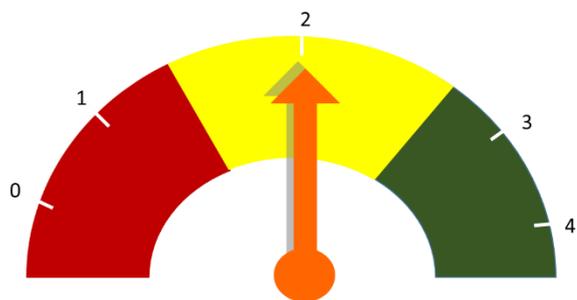
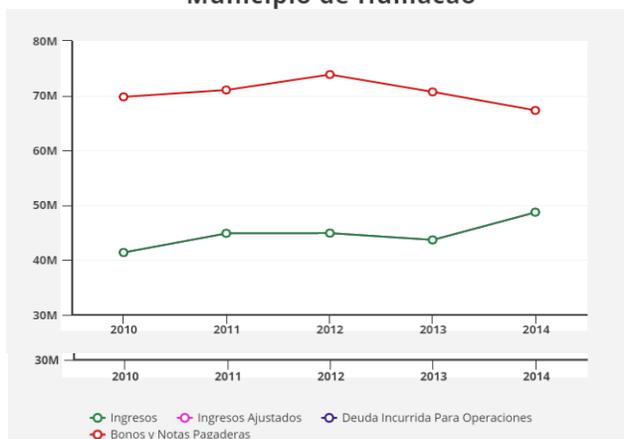
El presupuesto municipal aumentó de \$27.5 millones en 2010 a \$28.3 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011, 2012 y 2013. Las diferencias fueron mayores al 5% en dos ocasiones. El ingreso ajustado fue mayor al desembolso real de 2011 a 2014. Se incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2010. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo incremento de \$79.9 millones en 2010 a \$81.9 millones en 2014, un aumento del 2.5%. Los ingresos ajustados incrementaron de \$25.7 millones en 2010 a \$31.3 millones en 2014, un aumento de 21.8%.

### 13. Tablero de Resultados Municipio de Humacao

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Humacao**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Humacao**



**Indicador de Cumplimiento**

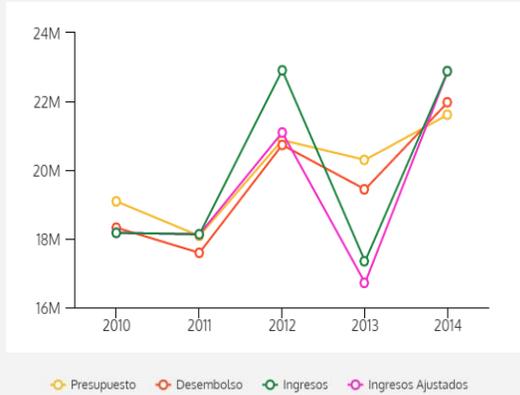
- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

El presupuesto municipal aumentó de \$40.5 millones en 2010 a \$45.2 millones en 2014. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado para los años 2010, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue mayor que el desembolso real para los años 2010, 2011 y 2014. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra presupuesto en 2011. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales durante los años analizados. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo se redujo de \$69.8 millones en 2010 a \$67.3 millones en 2014, una reducción de 3.6%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$41.4 millones en 2010 a \$48.7 millones en 2014, un incremento de 17.6%.

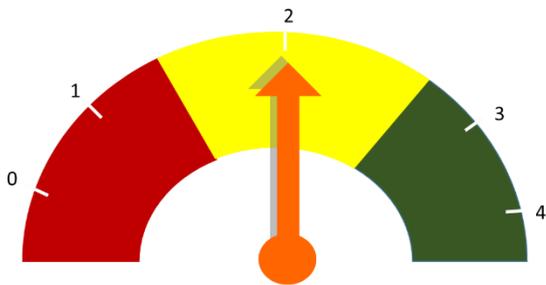
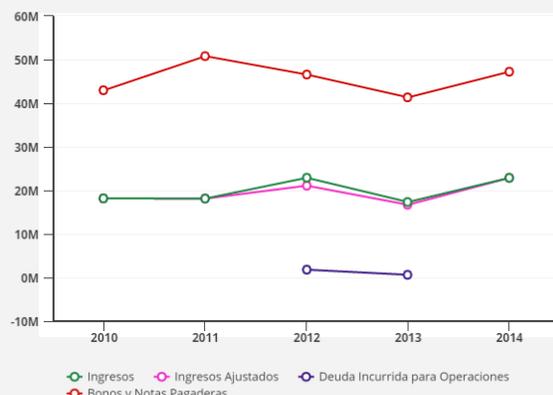
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**14. Tablero de Resultados Municipio de Vega Baja**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Vega Baja**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Vega Baja**



**Indicador de Cumplimiento**

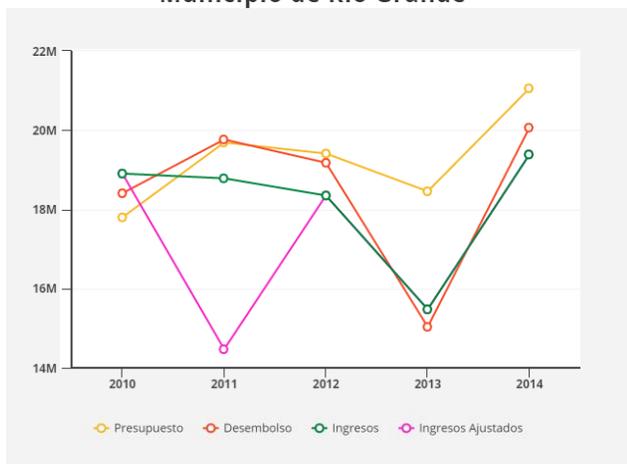
- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

El presupuesto municipal incrementó de \$19.1 millones en 2010 a \$21.6 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue mayor al desembolso real para los años 2011, 2012 y 2014. El ingreso ajustado excedió el 5% de varianza contra el presupuesto en 2013. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales para los años 2012 y 2013 por un total de \$2.4 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$43.0 millones en 2010 a \$47.2 millones en 2014 un incremento de 9.8%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$18.2 millones en 2010 a \$22.9 millones en 2014, un incremento de 25.8%.

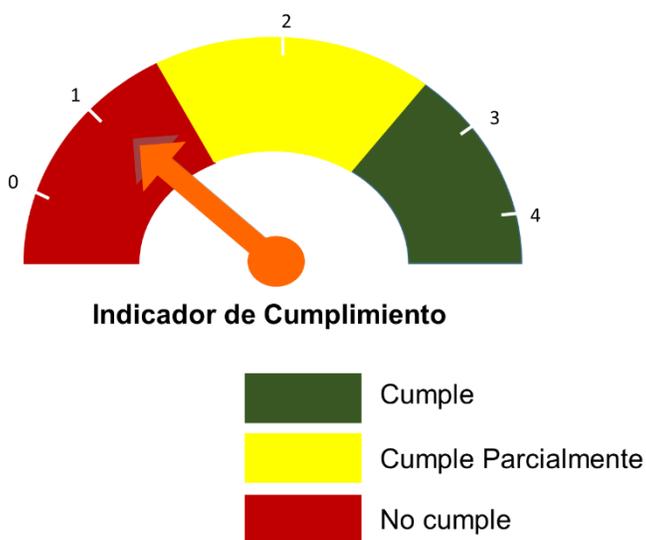
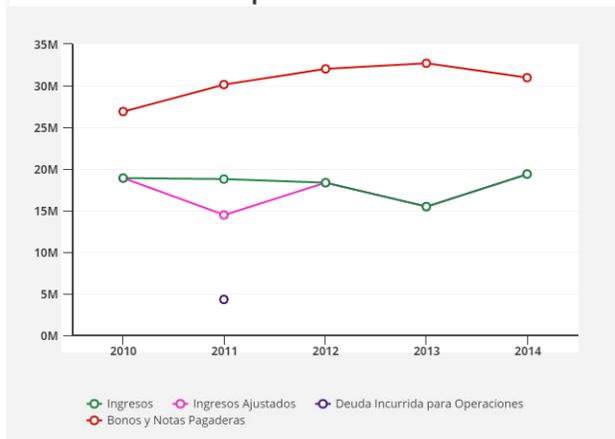
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**15. Tablero de Resultados Municipio de Río Grande**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Río Grande**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Río Grande**

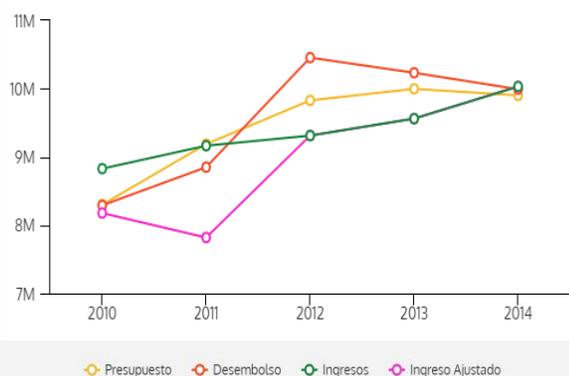


El presupuesto municipal aumentó de \$17.8 millones en 2010 a \$21.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2012, 2013 y 2014. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2011, 2012 y 2014. El ingreso ajustado excedió el 5% de varianza al comparar con el presupuesto en todos los años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el año 2011 por un total de \$4.3 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$26.9 millones en 2010 a \$31.0 millones en 2014, un incremento de 15.2%. Los ingresos ajustados aumentaron \$18.9 millones en 2010 a \$19.4 millones en 2014, un incremento de 2.6%.

