

ESTUDIO PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA MUNICIPAL DE **PUERTO RICO** VOLUMEN II



CONTENIDO

ANEJO I - REGIONES 2

ANEJO II- SCATTER PLOTS 2

ANEJO III-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REGIÓN DE ARECIBO..... 2

ANEJO IV- ESTRUCTURA DE INGRESOS Y GASTOS MUNICIPALES 2

ANEJO V- GASTOS MUNICIPALES PER CÁPITA 2

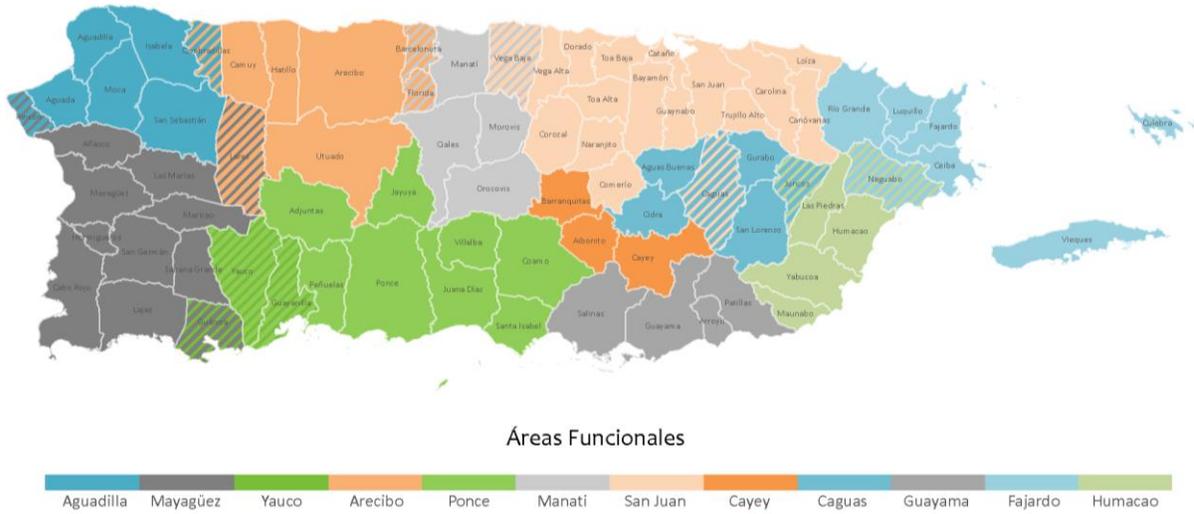
ANEJO VI- INGRESOS MUNICIPALES PER CÁPITA..... 2

**ANEJO VII- TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS, MEDICIÓN Y
'AUDITABILIDAD' 2**

ANEJO I - REGIONES



Anejo I-1. Acercamiento recomendado para el establecimiento de las regiones: Áreas Funcionales Propuestas para el Plan de Uso de Terrenos (PUT)



Fuente: Informe al Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en cumplimiento con la Orden Ejecutiva 2013-036 del 9 de mayo de 2013, según enmendada.

Nota: Esta delimitación cambió en 2015, con la adopción de la Resolución JP-2014-309, que establece once (11) áreas funcionales.

Anejo I-2. Competencias identificadas con potencial de delegación a nivel municipal

Agencia	Competencias
Administración de Recursos Naturales	Coordinación Regional de Conservación de Recursos Naturales (limpieza de playas, limpieza de cauces de quebradas)
Administración de Vivienda Pública	Administración de Residenciales Públicos Mantenimiento de edificios públicos Programas sociales dirigidos a residentes
Administración para el Desarrollo de Empresas Agropecuarias	Desarrollo de Infraestructura Rural y Mejoras Permanentes
Compañía de Parques Nacionales de Puerto Rico	Operación de Parques Nacionales e Instalaciones Recreativas y Deportivas
Cuerpo de Emergencias Médicas de Puerto Rico	Servicios de Emergencias Médicas / Calidad de servicios a nivel regional
Departamento de Agricultura	Administración y distribución de incentivos a agricultores
Departamento de Educación	Mantenimiento de escuelas públicas
	Seguridad
	Transportación
	Programas de Tutorías
Departamento de la Vivienda	Subsidio de Vivienda y Desarrollo Comunitario
Departamento de Recreación y Deportes	Mantenimiento de Instalaciones físicas
Oficina de Asuntos de la Juventud	Coordinación, orientación y seguimiento de servicios a jóvenes
	Juve-empleo
	Viajes Estudiantiles
Departamento de la Familia	Servicios de Amas de Llave para personas de edad avanzada y con impedimentos

Fuente: Informe al Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en cumplimiento con la Orden Ejecutiva 2013-036 del 9 de mayo de 2013, según enmendada.

Anejo I-3. Competencias identificadas con potencial de delegación a nivel regional

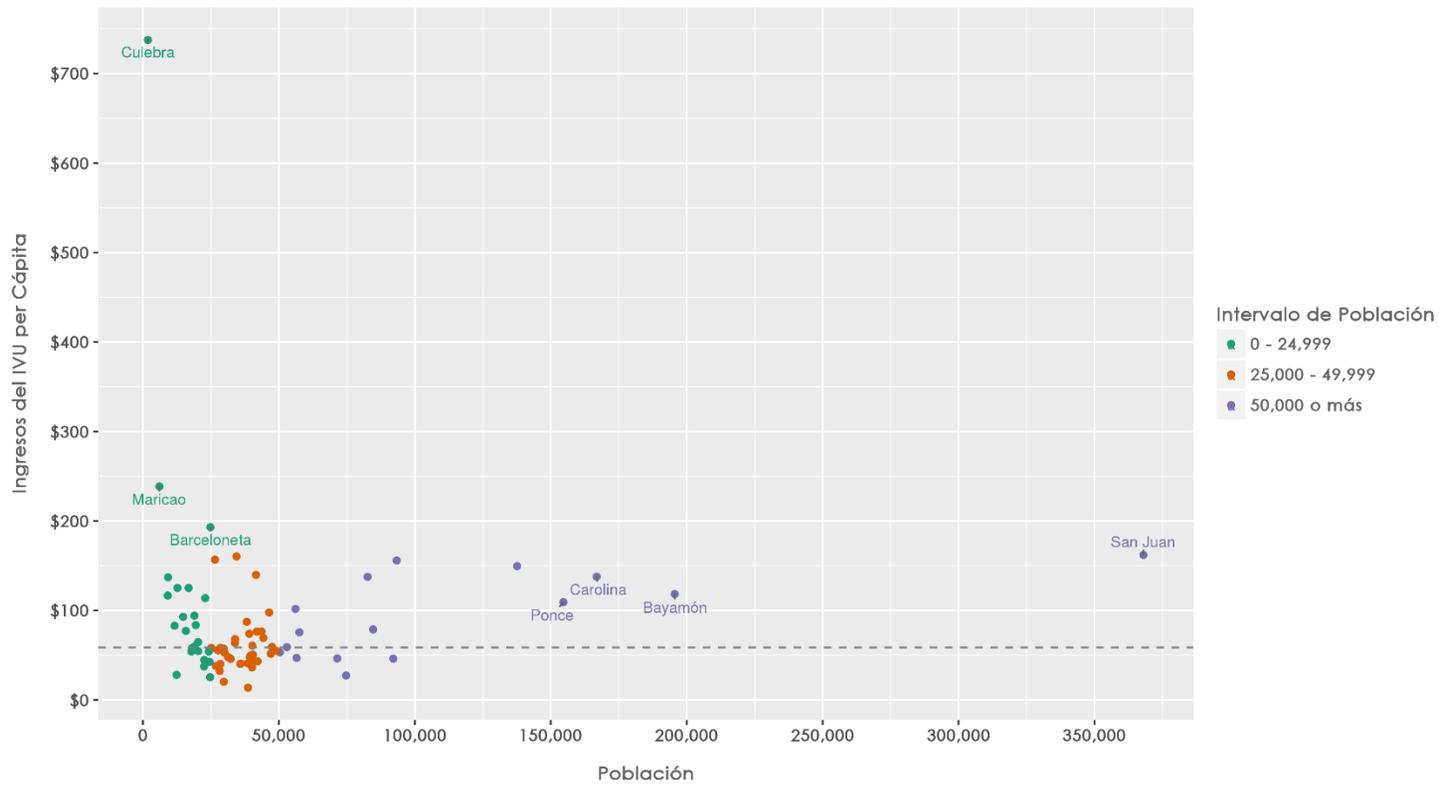
Agencia	Competencias
Administración de Recursos Naturales	Coordinación Regional de Conservación de Recursos Naturales (limpieza de playas, limpieza de cauces de quebradas)
Administración de Vivienda Pública	Administración de Residenciales Públicos Manteniendo de edificios públicos Programas sociales dirigidos a residentes
Administración para el Desarrollo de Empresas Agropecuarias	Desarrollo de Infraestructura Rural y Mejoras Permanentes Incentivos y Subsidios para el Sector Agrícola
Autoridad de Carreteras y Transportación	Planificación de la transportación multimodal en la región
Autoridad de Edificios Públicos	Planificación y coordinación del mantenimiento de las escuelas públicas
Comisión de Desarrollo Cooperativo de Puerto Rico	Asistencia técnica en la formación de cooperativas y otro apoyo
Compañía de Parques Nacionales de Puerto Rico	Operación de Parques Nacionales e Instalaciones Recreativas y Deportivas
Compañía de Turismo de Puerto Rico	Planificación y manejo de recursos turísticos
Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico	Permisos
Cuerpo de Emergencias Médicas de Puerto Rico	Servicios de Emergencias Médicas / Calidad de servicios a nivel regional
Departamento de Agricultura	Administración y distribución de incentivos a agricultores
Departamento de Educación	Mantenimiento de escuelas publicas
Departamento de la Vivienda	Subsidio de Vivienda y Desarrollo Comunitario Planificación y Servicios Técnicos de la Vivienda
Departamento de Salud	Permisos (Salud Ambiental) Fumigación
Departamento de Transportación y Obras Públicas	Embelllecimiento y ornato de áreas turísticas y de la comunidad Mantenimiento y conservación de carreteras primarias y secundarias
Departamento del Trabajo y Recursos Humanos	Manejo de fondos Ley 52 (creación y mantenimiento de empleos) Ejecución Programas de capacitación para el empleo Manejo de fondos WIA
Instituto de Cultura	Programa de Conservación de Patrimonio Histórico
Oficina de Gerencia de Permisos	Permisos
Departamento de Desarrollo Económico y Comercio	Planes de Desarrollo Regionales