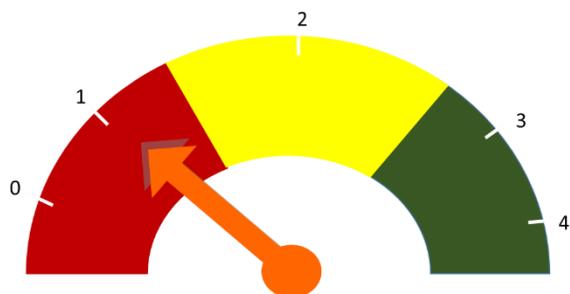
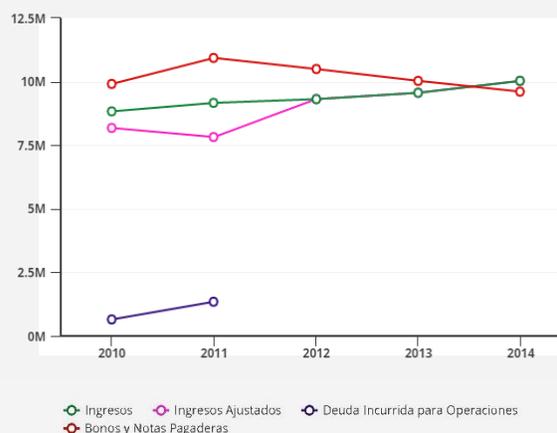
## MUNICIPIOS DE MENOR POBLACIÓN

### 16. Tablero de Resultados Municipio de Arroyo

**Grafica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Arroyo**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Arroyo**



**Indicador de Cumplimiento**



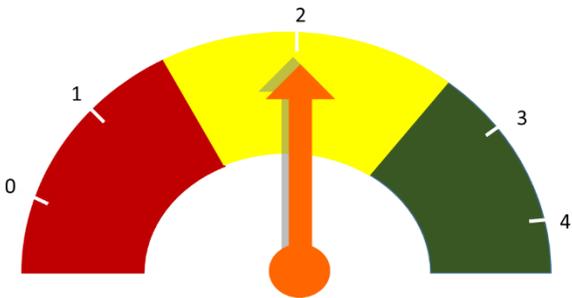
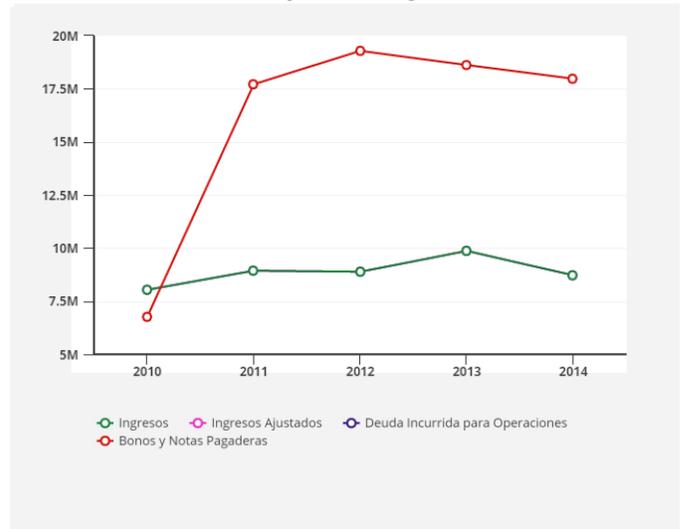
El presupuesto municipal aumentó de \$8.3 millones en 2010 a \$9.9 millones en 2014. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado para los años 2012, 2013 y 2014. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010 a 2013. El ingreso ajustado excedió el 5% de varianza contra lo presupuestado en el 2011 y 2012. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales para los años 2010 y 2011 por un total de \$2.0 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$9.9 millones en 2010 a \$10.9 millones en 2011 y luego se reduce a \$9.6 millones en el 2014, una reducción para el periodo analizado de 3%. Los ingresos ajustados incrementaron de \$8.2 en 2010 a \$10.0 millones en el 2014, un aumento de 22%.

**17. Tablero de Resultados Municipio de Adjuntas**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Adjuntas**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Adjuntas**



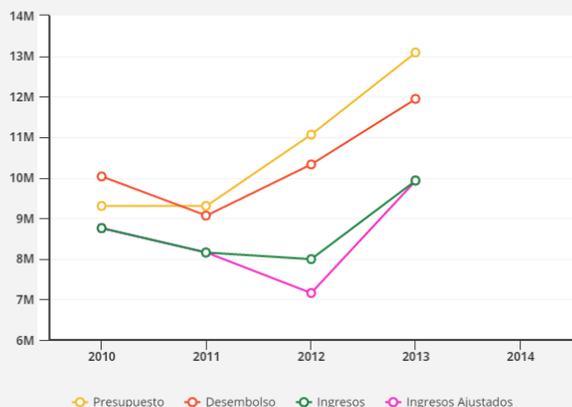
**Indicador de Cumplimiento**

- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

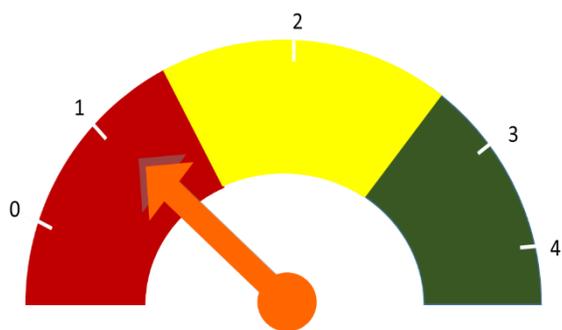
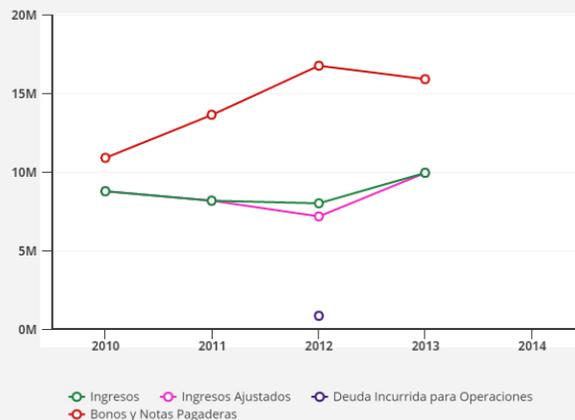
El presupuesto municipal aumentó de \$8.1 millones en 2010 a \$8.6 millones en 2014. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado para los años 2011, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los años 2010, 2011, 2013 y 2014. Los ingresos ajustados excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en el 2011 y 2013. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el periodo analizado. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$6.8 millones en 2010 a \$18 millones en 2014, un incremento de 165%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$8 millones en 2010 a \$8.7 millones en 2014, un incremento de 8.8%.

### 18. Tablero de Resultados Municipio de Patillas

**Grafica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Patillas**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio Patillas**



**Indicador de Cumplimiento**

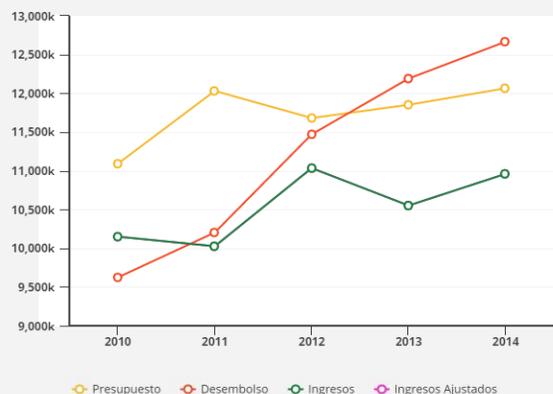
- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

El presupuesto municipal aumentó de \$9.3 millones en 2010 a \$13.1 millones en 2013. No hay información financiera para el 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2011, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los cuatro años analizados. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra el presupuesto en los cuatro años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2012 por la cifra de \$835 mil. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$10.9 millones en el 2010 a \$15.9 millones en 2013, un incremento de 45.9%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$8.8 millones en 2010 a \$7.2 millones en 2012 y luego incrementaron en el 2013 a \$9.9 millones. Esto representa un incremento de 12.5% para el periodo.

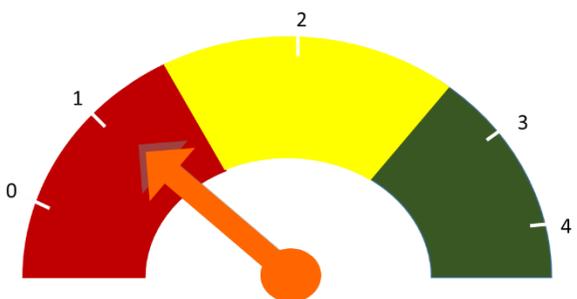
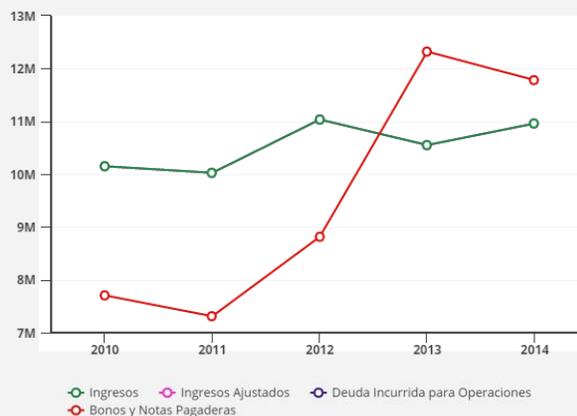
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**19. Tablero de Resultados Municipio de Guánica**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Guánica**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Guánica**



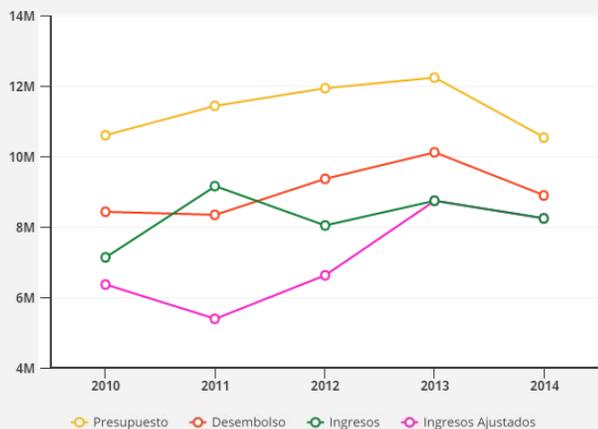
**Indicador de Cumplimiento**



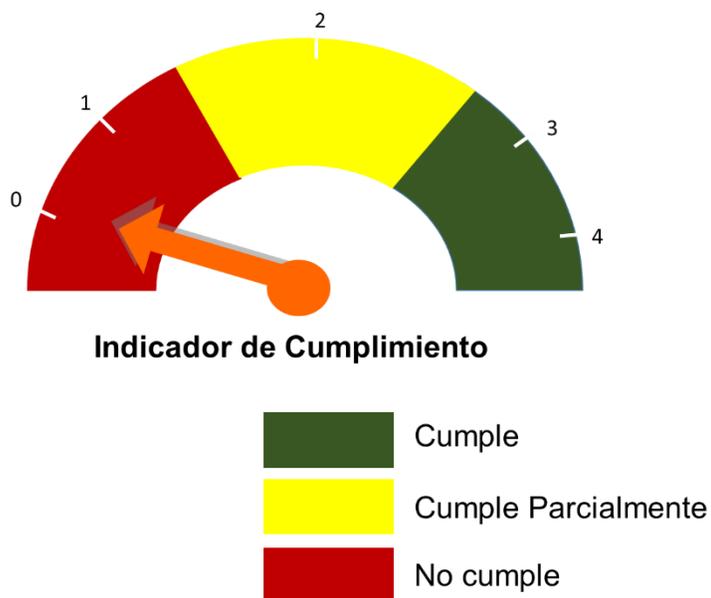
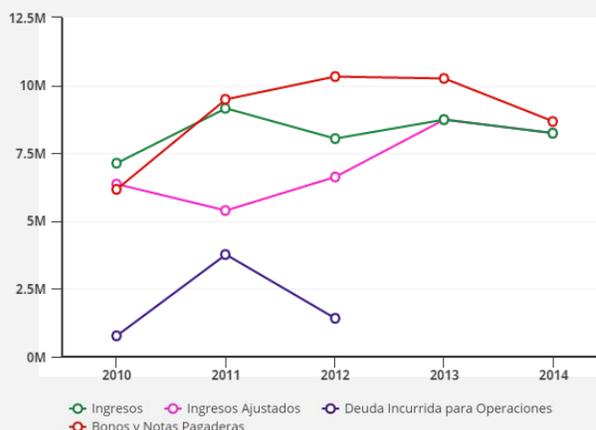
El presupuesto municipal aumentó de \$11.1 millones en 2010 a \$12.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011 y 2012. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2011, 2012, 2013 y 2014. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra el presupuesto en todos los años analizados. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el periodo analizado. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$77.1 millones en 2010 a \$117.8 millones en 2014, un incremento de 52.8%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$10.1 millones en 2010 a \$11 millones en el 2014, un incremento de 8.9%.

**20. Tablero de Resultados Municipio de Ciales**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Ciales**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Ciales**

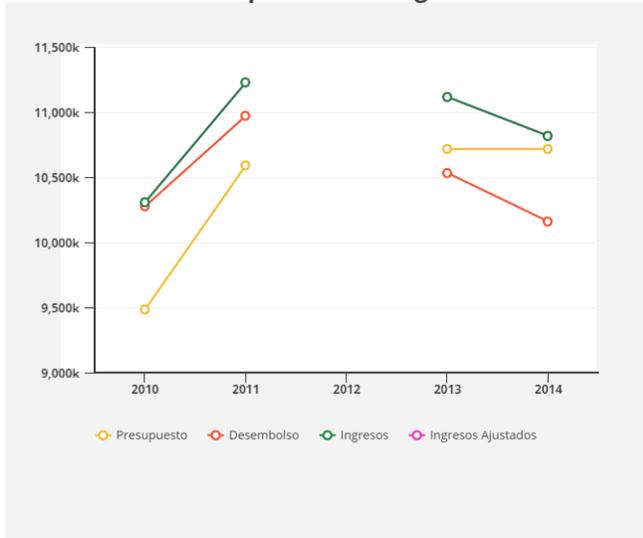


El presupuesto municipal aumentó de \$10.6 millones en 2010 a \$12.2 en 2013 y luego se reduce a \$10.5 en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado en todos los años analizados. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010, 2012, 2013 y 2014. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra el presupuesto en todos los años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2010, 2011 y 2012 para un total de \$6 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$6.2 millones en 2010 a \$10.3 millones en 2012 y luego se redujo a \$8.7 millones en 2014, un incremento para el periodo de 40.3%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$6.4 millones a \$8.2 millones en 2014, un incremento de 28.1%.

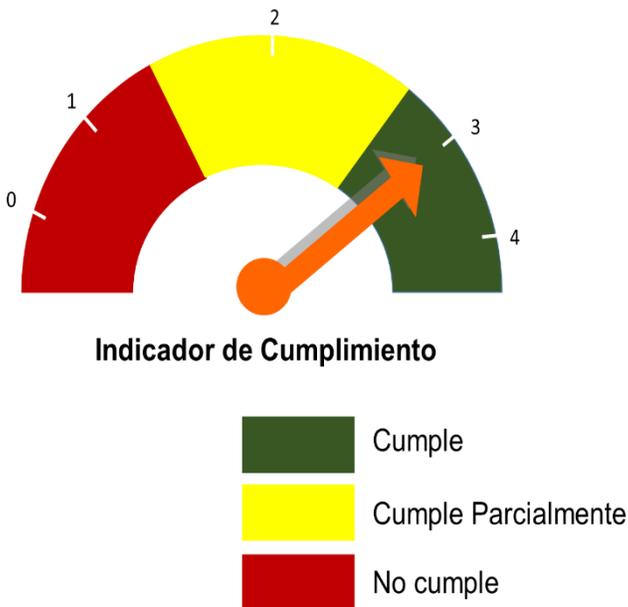
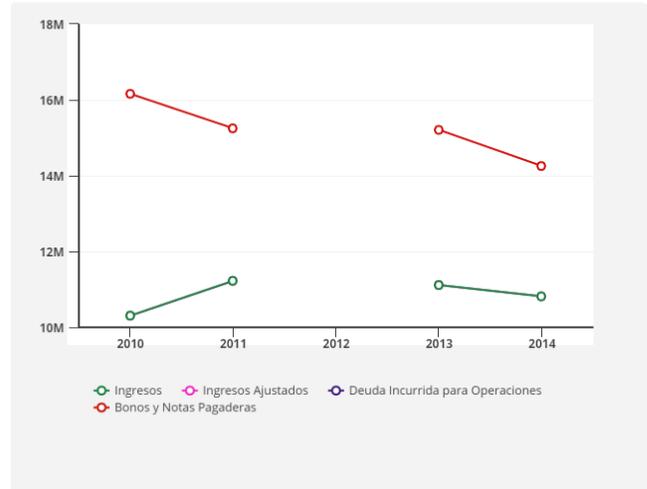
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**21. Tablero de Resultados Municipio de Hormigueros**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Hormigueros**