Fuente: Informe al Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en cumplimiento con la Orden Ejecutiva 2013-036 del 9 de mayo de 2013, según enmendada.

ANEJO II- SCATTER PLOTS

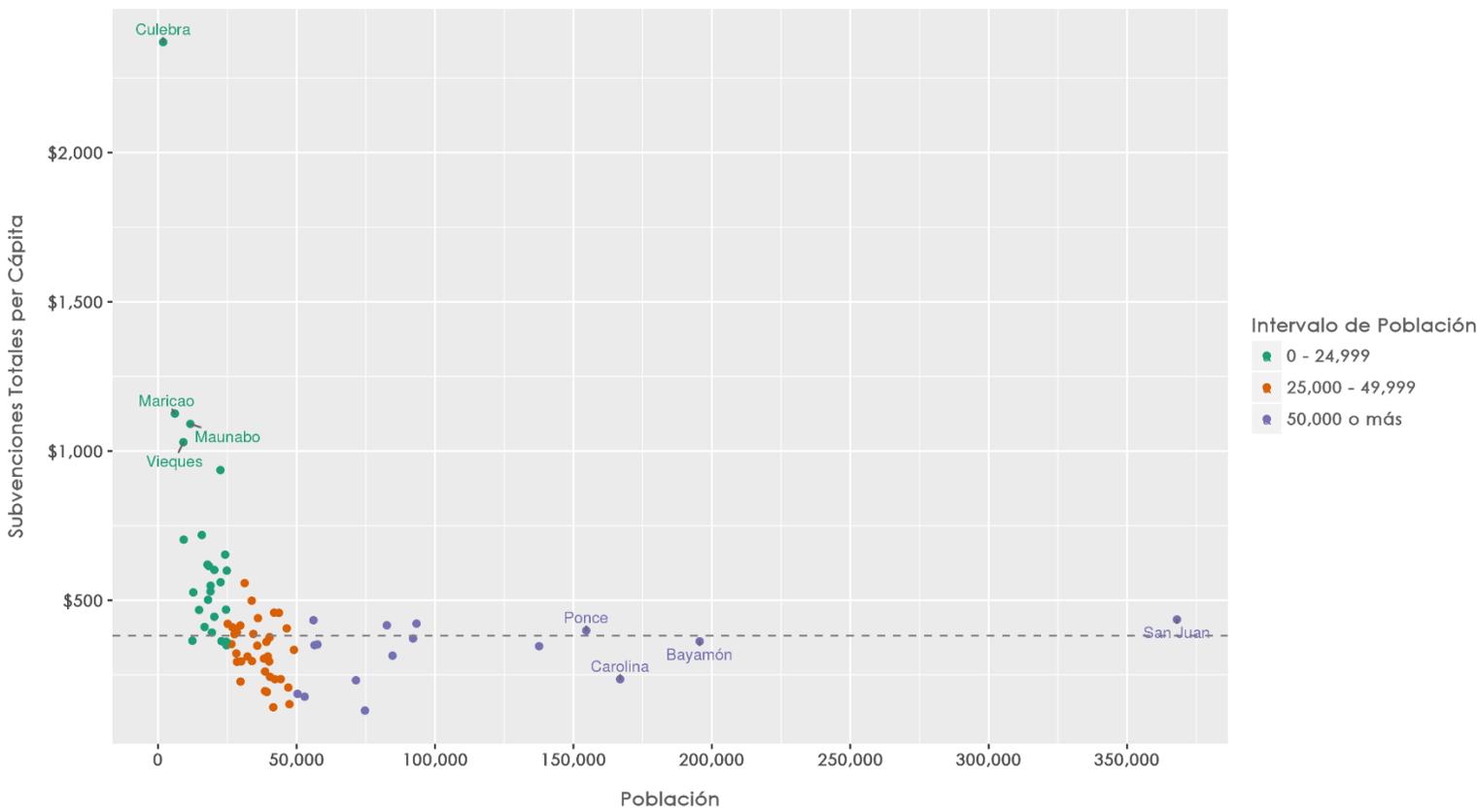


Anejo II-1. Ingreso IVU per cápita



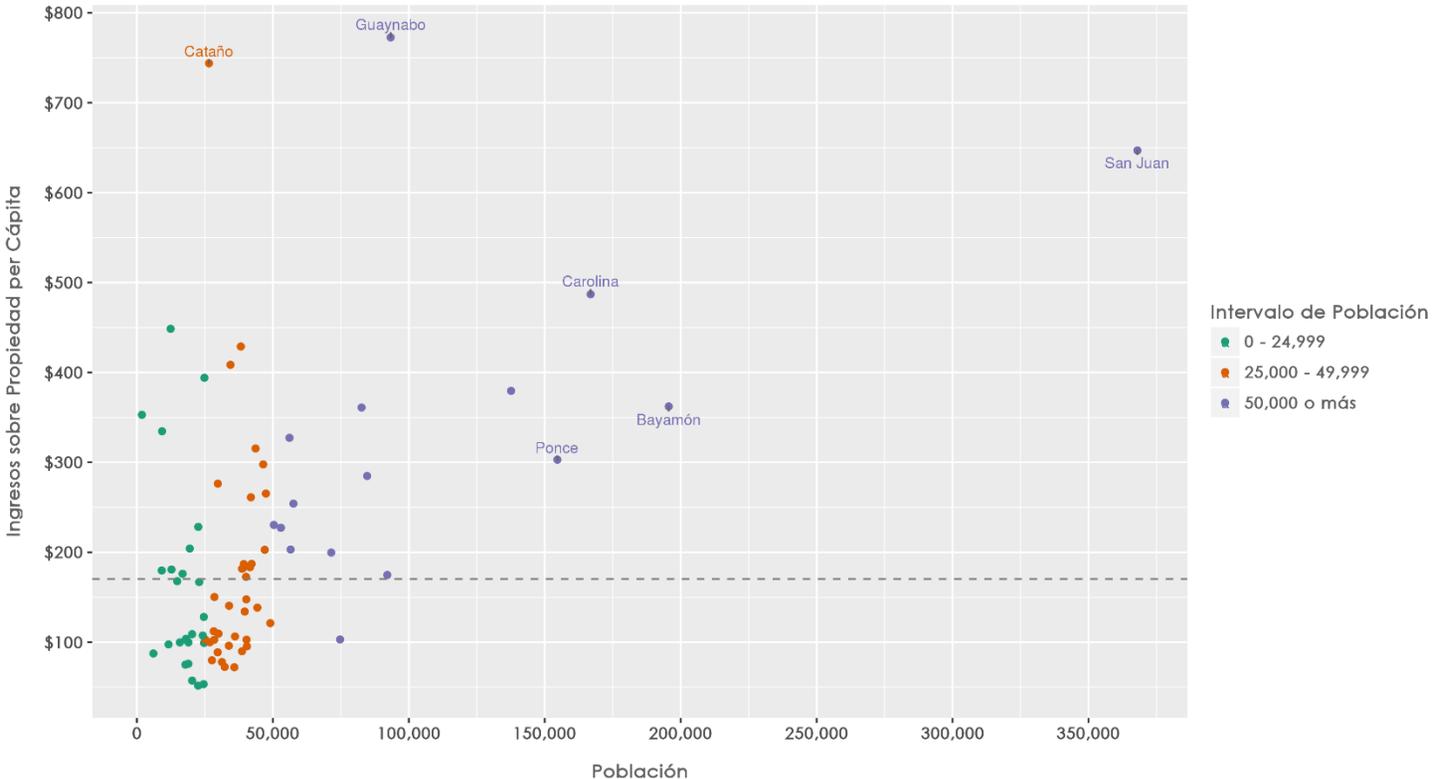
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-2. Subvenciones y aportaciones per cápita