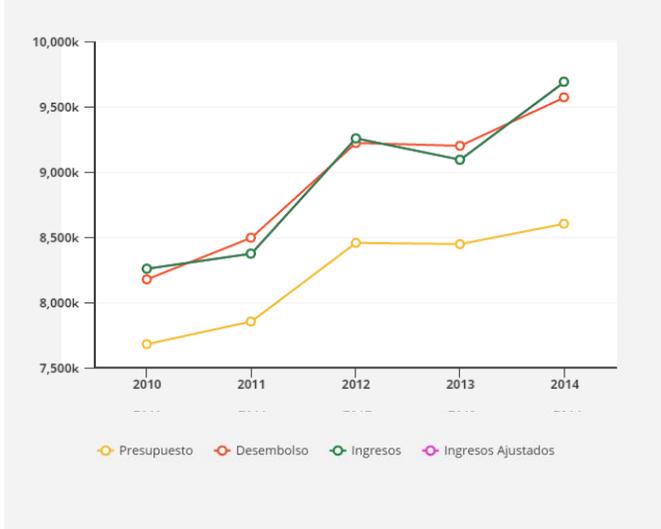
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Hormigueros**



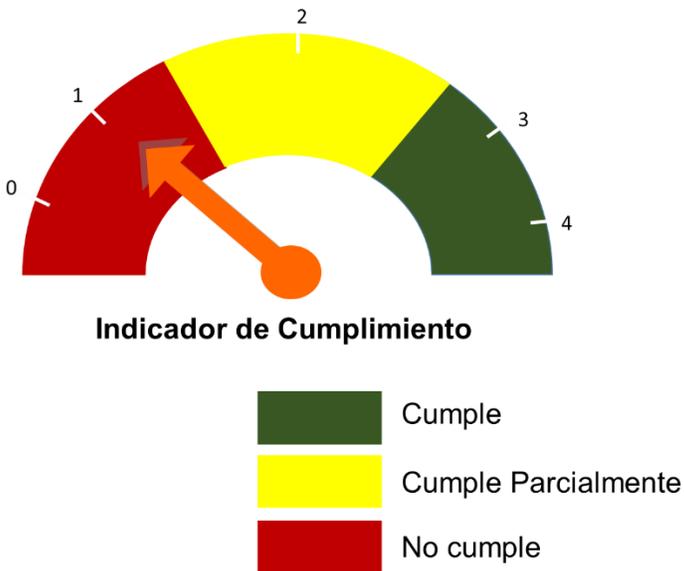
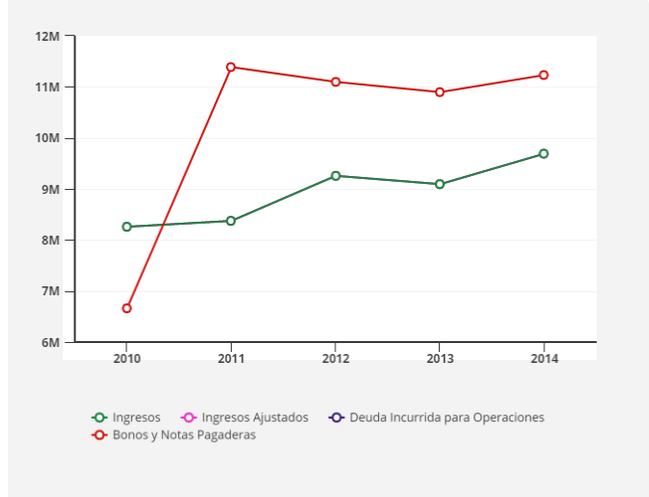
El presupuesto municipal aumentó de \$9.5 millones en 2010 a \$10.7 millones en 2014. No tenemos información financiera del año 2012. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado para 2010 y 2011. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los cuatro años analizados. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo se redujo de \$16.2 millones en 2010 a \$14.3 millones en 2014, una reducción de 11.7%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$10.3 millones en 2010 a \$10.8 millones en 2014, un incremento de 4.9%.

**22. Tablero de Resultados Municipio de Jayuya**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Jayuya**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Jayuya**

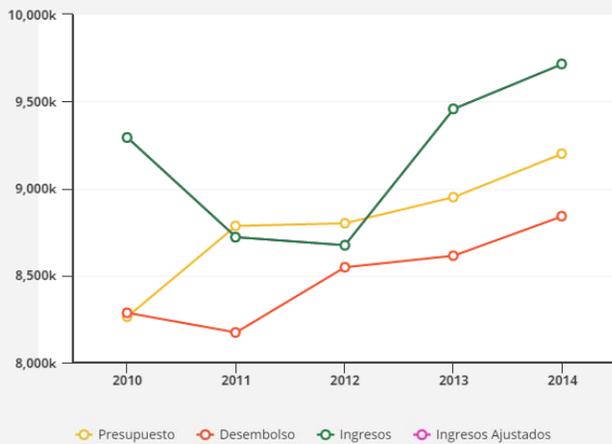


El presupuesto municipal aumentó de \$7.7 millones en 2010 a \$8.6 millones en 2014. El desembolso real fue mayor que lo presupuestado en todos los años analizados. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado en los años 2010, 2012 y 2014. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en todos los años analizados. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumentó de \$6.7 millones en 2010 a \$11.2 millones en 2014, un incremento de 67.2%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$8.3 millones en 2010 a \$9.7 millones en 2014, un incremento de 16.9%.

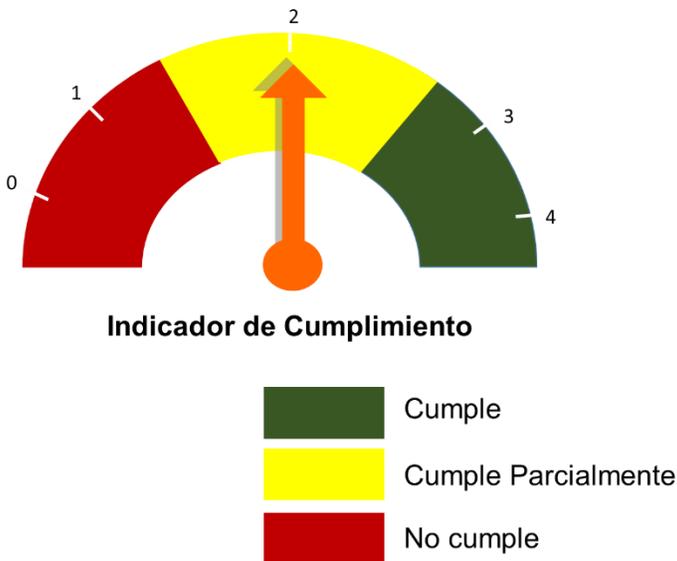
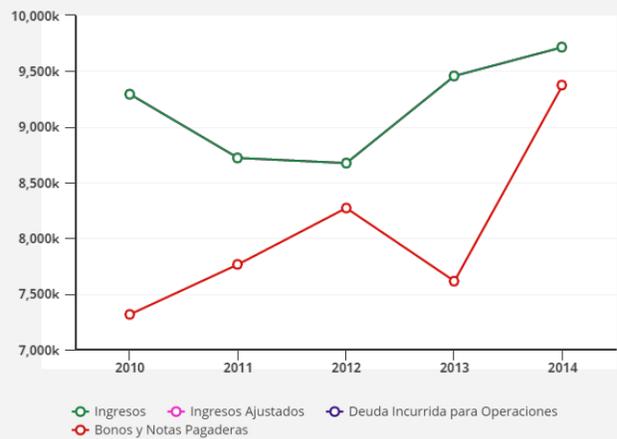
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**23. Tablero de Resultados Municipio de Rincón**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Rincón**



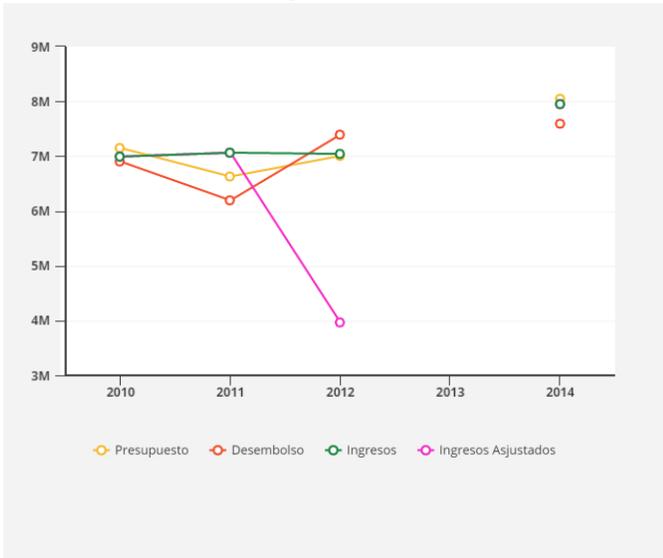
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio Rincón**



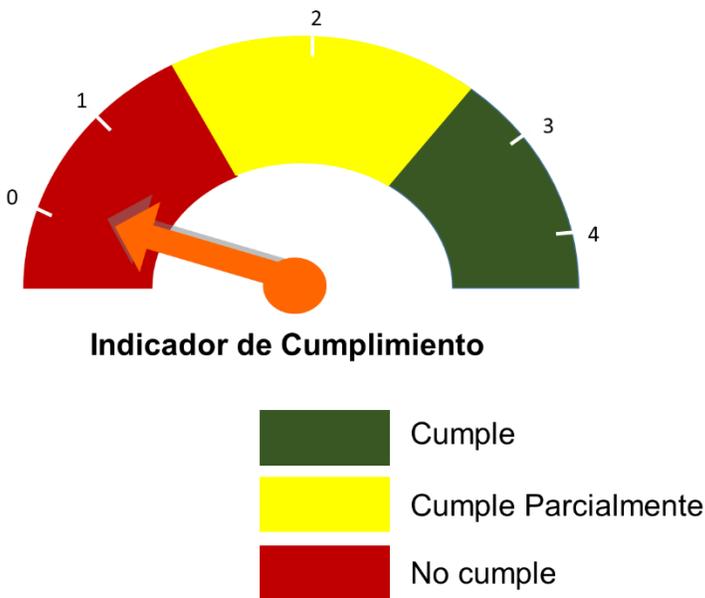
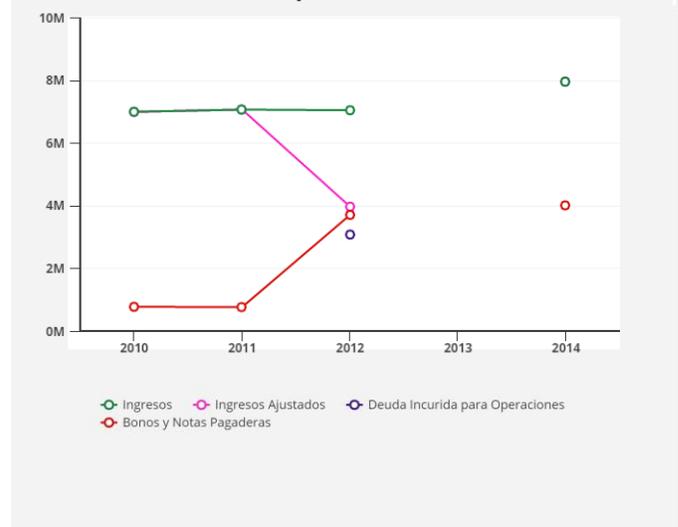
El presupuesto municipal aumentó de \$8.3 millones en 2010 a \$9.2 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2011, 2012, 2013 y 2014. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para todos los años analizados. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en 2010, 2013 y 2014. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumentó de \$7.3 millones en 2010 a \$ 9.4 millones en 2014, un incremento de 28.8%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$9.3 millones en 2010 a \$9.7 millones en 2014, un incremento de 4.3%.

**24. Tablero de Resultados Municipio de Florida**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Florida**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Florida**

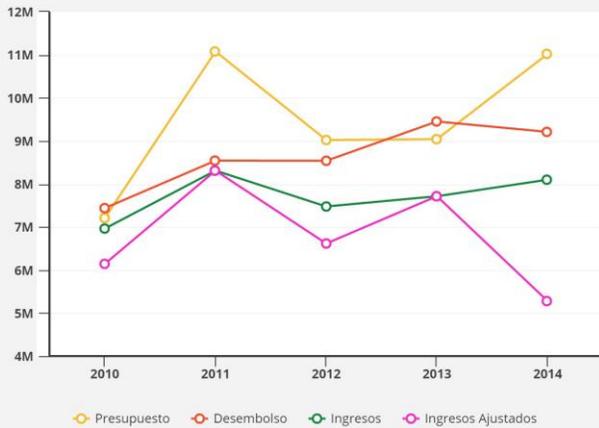


El presupuesto municipal aumento de \$7.1 millones en 2010 a \$8.0 millones en 2014. No tenemos información financiera del año 2013. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011 y 2014. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los años 2010, 2011 y 2014. El ingreso ajustado y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza en todos los años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2012 por \$3.1 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumentó de \$770 mil en 2010 a \$4 millones en 2014, un incremento de 419.5%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$7 millones en 2010 a \$4 millones en 2012 y luego incrementa a \$8 millones en 2014, un aumento de 14.3%.

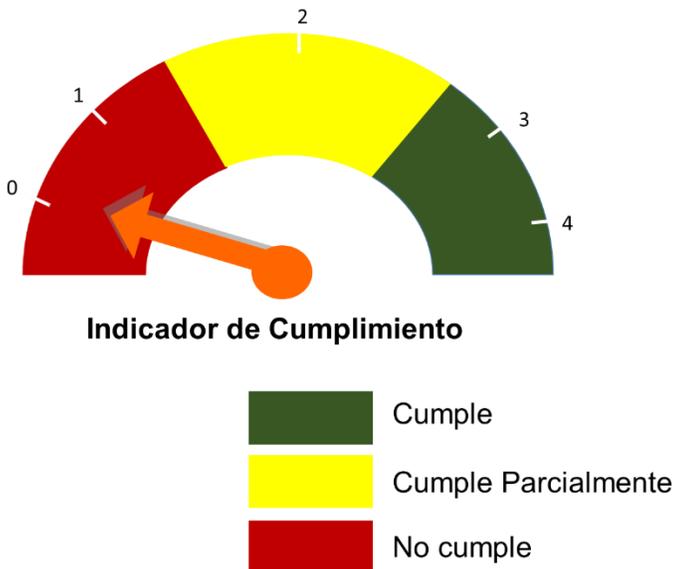
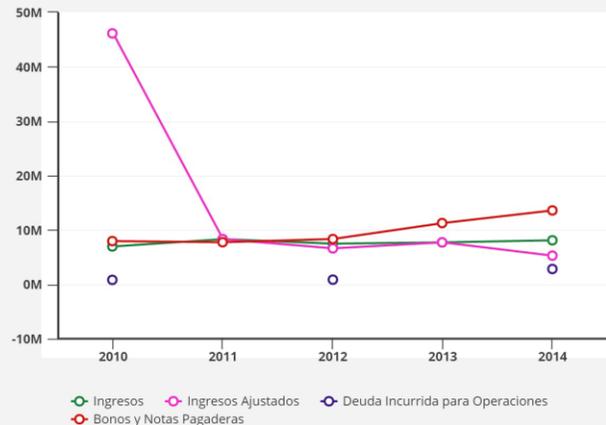
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**25. Tablero de Resultados Municipio de Maunabo**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Maunabo**



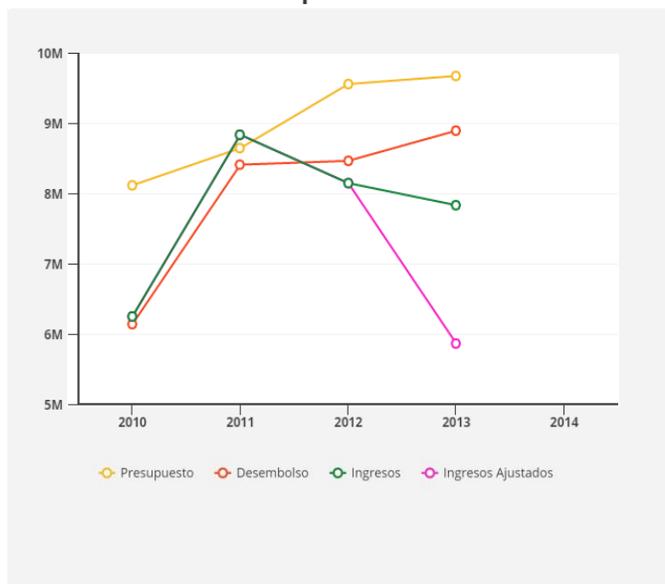
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida para Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Maunabo**