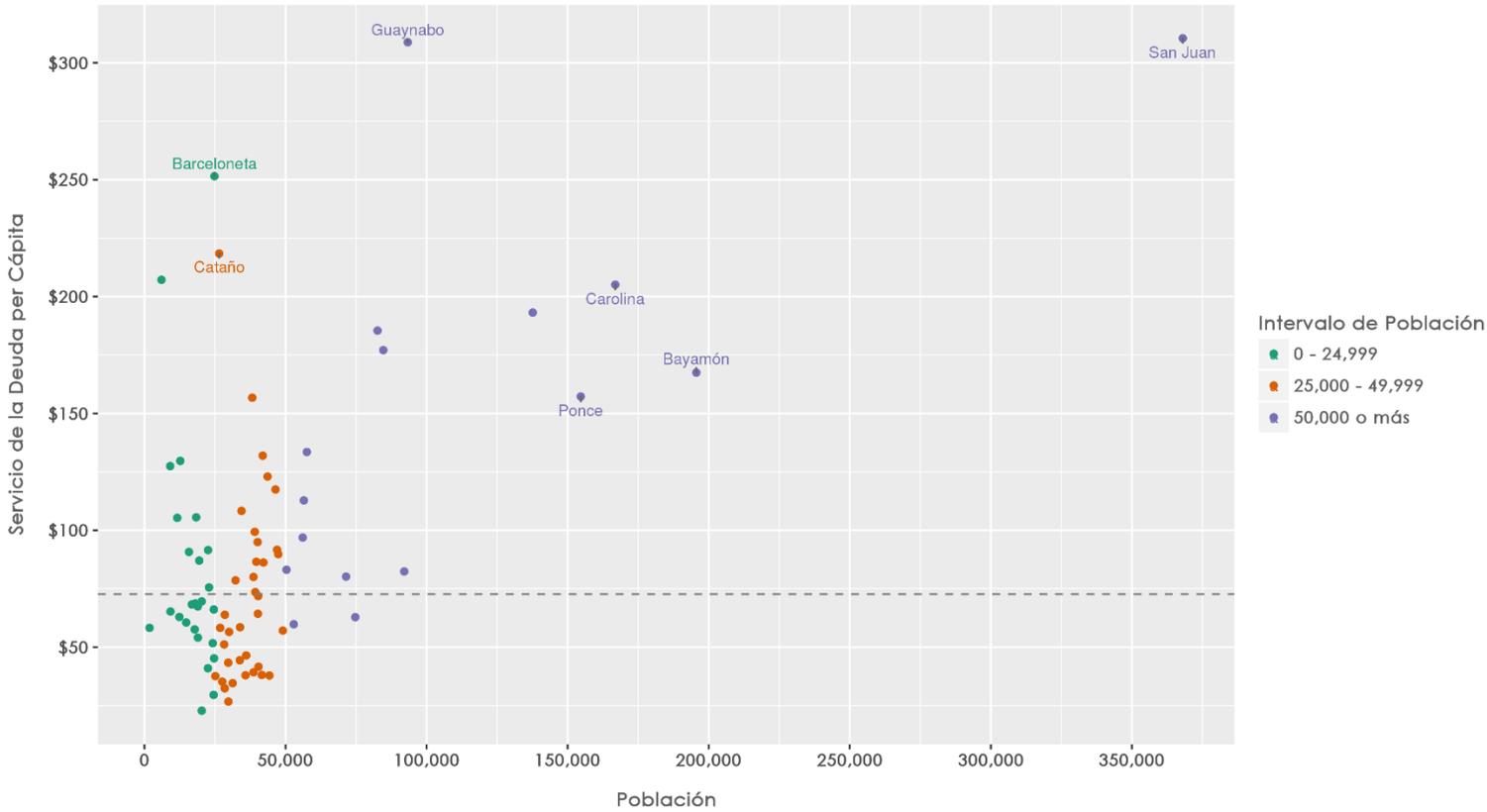
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-3. Ingresos sobre propiedad per cápita y población



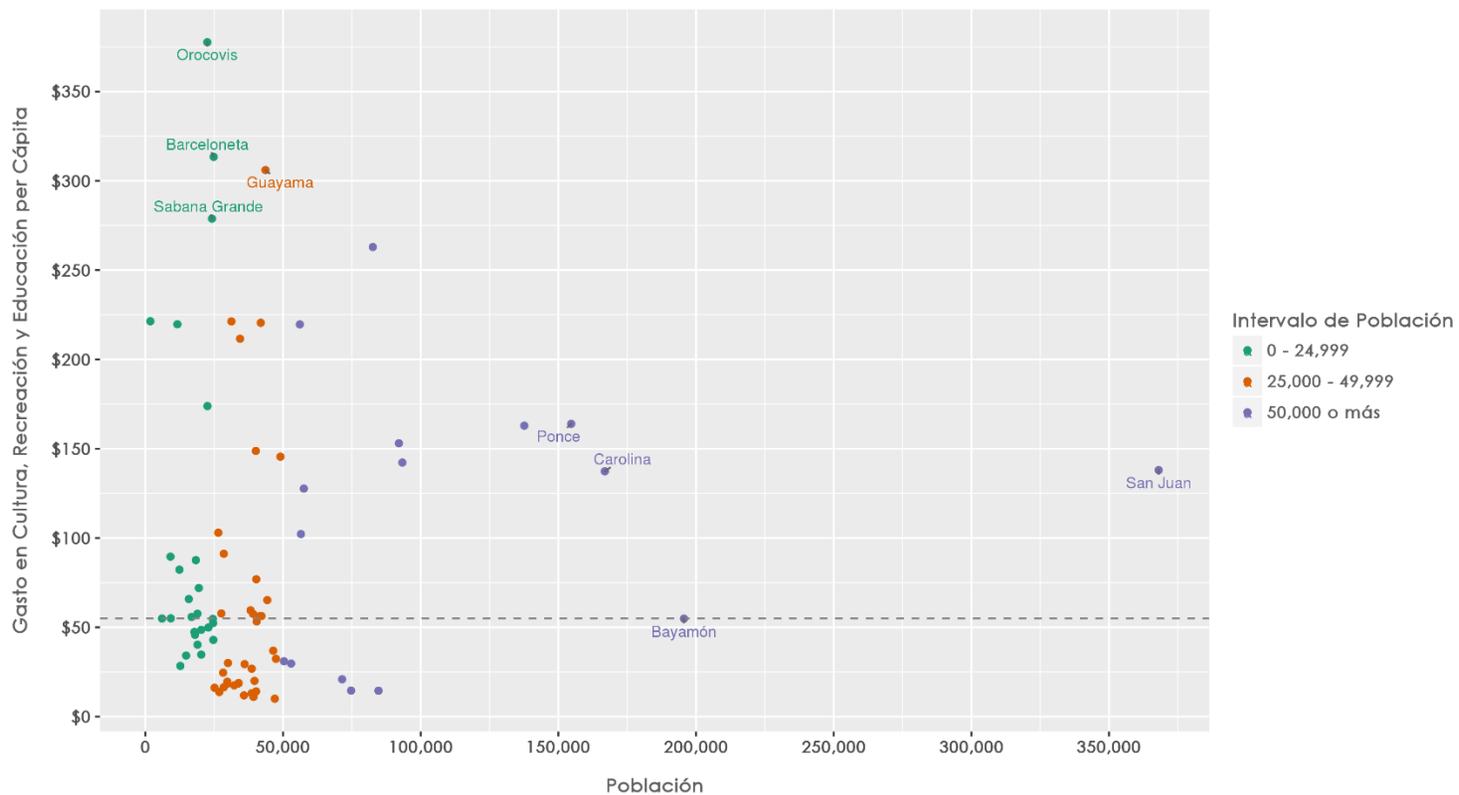
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-4. Gasto en servicio de deuda per cápita



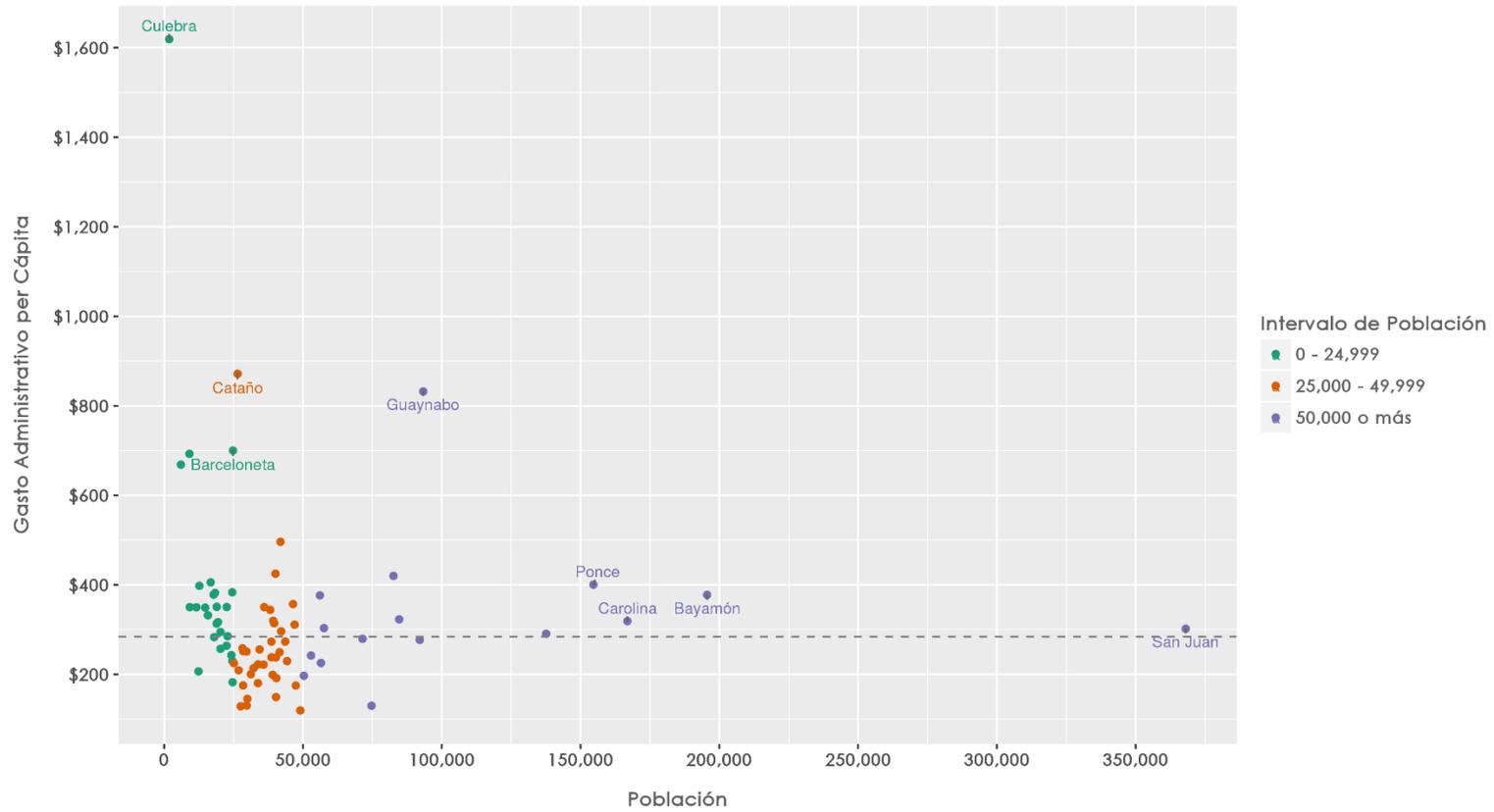
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-5. Gasto en cultura, recreación y educación per cápita



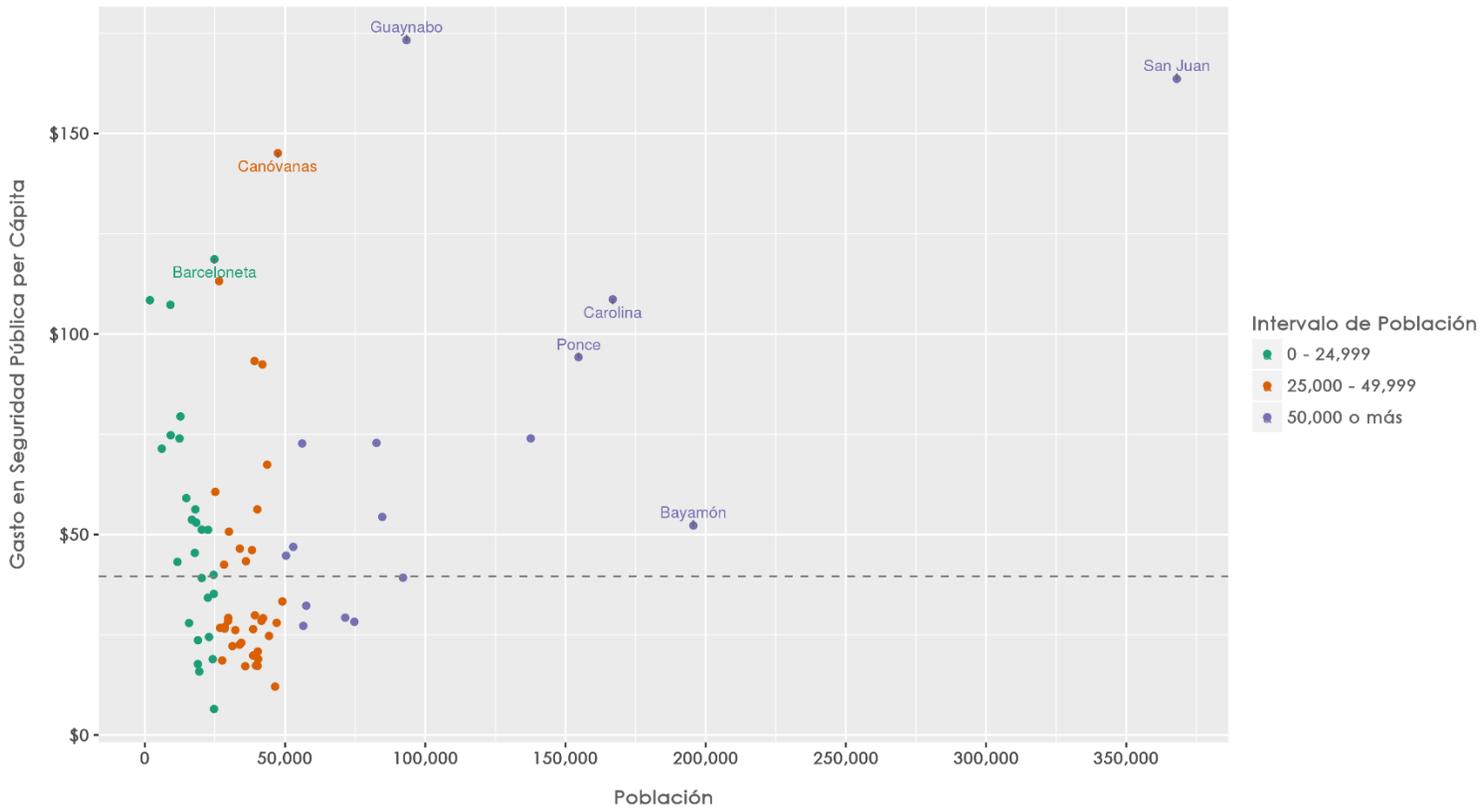
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-6. Gasto administrativo per cápita