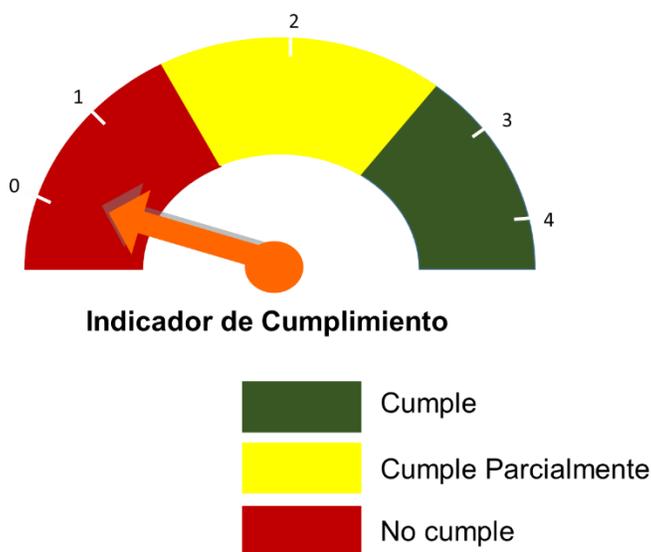
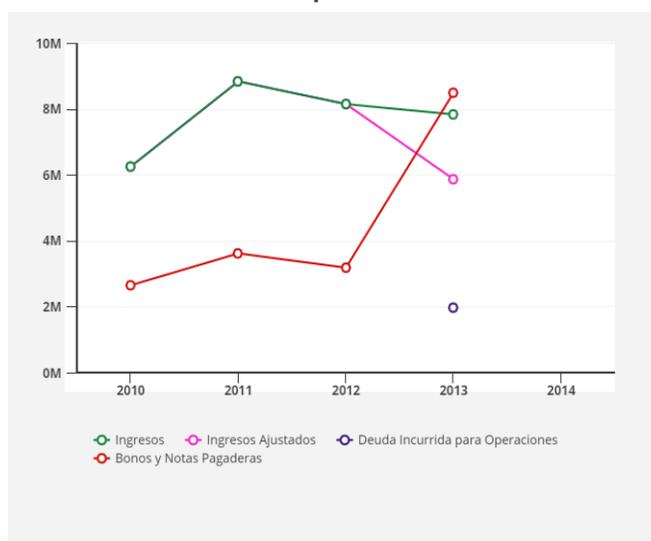
El presupuesto municipal aumentó de \$7.2 millones en 2010 a \$11 millones en 2014. El desembolso real menor a lo presupuestado para los años 2011, 2012 y 2014. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para todos los años analizados. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra presupuesto en todos los años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en los años 2010, 2012 y 2014 para un total de \$4.5 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$8 millones en 2010 a \$13.6 millones en 2014, un incremento de 70%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$6.1 millones en 2010 a \$5.3 millones en 2014, una reducción de 13.1%.

**26. Tablero de Resultados Municipio de Ceiba**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Ceiba**



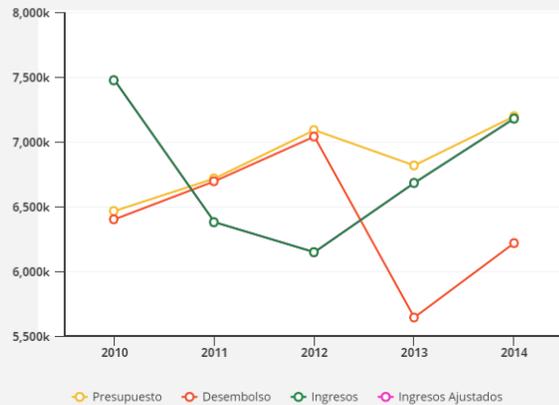
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Ceiba**



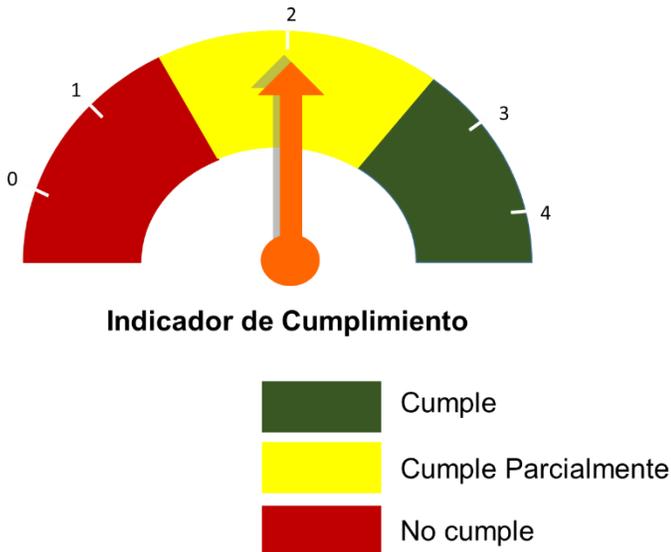
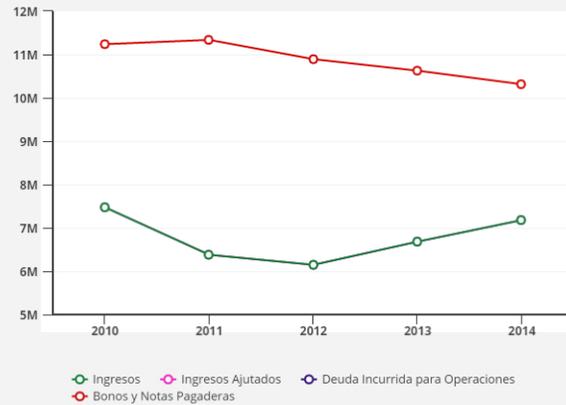
El presupuesto municipal aumentó de \$8.1 millones en 2010 a \$9.7 millones en 2013. No tenemos información financiera del año 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado en los cuatro años analizados. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los años 2012 y 2013. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado para el 2010, 2012 y 2013. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el año 2013 por \$2 millones. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$2.6 millones en 2010 a \$8.5 millones en 2013, un incremento de 226.9%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$6.2 millones en 2010 a \$5.9 millones en 2013, una reducción del 4.8%.

**27. Tablero de Resultados Municipio Las Marías**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio Las Marías**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio Las Marías**

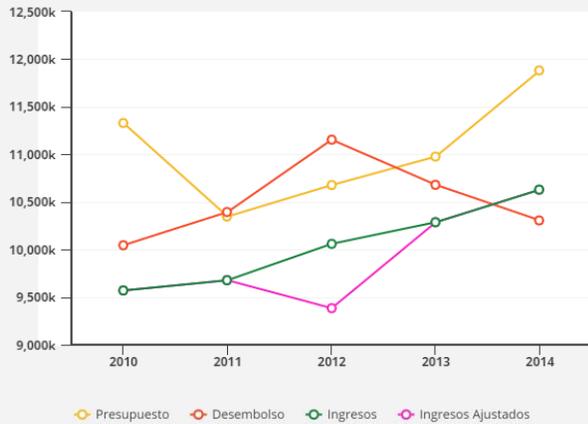


El presupuesto municipal aumentó de \$6.5 millones en 2010 a \$7.2 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado en todos los años analizados. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los años 2010, 2013 y 2014. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en el 2010, 2012, 2013 y 2014. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales durante los años analizados. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo se redujo de \$11.2 millones a \$10.3 millones, una reducción del 8%. Los ingresos ajustados se redujeron de \$7.5 millones en 2010 a \$7.2 millones, una reducción de 4%.

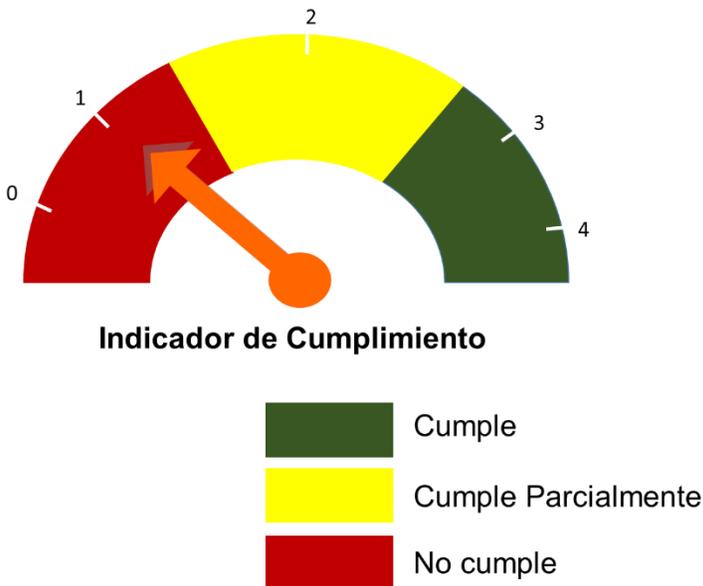
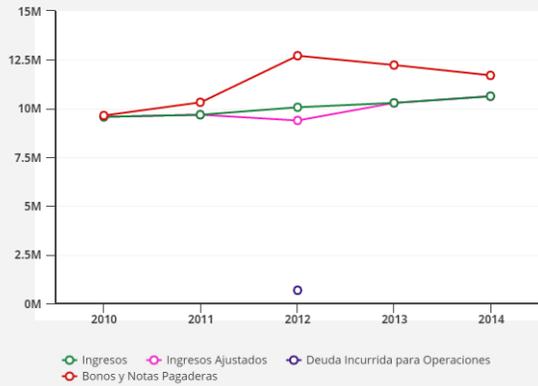
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**28. Tablero de Resultados Municipio de Vieques**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Vieques**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Vieques**

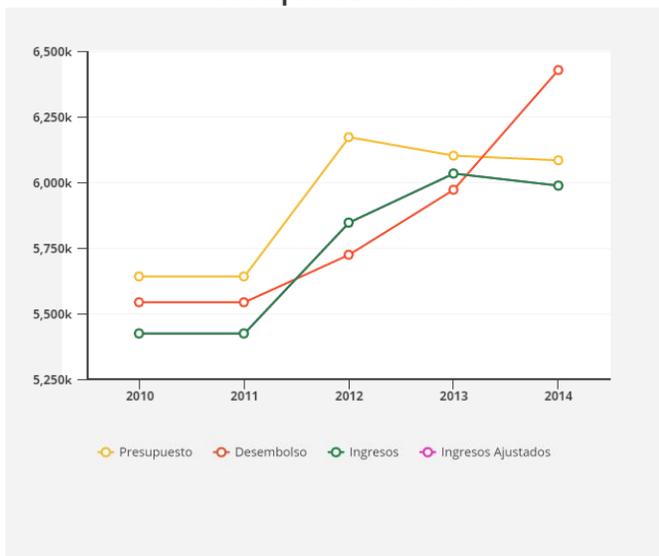


El presupuesto municipal aumentó de \$11.3 millones en 2010 a \$11.9 millones en 2014. El desembolso real fue mayor a lo presupuestado para los años 2011, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010, 2011, 2012 y 2013. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en todos los años analizados. El municipio incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales en el 2012 por \$676 mil. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo incremento de \$9.6 millones en 2010 a \$11.7 millones en 2014, un aumento de 21.9%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$9.6 millones en 2010 a \$10.6 millones en 2014, un incremento de 10.4%.