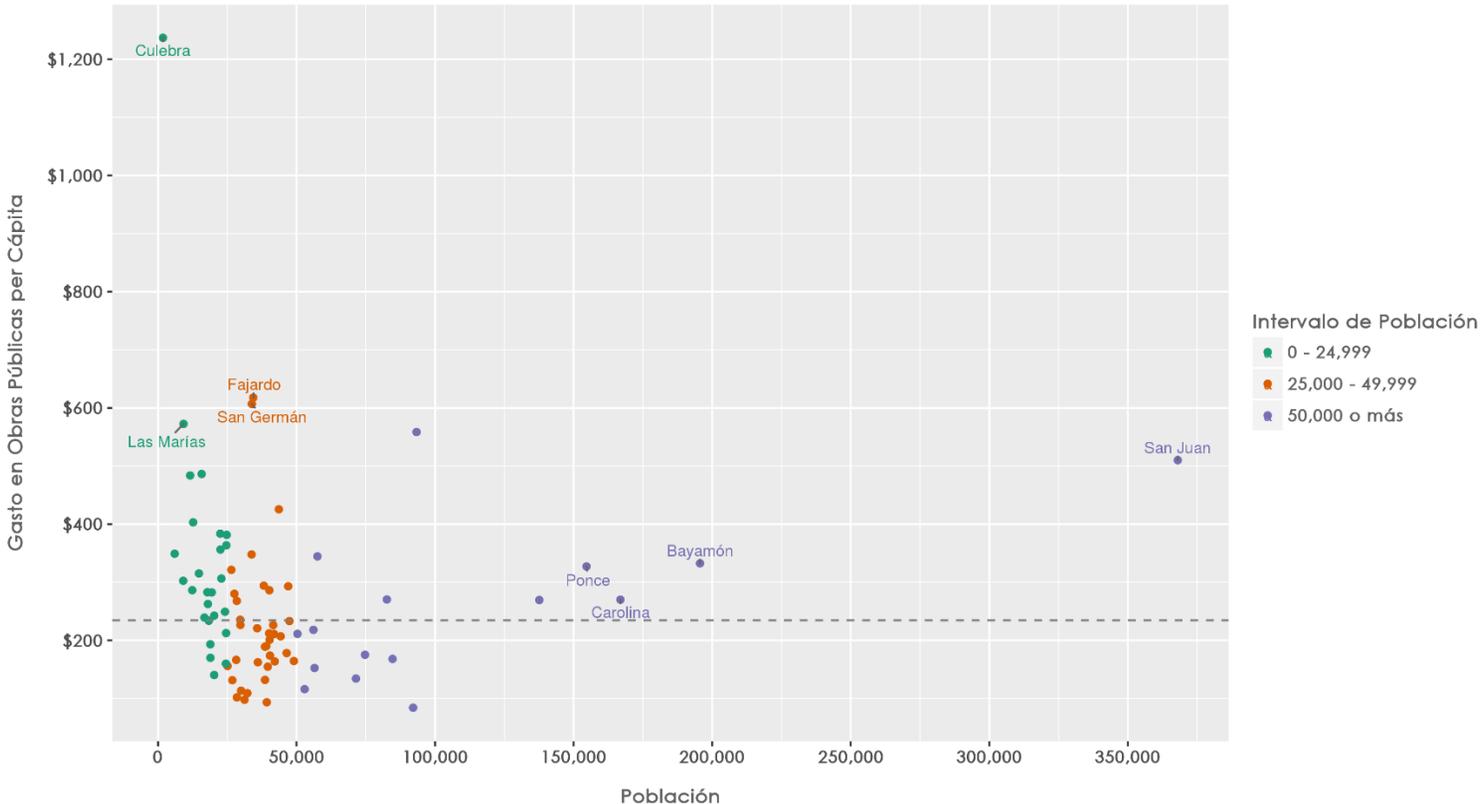
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-7. Gasto en seguridad pública per cápita



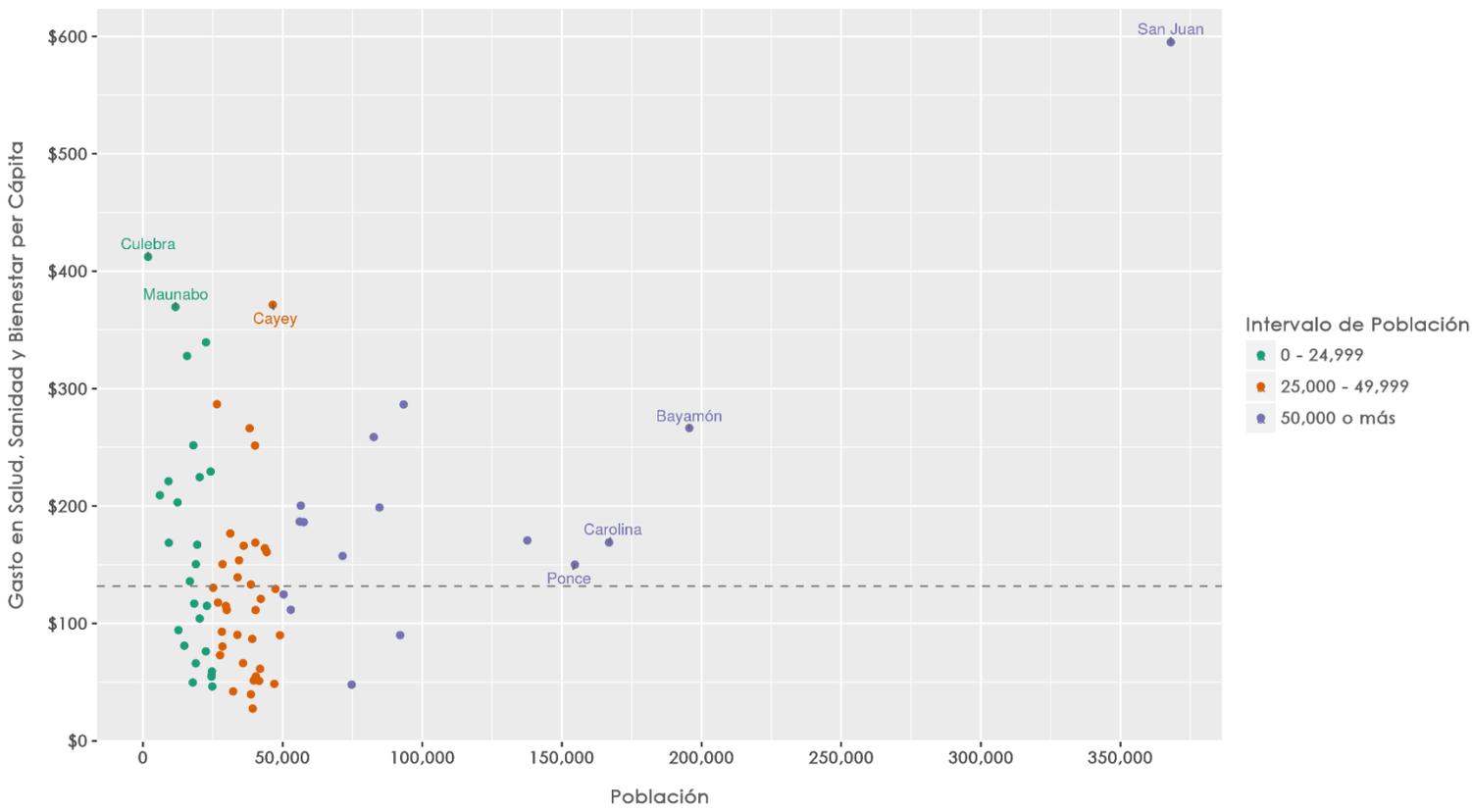
Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-8. Gasto en Obras Públicas per Cápita



Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo II-9. Gasto en salud, sanidad y bienestar per cápita



Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

ANEJO III-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REGIÓN DE ARECIBO



Anejo III-1. Estructura Organizacional Región Arecibo 2014

Municipio	División	Empleados	Nómina	Otros Gastos	Gasto Total	% del gasto total
Arecibo	Arte, Cultura, Turismo	34	\$845,925	\$21,005	\$866,930	98%
	Programas Federales	6	\$179,771	-\$63,616	\$116,155	155%
	Auditoría Interna	5	\$151,647	\$64,111	\$215,758	70%
	Conservación de Edificios	13	\$315,967	\$113,322	\$429,289	74%
	Legislatura Municipal	6	\$167,988	\$201,021	\$369,009	46%
	Obras Públicas	132	\$3,094,520	\$1,736,213	\$4,830,733	64%
	Oficina de Finanzas	67	\$1,811,855	\$5,351,532	\$7,163,387	25%
	Oficina del Alcalde	46	\$1,310,821	\$662,328	\$1,973,149	66%
	Oficina Municipal Manejo de Emergencias	29	\$721,559	\$71,000	\$792,559	91%
	Planificación y Desarrollo	16	\$379,994	\$179,772	\$559,766	68%
	Policía Municipal	122	\$3,218,472	\$158,498	\$3,376,970	95%
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	40	\$937,716	\$1,854,177	\$2,791,893	34%
	Recreación y Deportes	36	\$855,491	\$147,652	\$1,003,143	85%
	Recursos Humanos	28	\$838,938	\$43,502	\$882,440	95%
	Secretaría Municipal	15	\$455,580	\$409,162	\$864,742	53%
	Servicio al Ciudadano	70	\$1,809,407	\$247,348	\$2,056,755	88%
	Vivienda Municipal	8	\$242,650	\$0	\$242,650	100%
	Otros gastos administrativos *				\$11,056,295	
Arecibo Total		673	\$17,338,302	\$11,197,026	\$39,591,623	44%
Barceloneta	Auditoría Interna	2	\$93,966	\$0	\$93,966	100%
	Centro Envejecientes	48	\$705,772	\$29,003	\$734,775	96%
	Educación	79	\$1,671,054	\$278,377	\$1,949,431	86%
	Legislatura Municipal	4	\$131,265	\$98,816	\$230,081	57%
	Obras Públicas	146	\$3,342,570	\$856,399	\$4,198,969	80%
	Oficina de Finanzas	30	\$902,395	\$3,006,316	\$3,908,711	23%
	Oficina del Alcalde	45	\$1,385,563	\$360,562	\$1,746,125	79%
	Oficina Municipal Manejo de Emergencias	35	\$841,606	\$35,940	\$877,546	96%
	Oficina Vice-Alcalde	25	\$856,174	\$371,361	\$1,227,535	70%
	Policía Municipal	64	\$1,798,231	\$35,002	\$1,833,233	98%
	Programas Federales	38	\$646,723	\$65,003	\$711,726	91%
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	65	\$1,501,979	\$343,001	\$1,844,980	81%
	Recreación y Deportes	52	\$1,171,271	\$167,001	\$1,338,272	88%
	Recursos Humanos	19	\$516,310	\$340,005	\$856,315	60%
	Secretaría Municipal	8	\$250,314	\$12,001	\$262,315	95%
	Otros gastos administrativos *				\$4,836,597	
Barceloneta Total		660	\$15,815,192	\$5,998,788	\$26,650,577	59%
Camuy	Auditoría Interna	4	\$114,324	\$40,956	\$155,280	74%
	Centro Envejecientes	28	\$639,811	\$23,848	\$663,659	96%
	Legislatura Municipal	5	\$131,224	\$99,982	\$231,206	57%
	Obras Públicas	55	\$1,044,606	\$85,975	\$1,130,581	92%
	Oficina de Finanzas	26	\$615,801	\$1,212,350	\$1,828,150	34%
	Oficina del Alcalde	33	\$838,665	\$326,483	\$1,165,147	72%

Municipio	División	Empleados	Nómina	Otros Gastos	Gasto Total	% del gasto total
	Oficina Municipal Manejo de Emergencias	14	\$254,128	\$18,396	\$272,524	93%
	Policía Municipal	25	\$610,769	\$11,313	\$622,081	98%
	Programas Federales	10	\$235,935	-\$224,776	\$11,159	
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	17	\$301,616	\$1,194,686	\$1,496,302	20%
	Recreación y Deportes	25	\$470,638	\$113,013	\$583,650	81%
	Recursos Humanos	10	\$239,462	\$204,571	\$444,033	54%
	Secretaría Municipal	8	\$175,712	\$13,612	\$189,324	93%
	Servicios diversos	23	\$543,943	\$668,354	\$1,212,297	45%
	Turismo	8	\$193,519	\$33,265	\$226,784	85%
	Otros gastos administrativos *				\$2,290,208	
Camuy Total		291	\$6,410,149	\$3,822,028	\$12,522,385	51%
Florida	Auditoría Interna	3	\$63,299	\$15,383	\$78,682	80%
	Ayuda al Ciudadano	7	\$165,495	\$432	\$165,927	100%
	Biblioteca	7	\$167,427	\$382	\$167,810	100%
	Centro Envejecientes	11	\$177,352	\$12,629	\$189,981	93%
	Legislatura Municipal	4	\$78,952	\$61,022	\$139,975	56%
	Obras Públicas	36	\$735,137	\$1,116,235	\$1,851,371	40%
	Oficina de Finanzas	25	\$575,807	\$1,222,695	\$1,798,501	32%
	Oficina del Alcalde	10	\$301,565	\$171,138	\$472,703	64%
	Oficina Municipal Manejo de Emergencias	8	\$186,235	\$869	\$187,104	100%
	Policía Municipal	22	\$482,133	\$3,338	\$485,470	99%
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	9	\$172,425	\$926	\$173,351	99%
	Recreación y Deportes	19	\$368,698	\$18,798	\$387,496	95%
	Recursos Humanos	10	\$262,750	\$921,962	\$1,184,712	22%
	Salud	11	\$212,126	\$312,948	\$525,074	40%
	Secretaría Municipal	9	\$237,791	\$25,196	\$262,986	90%
	Turismo	5	\$116,159	\$362	\$116,521	100%
	Vivienda Municipal	3	\$61,395	\$432	\$61,827	99%
Florida Total		199	\$4,364,744	\$4,364,744	\$8,249,489	53%
Hatillo	Auditoría Interna	2	\$49,584	\$47,670	\$97,254	51%
	Centro Envejecientes	26	\$498,840	\$799,702	\$1,298,542	38%
	CRIM	1	\$18,120	\$7,243	\$25,363	71%
	Legislatura Municipal	9	\$160,512	\$289,853	\$450,365	36%
	Obras Públicas	89	\$1,457,412	\$3,490,454	\$4,947,866	29%
	Oficina de Finanzas	25	\$489,384	\$2,803,773	\$3,293,157	15%
	Oficina del Alcalde	28	\$637,464	\$2,210,187	\$2,847,651	22%
	Oficina Municipal Manejo de Emergencias	9	\$165,432	\$179,775	\$345,207	48%
	Planificación y Desarrollo	2	\$64,584	\$103,507	\$168,091	38%
	Policía Municipal	24	\$489,456	\$257,586	\$747,042	66%
	Programas Federales	11				
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	49	\$808,956	\$1,964,411	\$2,773,367	29%
	Recreación y Deportes	53	\$862,464	\$1,203,182	\$2,065,646	42%
	Recursos Humanos	12	\$249,672	\$712,717	\$962,389	26%
	Secretaría Municipal	17	\$297,672	\$579,720	\$877,392	34%
Hatillo Total		357	\$6,249,552	\$6,249,552	\$20,899,333	30%
Utado	Auditoría Interna	4	\$91,243	\$0	\$91,243	100%
	Ayuda al Ciudadano	8	\$159,538	\$0	\$159,538	100%

Municipio	División	Empleados	Nómina	Otros Gastos	Gasto Total	% del gasto total
	Cultura y Turismo	8	\$166,636	\$1,000	\$167,636	99%
	Facilidades Municipales	13	\$258,699	\$0	\$258,699	100%
	Legislatura Municipal	4	\$84,527	\$126,100	\$210,627	40%
	Obras Públicas	61	\$1,239,134	\$1,151,684	\$2,390,817	52%
	Oficina de Finanzas	38	\$789,286	\$1,765,647	\$2,554,932	31%
	Oficina del Alcalde	6	\$131,642	\$370,102	\$501,744	26%
	Oficina Municipal	18	\$301,934	\$5,000	\$306,934	98%
	Manejo de Emergencias	22	\$491,047	\$1,577	\$492,624	100%
	Policía Municipal	14	\$271,234	\$0	\$271,234	100%
	Proyecto Head Start	14	\$271,234	\$0	\$271,234	100%
	Reciclaje y Cont. Ambiental/Saneamiento	40	\$787,888	\$8,000	\$795,888	99%
	Recreación y Deportes	33	\$648,850	\$13,500	\$662,350	98%
	Recursos Humanos	12	\$248,909	\$3,500	\$252,409	99%
	Secretaría Municipal	9	\$203,313	\$0	\$203,313	100%
	Otros gastos administrativos *				\$2,338,840	
Uturado Total		290	\$5,873,878	\$3,446,109	\$11,658,827	50%

Fuente: Presupuestos Aprobados 2014, OCAM.

ANEJO IV- ESTRUCTURA DE INGRESOS Y GASTOS MUNICIPALES



Anejo IV- 1 Estructura de Ingresos Municipales I

Municipio	Ingreso Promedio	IVU	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales	Ingresos sobre Propiedad	Otros*	Población Promedio
Adjuntas	\$14,309,023	\$1,782,503	\$10,015,824	\$1,436,730	\$1,073,966	18,911
Aguada	\$22,819,367	\$2,050,305	\$9,849,423	\$3,855,340	\$7,064,299	40,422
Aguadilla	\$54,482,607	\$4,354,587	\$20,273,159	\$14,623,481	\$15,231,380	57,557
Aguas Buenas	\$16,090,171	\$1,530,599	\$10,662,980	\$2,202,299	\$1,694,293	27,582
Aibonito	\$15,197,834	\$629,935	\$8,623,240	\$2,446,119	\$3,498,542	24,679
Añasco	\$18,711,410	\$1,661,923	\$8,381,224	\$4,279,545	\$4,388,719	28,483
Arecibo	\$64,709,038	\$4,261,605	\$34,262,963	\$16,092,053	\$10,092,417	92,077
Arroyo	\$15,124,213	\$1,133,727	\$10,399,304	\$1,888,965	\$1,702,218	18,937
Barceloneta	\$40,834,479	\$4,791,651	\$14,867,002	\$9,774,112	\$11,401,715	24,803
Barranquitas	\$17,443,749	\$607,914	\$6,780,641	\$8,219,329	\$1,835,866	29,749
Bayamón	\$215,313,947	\$23,174,838	\$70,924,015	\$70,846,884	\$50,368,211	195,606
Cabo Rojo	\$28,749,446	\$2,682,952	\$9,407,370	\$11,601,377	\$5,057,748	50,347
Caguas	\$153,271,011	\$20,592,410	\$47,686,552	\$52,227,188	\$32,764,862	137,621
Camuy	\$24,714,834	\$2,160,664	\$16,854,962	\$3,245,718	\$2,453,490	33,792
Canóvanas	\$32,306,454	\$2,816,345	\$7,217,284	\$12,583,988	\$9,688,838	47,431
Carolina	\$190,156,102	\$22,996,128	\$39,374,918	\$81,266,344	\$46,518,713	166,873
Cataño	\$48,057,662	\$4,152,774	\$9,357,568	\$19,696,154	\$14,851,166	26,477
Cayey	\$49,865,970	\$4,542,400	\$18,858,409	\$13,825,990	\$12,639,172	46,437
Ceiba	\$11,597,527	\$1,589,721	\$6,684,564	\$2,295,580	\$1,027,662	12,696
Ciales	\$14,793,080	\$965,514	\$11,039,430	\$1,336,346	\$1,451,791	17,817
Cidra	\$29,262,992	\$1,824,307	\$9,950,730	\$7,888,617	\$9,599,339	42,162
Coamo	\$24,161,343	\$1,733,737	\$15,190,236	\$4,140,765	\$3,096,606	40,286
Comerio	\$15,926,742	\$1,312,776	\$12,212,853	\$1,162,377	\$1,238,736	20,296
Corozal	\$19,150,926	\$1,443,304	\$12,466,077	\$2,582,025	\$2,659,520	35,813
Culebra	\$6,888,806	\$1,335,539	\$4,290,266	\$638,875	\$624,127	1,811
Dorado	\$38,863,871	\$3,338,049	\$11,643,495	\$16,381,624	\$7,500,703	38,198
Fajardo	\$42,888,992	\$5,517,529	\$13,317,401	\$14,045,770	\$10,008,292	34,385
Florida	\$11,252,414	\$348,390	\$4,513,270	\$5,551,629	\$839,126	12,377
Guánica	\$14,804,154	\$1,045,475	\$9,041,746	\$1,870,990	\$2,845,944	18,023
Guayama	\$47,515,994	\$3,339,214	\$19,980,289	\$13,761,817	\$10,434,675	43,624
Guayanilla	\$15,850,959	\$1,109,299	\$9,031,841	\$2,210,468	\$3,499,352	20,293
Guaynabo	\$196,194,568	\$14,551,060	\$39,384,896	\$72,105,471	\$70,153,141	93,320
Gurabo	\$26,942,354	\$2,429,858	\$9,780,883	\$9,528,167	\$5,203,447	47,001
Hatillo	\$25,812,266	\$5,814,659	\$5,900,297	\$7,624,977	\$6,472,334	41,581
Hormigueros	\$16,547,229	\$2,101,487	\$6,894,169	\$2,955,135	\$4,596,439	16,783
Humacao	\$69,097,370	\$5,709,374	\$24,311,867	\$18,360,702	\$20,715,428	56,098
Isabela	\$32,156,238	\$3,071,995	\$10,459,140	\$6,128,719	\$12,496,385	44,279
Jayuya	\$18,170,613	\$1,217,712	\$11,338,581	\$1,573,781	\$4,040,539	15,776
Juana Díaz	\$28,806,352	\$2,694,520	\$16,387,356	\$5,942,730	\$3,781,746	49,046
Juncos	\$38,224,854	\$1,465,067	\$11,844,242	\$6,925,939	\$17,989,607	40,115

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

*Ingresos que no se pudieron clasificar en las partidas presentadas

Anejo IV- 2 Estructura de Ingresos Municipales II

Municipio	Ingreso Promedio	IVU	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales	Ingresos sobre Propiedad	Otros*	Población Promedio
Lajas	\$15,146,355	\$1,369,606	\$8,888,213	\$3,148,795	\$1,739,741	24,587
Lares	\$17,304,226	\$1,147,228	\$11,186,591	\$2,921,789	\$2,048,619	28,448
Las Marías	\$11,414,014	\$1,265,642	\$6,490,755	\$3,088,366	\$569,252	9,230
Las Piedras	\$20,852,887	\$1,066,090	\$7,572,700	\$7,017,113	\$5,196,985	38,625
Loíza	\$16,276,040	\$915,642	\$9,097,815	\$3,168,178	\$3,094,406	28,243
Luquillo	\$16,661,236	\$1,624,894	\$7,611,503	\$3,963,444	\$3,461,396	19,418
Manatí	\$45,493,366	\$3,204,695	\$19,220,967	\$10,944,376	\$12,123,329	41,905
Maricao	\$9,507,748	\$1,441,554	\$6,797,725	\$528,078	\$740,393	6,040
Maunabo	\$16,113,410	\$964,712	\$12,681,941	\$1,133,545	\$1,333,213	11,626
Mayagüez	\$98,039,834	\$11,373,788	\$34,403,859	\$29,823,614	\$22,438,574	82,617
Moca	\$18,634,425	\$1,579,024	\$10,104,136	\$3,473,022	\$3,478,244	38,629
Morovis	\$15,495,914	\$1,485,044	\$10,057,885	\$2,339,527	\$1,613,458	32,266
Naguabo	\$16,703,587	\$1,020,973	\$10,991,926	\$2,682,077	\$2,008,611	26,839
Naranjito	\$19,397,176	\$1,705,616	\$12,331,072	\$2,634,087	\$2,726,401	29,679
Orocovis	\$25,821,244	\$843,079	\$21,056,604	\$1,162,065	\$2,759,496	22,492
Patillas	\$15,471,455	\$1,047,530	\$11,274,452	\$1,872,700	\$1,276,774	18,339
Peñuelas	\$28,790,747	\$1,010,056	\$12,638,189	\$5,145,692	\$9,996,811	22,544
Ponce	\$159,572,950	\$16,909,455	\$61,689,794	\$46,855,125	\$34,118,576	154,646
Quebradillas	\$16,765,164	\$1,462,458	\$10,578,846	\$2,582,595	\$2,141,265	25,117
Rincón	\$14,336,890	\$1,375,481	\$6,920,603	\$2,482,619	\$3,558,188	14,793
Río Grande	\$28,609,657	\$3,131,689	\$9,381,597	\$12,026,607	\$4,069,765	52,924
Sabana Grande	\$24,294,163	\$1,309,898	\$15,800,455	\$2,598,530	\$4,585,281	24,197
Salinas	\$16,484,871	\$1,587,714	\$8,861,634	\$3,284,069	\$2,751,454	29,990
San Germán	\$28,047,937	\$2,303,448	\$10,043,208	\$4,758,887	\$10,942,395	33,872
San Juan	\$659,165,102	\$59,677,690	\$160,420,555	\$238,087,683	\$200,979,174	368,014
San Lorenzo	\$23,361,455	\$1,971,454	\$12,366,772	\$5,313,145	\$3,710,085	39,633
San Sebastián	\$27,787,209	\$2,444,418	\$15,084,680	\$5,935,451	\$4,322,661	40,207
Santa Isabel	\$19,101,193	\$2,605,613	\$8,311,044	\$3,817,826	\$4,366,711	22,881
Toa Alta	\$25,499,140	\$2,044,780	\$9,773,991	\$7,695,317	\$5,985,053	74,721
Toa Baja	\$74,975,561	\$6,675,900	\$26,643,840	\$24,115,979	\$17,539,843	84,664
Trujillo Alto	\$41,205,040	\$3,320,343	\$16,595,844	\$14,266,927	\$7,021,927	71,458
Utuado	\$22,695,973	\$1,501,387	\$17,421,750	\$2,434,241	\$1,338,596	31,241
Vega Alta	\$22,897,308	\$1,897,284	\$7,579,287	\$7,337,840	\$6,082,898	39,267
Vega Baja	\$43,713,584	\$2,657,150	\$19,766,715	\$11,472,584	\$9,817,135	56,499
Vieques	\$13,860,190	\$1,064,546	\$9,393,518	\$1,629,445	\$1,772,682	9,122
Villalba	\$17,006,535	\$1,046,274	\$11,491,292	\$1,308,270	\$3,160,700	24,516
Yabucoa	\$25,440,870	\$1,469,175	\$15,869,972	\$3,832,920	\$4,268,804	36,048
Yauco	\$28,530,054	\$2,894,120	\$14,112,095	\$7,142,221	\$4,381,620	39,102
Total	\$3,507,541,452	\$322,297,274	\$1,309,974,276	\$1,029,148,851	\$846,121,052	3,563,984