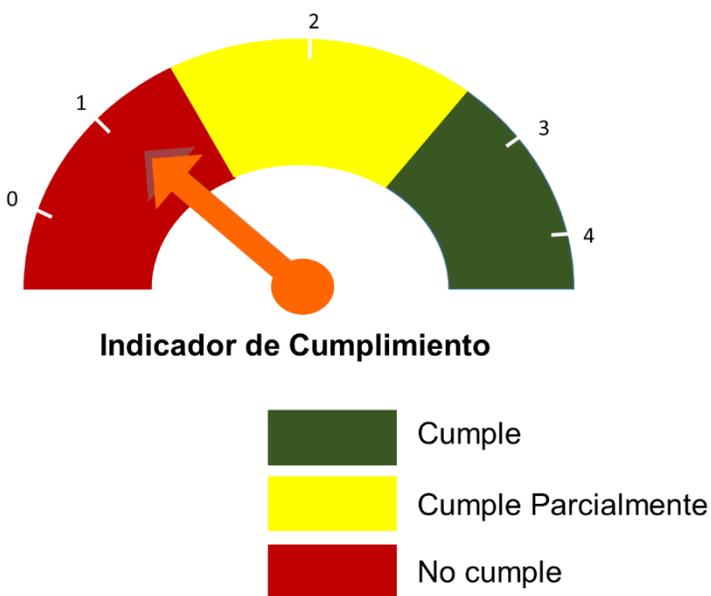
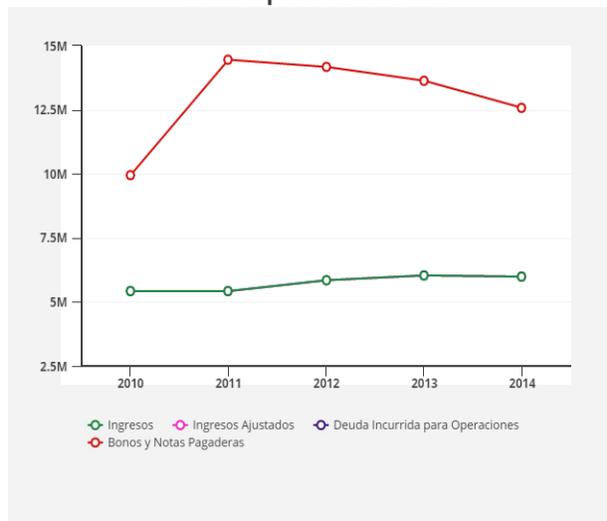
**Estudio de Investigación**  
**PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS MUNICIPAL**

**29. Tablero de Resultados Municipio de Maricao**

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Maricao**



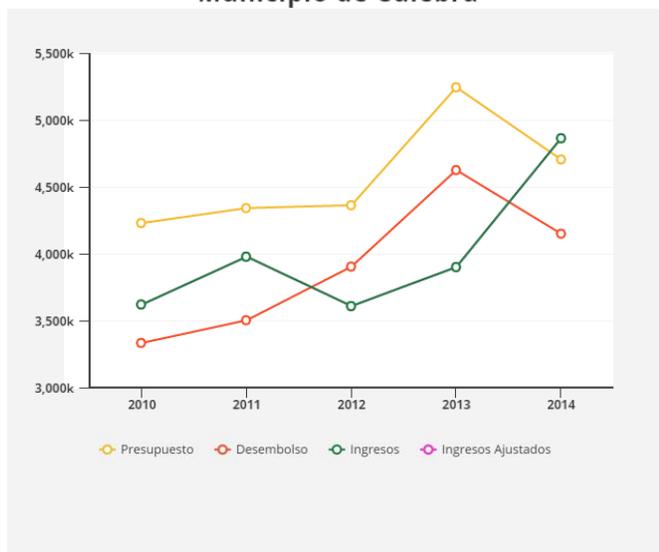
**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Maricao**



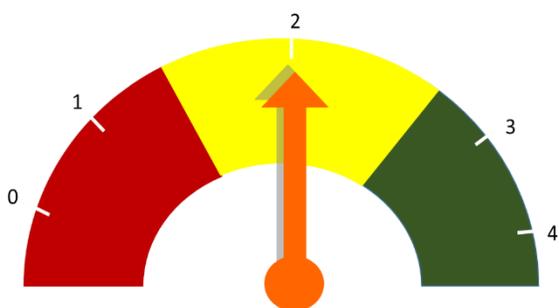
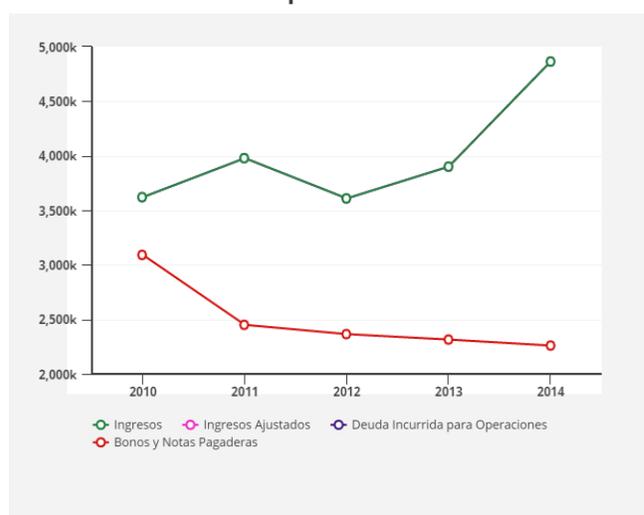
El presupuesto municipal aumentó de \$5.6 millones en 2010 a \$6.1 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para los años 2010, 2011, 2012 y 2013. El ingreso ajustado fue menor a lo desembolsado para los años 2010, 2011 y 2014. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado para el 2012 y 2014. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales durante los años analizados. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo aumento de \$9.9 millones en 2010 a \$14.4. Esto representa un aumento en el periodo analizado de 27.3%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$5.4 millones en 2010 a \$6 millones en 2014, un incremento de 11.1%.

### 30. Tablero de Resultados Municipio de Culebra

**Gráfica Comparativa de Presupuesto, Desembolsos, Ingresos e Ingresos Ajustados Municipio de Culebra**



**Gráfica Comparativa de Ingresos, Ingresos Ajustados, Deuda Incurrida en Operaciones y Bonos y Notas Pagaderas Municipio de Culebra**



**Indicador de Cumplimiento**

- Cumple
- Cumple Parcialmente
- No cumple

El presupuesto municipal aumentó de \$4.2 millones en 2010 a \$4.7 millones en 2014. El desembolso real fue menor a lo presupuestado para todos los años analizados. El ingreso ajustado fue mayor a lo desembolsado para los años 2010, 2011 y 2014. Los ingresos ajustados y los desembolsos reales excedieron el 5% de varianza contra lo presupuestado en todos los años analizados. El municipio no incurrió en deuda para cubrir gastos operacionales durante los años analizados. La deuda de Bonos y Notas a largo plazo se redujo de \$3.1 millones en 2010 a \$2.3 millones en 2014, una reducción de 25.8%. Los ingresos ajustados aumentaron de \$3.6 millones en 2010 a \$4.9 millones en 2014, un incremento de 36.1%.

## **B. Conclusiones**

De los hallazgos principales resultantes del estudio de investigación al aplicar los indicadores de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal a las municipales de Puerto Rico podemos concluir que existe gran diversidad en los puntajes de los resultados de los niveles de aprestamiento en la gestión municipal resalta los niveles de apertura y disposición de estos en su quehacer para ejercer su función. De igual forma, resalta el contraste entre dos visiones, por un lado, la visión del municipio como el gobierno más cercano a la gente, por otra parte, la realidad de un gobierno donde predominan la vaguedad de normas y procedimientos y la insuficiencia de recursos que aseguren que los gobiernos municipales y sus funcionarios informen, explique y justifiquen sus acciones a los ciudadanos.

De los hallazgos principales identificados previamente surgen las siguientes conclusiones;

### ***Marco Jurídico***

1. La Ley de Municipios Autónomos de 1991 no establece parámetros claros y contundentes relacionados con los principios de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal municipal.
2. No existen criterios específicos, coherentes y consistentes que definan el contenido y la información que debe ser divulgada en los portales de internet de los municipios.
3. Tampoco existen ordenanzas municipales que regulen la obligatoriedad de transparentar la información pública, muy especialmente los presupuestos, los informes de gastos, las transferencias de fondos, las compras, los contratos y otros documentos esenciales a la buena gobernanza municipal.

### ***Transparencia Municipal***

4. Los pobres resultados obtenidos por los municipios en las evaluaciones realizadas para medir las prácticas de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal son el producto de la ausencia de un marco

jurídico que obligue a los municipios a divulgar toda la información pública a los ciudadanos, empresarios e inversores.

La limitada divulgación que ocurre es el resultado de los procesos de auditoría y la evaluación del cumplimiento del municipio con leyes y reglamentos enfocados en elementos de la rendición de cuentas.

Estos esfuerzos se realizan posterior a las acciones municipales; cuyas acciones, decisiones, intenciones y resultados esperados no fueron debidamente divulgados al ciudadano previo a su ocurrencia.

La falta de una gestión municipal transparente dificulta los procesos de rendir cuentas y el señalar tardíamente los funcionarios responsables de aquellas acciones u omisiones que afectaron al erario público.

5. La mayoría de los municipios (50% no accedieron a ser entrevistados y 93.3% no entregó la información, documentos y datos solicitados) demuestran poca disposición a cambiar su relación con el ciudadano transparentando información y documentos relevantes y crear espacios para la involucración de los ciudadanos en la toma de decisiones.
6. Los resultados del estudio demuestran que la mayoría de los municipios con menos población y recursos tienden a estar menos aprestados a exhibir las prácticas de transparencia mientras que los municipios con mayor población y recursos evidencian estar más aprestados a adoptar las prácticas de transparencia con excepciones en ambos grupos.

### ***Rendición de Cuentas en la Gestión Municipal***

7. No todas las modalidades de rendición de cuentas están promulgadas en la Ley de Municipios Autónomos. Al analizar la legislación vigente encontramos que solo la presentación del presupuesto y el informe de actividades está regulada por dicha ley.
8. La segunda instancia de rendición de cuentas que encontramos en la Ley de Municipios Autónomos son las auditorías internas y externas y la

auditoría de la Oficina del Contralor de Puerto Rico (OCPR). De estas solo se publican las auditorías realizadas por la OCPR

### ***Responsabilidad Fiscal***

9. Las municipalidades en Puerto Rico no ejercen la práctica de los principios establecidos internacionalmente para transparentar los presupuestos, es decir la gestión de los presupuestos no se ejerce conforme a los estándares de presupuesto abierto. Esto no permite la involucración de la ciudadanía y todos los actores sociales en la formulación del presupuesto municipal y su fiscalización.
10. Al analizar los ingresos generados por patentes y otras contribuciones municipales resultantes del proceso de revisión de los EFA's podemos concluir que en el escenario de grandes limitaciones de recursos a nivel del estado es improbable que algunos municipios de menor población y recursos puedan cubrir sus gastos operacionales y, por consiguiente, continuar con la prestación de servicios a la ciudadanía.

Además, surge una interrogante sobre la capacidad de algunos municipios de menor población y recursos para mantener sus operaciones sin recibir asignaciones especiales legislativas o del gobierno central.

La discusión sobre la reducción del número de municipios en Puerto Rico se incrementará con la incapacidad de algunos municipios de continuar sus operaciones sin asistencia financiera estatal.

## **C. Recomendaciones**

### **Específicas**

1. Es necesario formular y adoptar un marco jurídico integrado y coherente y las políticas públicas necesarias para poner en marcha con éxito las estrategias de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal a nivel municipal como herramienta para generar mejores resultados (que

satisfagan las necesidades de los ciudadanos) y el uso prudente de los recursos públicos.

Esto requerirá, además, que se desarrollen los procedimientos y los instrumentos para mantenerlos y mejorarlos en el tiempo. Es necesario que estas sean fiscalizadas por la Oficina del Contralor de Puerto Rico y la Oficina de Ética Gubernamental para que sean implantadas a la mayor brevedad posible.

2. Es primordial articular e implantar un sistema de transparencia y rendición de cuentas y responsabilidad fiscal en la gestión municipal anclado en los principios internacionales.
3. Es prioritario elaborar estrategias para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en el área fiscal como una medida de mejorar el uso prudente de los recursos públicos.
4. Es necesario fortalecer los sistemas tecnológicos y los portales electrónicos como herramienta para transparentar la información relacionada con los resultados de la gestión municipal y el uso de los recursos públicos.
5. Es necesario transparentar el proceso presupuestario e incorporar a los ciudadanos en el desarrollo de presupuestos abiertos como una medida para mejorar la salud fiscal de los municipios.
6. Hay que fortalecer la infraestructura de informática y mejorar la calidad de los datos para generar información relevante y sustantiva para apoyar la toma de decisiones y propiciar el mejoramiento de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.
7. Es necesaria la creación de nueva legislación para mejorar la rendición de cuentas y la involucración activa de la ciudadanía. A pesar de que en Puerto Rico se han creado mecanismos para la rendición de cuentas y la participación ciudadana estos no han sido del todo efectivos. Lo establecido en la Ley de Municipios Autónomos carece de justificación, está obsoleta y no ha rendido los frutos esperados.

8. En el área de informes financieros, es necesario que todos aquellos funcionarios públicos que son elegidos por el pueblo, divulguen abiertamente sus informes. A estos fines, es necesario que la Oficina de Ética Gubernamental adopte reglamentación a los efectos de proveerle la oportunidad a la ciudadanía de inspeccionar los informes financieros de los alcaldes y otros funcionarios elegidos por el pueblo con el fin de que se pueda identificar alguna irregularidad.
9. En relación a las auditorías internas y externas, es necesario que se enmiende la Ley de Municipios Autónomos para que estas sean divulgadas a través de la internet para que la ciudadanía tenga acceso a ellas sin la necesidad de pedir autorización ni de justificar su interés.
10. Realizar estudios futuros utilizando la metodología de este estudio para aplicarla a los 78 municipios. Además, las iniciativas de reforma municipal en todas sus modalidades que se discuten al presente en la legislatura deben tomar en consideración los resultados de este estudio.

### **Generales**

1. Urge que los gobiernos municipales se comprometan con los principios de gobernanza transparente y abierta. No empece a que la autonomía fiscal define en gran medida las competencias administrativas de los municipios, la coordinación con el gobierno central es esencial para la búsqueda de soluciones acertadas al problema de la corrupción.

Legislaciones aisladas dirigidas únicamente a las agencias del gobierno central no son suficientes si pretendemos que las prácticas de transparencia y rendición de cuentas se conviertan en el norte de todo quehacer gubernamental.

2. Las serias limitaciones financieras que encara el gobierno central al presente y el Banco Gubernamental de Fomento impide que se continúe la asistencia fiscal a los municipios de escasos recursos.

Esto incrementará la discusión para generar alternativas (consolidación, agrupación o eliminación de municipios) entre otras modalidades para

atender la financiación de los servicios que le prestan estos municipios a la ciudadanía.

Cualquiera que sea la solución a esta situación es imperativo que se promulgue legislación de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal que le garantice a la ciudadanía que la solución que de adopte logre los resultados trazados y se sostenga en el corto y largo plazo.

3. Existe la necesidad de adoptar programas de educación para desarrollar las competencias técnicas y conductuales de transparencia y apertura respecto a la gobernanza y la gestión transparente de las solicitudes información de los ciudadanos.

Resulta necesario un cambio en los valores organizacionales en los que la secretividad y los reclamos absolutos de confidencialidad, que den paso a la transparencia y rendición de cuentas municipal.

El análisis y divulgación de la información pública contribuye a una mayor transparencia y rendimiento de cuentas en el sector municipal, permite evaluar la efectividad del uso de los recursos fiscales y motivar al liderato a ser más efectivos y actuar con eficiencia en el uso de los recursos. Permite a su vez identificar áreas en donde sea más vulnerables a cometer errores.

4. Es apremiante de que el País transforme su cultura administrativa y sus prácticas de gestión de los asuntos públicos tanto a nivel estatal como municipal.

Para atender esta realidad hemos articulado un Modelo del Sistema de Gestión de la Transparencia, la Rendición de Cuentas, la Responsabilidad Fiscal en la Gestión Municipal.

**Gestión Gobernanza Municipal**



#### **IV. REFERENCIAS**

##### ***Leyes***

“*Ley de Contribución Municipal sobre la Propiedad de 1991*”. *Ley* Núm. 83 de 30 de agosto de 1991, según enmendada.

“*Ley de Patentes Municipales*”. *Ley* Núm. 82 de 30 de agosto de 1991, según enmendada.

*Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico*. *Ley* Núm. 81 del 30 de agosto de 1991, según enmendada.

“*Ley del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales*” *Ley* Núm. 80 de 30 de agosto de 1991, según enmendada