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

*Ingresos que no se pudieron clasificar en las partidas presentadas

Anejo IV-3 Estructura de Gastos Municipales I

Gastos Municipales										
Municipio	Total Expenditures	Gasto Administrativo	Obras Públicas	Seguridad Pública	Salud, Sanidad y Bienestar	Servicio Deuda	Cultura, Recreación y Educación	Otros Gastos*	Población Promedio	
Adjuntas	\$13,527,919	\$5,927,382	\$3,653,476	\$334,333	\$1,248,852	\$1,274,581	\$1,089,296	\$0	18,911	
Aguada	\$23,348,541	\$7,747,387	\$8,782,683	\$764,777	\$2,216,943	\$1,682,354	\$2,154,398	\$0	40,422	
Aguadilla	\$65,102,088	\$17,461,862	\$19,823,399	\$1,854,627	\$10,723,201	\$7,683,342	\$7,349,375	\$206,284	57,557	
Aguas Buenas	\$16,767,776	\$3,548,037	\$7,772,390	\$512,269	\$2,012,058	\$970,999	\$1,593,241	\$408,784	27,582	
Alibonito	\$17,267,058	\$4,501,210	\$8,970,544	\$159,983	\$1,459,448	\$1,115,926	\$1,059,948	\$0	24,679	
Añasco	\$19,542,922	\$7,176,153	\$2,899,410	\$766,981	\$4,284,815	\$1,818,306	\$2,597,258	\$0	28,483	
Arecibo	\$68,584,540	\$25,506,029	\$7,739,626	\$3,611,255	\$8,287,293	\$7,584,056	\$14,091,243	\$1,765,038	92,077	
Arroyo	\$15,210,244	\$6,642,604	\$3,216,357	\$447,143	\$2,848,822	\$1,023,968	\$762,245	\$269,107	18,937	
Barceloneta	\$45,696,931	\$17,363,312	\$9,461,324	\$2,942,028	\$1,148,888	\$6,237,296	\$7,773,428	\$770,656	24,803	
Barranquitas	\$16,262,128	\$3,877,251	\$6,735,282	\$868,489	\$3,405,296	\$794,207	\$581,604	\$0	29,749	
Bayamón	\$244,715,218	\$73,873,393	\$65,030,637	\$10,215,316	\$52,109,864	\$32,754,576	\$10,731,433	\$0	195,606	
Cabo Rojo	\$34,817,329	\$9,912,391	\$10,629,753	\$2,250,821	\$6,279,333	\$4,183,794	\$1,561,238	\$0	50,347	
Caguas	\$175,633,841	\$40,031,672	\$37,068,470	\$10,177,344	\$23,490,767	\$26,583,032	\$22,418,243	\$15,864,315	137,621	
Camuy	\$23,787,448	\$6,100,251	\$11,750,244	\$760,363	\$3,048,999	\$1,499,905	\$627,687	\$0	33,792	
Canóvanas	\$38,169,187	\$8,300,034	\$11,058,288	\$6,881,439	\$6,136,225	\$4,258,050	\$1,535,153	\$0	47,431	
Carolina	\$226,751,994	\$53,226,189	\$45,054,727	\$18,126,047	\$28,197,234	\$34,221,699	\$22,920,803	\$25,005,297	166,873	
Cataño	\$50,677,080	\$23,074,604	\$8,506,166	\$2,996,373	\$7,590,691	\$5,782,833	\$2,726,414	\$0	26,477	
Caye	\$51,619,079	\$16,578,902	\$8,268,555	\$560,058	\$17,245,738	\$5,454,021	\$3,511,806	\$0	46,437	
Ceiba	\$14,378,575	\$5,050,189	\$5,116,497	\$1,008,329	\$1,196,971	\$1,646,396	\$360,194	\$0	12,696	
Ciales	\$15,522,731	\$6,736,681	\$5,037,584	\$808,843	\$884,944	\$1,026,026	\$844,793	\$183,861	17,817	
Cidra	\$31,720,486	\$12,484,847	\$6,901,578	\$1,227,533	\$5,097,615	\$3,634,626	\$2,374,289	\$0	42,162	
Coamo	\$25,422,603	\$6,014,239	\$8,090,055	\$838,954	\$4,486,628	\$2,894,061	\$3,098,667	\$0	40,286	
Comerio	\$15,629,485	\$5,981,897	\$4,921,273	\$794,283	\$2,114,037	\$463,063	\$704,750	\$650,185	20,296	
Corozal	\$20,615,206	\$7,942,255	\$7,904,196	\$614,026	\$2,369,891	\$1,359,135	\$425,704	\$0	35,813	
Culebra	\$6,918,563	\$2,931,485	\$2,239,310	\$196,289	\$746,483	\$105,451	\$400,792	\$298,754	1,811	
Dorado	\$44,564,773	\$13,142,928	\$11,230,600	\$1,760,644	\$10,168,295	\$5,985,963	\$2,273,344	\$0	38,198	
Fajardo	\$47,107,791	\$8,792,775	\$21,238,462	\$790,337	\$5,286,696	\$3,723,812	\$7,275,709	\$0	34,385	
Florida	\$11,328,245	\$2,559,900	\$3,542,661	\$915,103	\$2,513,515	\$778,567	\$1,018,501	\$0	12,377	
Guánica	\$17,446,499	\$5,101,889	\$4,730,904	\$1,013,897	\$4,536,231	\$1,237,691	\$825,888	\$0	18,023	
Guayama	\$59,290,294	\$11,915,793	\$18,561,912	\$2,939,854	\$7,156,363	\$5,365,843	\$13,350,531	\$0	43,624	
Guayanilla	\$16,055,753	\$5,214,540	\$2,846,869	\$1,038,990	\$4,557,580	\$1,411,968	\$985,808	\$0	20,293	
Guaynabo	\$214,759,402	\$77,653,357	\$52,111,198	\$16,166,918	\$26,735,286	\$28,817,695	\$13,274,948	\$0	93,320	
Gurabo	\$38,584,655	\$14,619,461	\$13,772,812	\$1,314,191	\$2,283,537	\$5,242,076	\$470,339	\$882,239	47,001	
Hatillo	\$27,014,710	\$10,376,897	\$9,405,316	\$1,183,481	\$2,124,301	\$1,584,271	\$2,340,446	\$0	41,581	
Hormigueros	\$16,553,757	\$6,805,211	\$4,014,051	\$900,668	\$2,280,825	\$1,616,540	\$936,464	\$0	16,783	
Humacao	\$69,380,469	\$21,122,785	\$12,227,771	\$4,077,719	\$10,478,584	\$5,435,706	\$12,319,662	\$3,718,244	56,098	
Isabela	\$32,106,005	\$10,170,272	\$9,157,184	\$1,093,474	\$7,119,600	\$1,676,565	\$2,888,911	\$0	44,279	
Jayuya	\$20,988,515	\$5,236,681	\$7,669,943	\$440,291	\$5,171,380	\$1,431,654	\$1,038,567	\$0	15,776	
Juana Díaz	\$29,906,453	\$5,858,552	\$8,064,743	\$1,632,909	\$4,412,668	\$2,799,482	\$7,138,100	\$0	49,046	
Juncos	\$47,676,189	\$17,048,596	\$8,506,050	\$2,256,567	\$10,088,029	\$3,809,144	\$5,967,804	\$0	40,115	
Lajas	\$16,173,456	\$5,651,077	\$5,223,258	\$864,978	\$1,386,158	\$1,625,409	\$1,422,577	\$0	24,587	

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

*Gastos que no se pudieron clasificar en las partidas presentadas

Anejo IV- 4 Estructura de Gastos Municipales II

Municipio	Total Expenditures	Gasto Administrativo	Obras Públicas	Seguridad Pública	Salud, Sanidad y Bienestar	Servicio Deuda	Cultura, Recreación y Educación	Otros Gastos*	Población Promedio
Lares	\$17,033,371	\$4,985,759	\$7,619,207	\$754,266	\$2,286,235	\$921,103	\$466,802	\$0	28,448
Las Marías	\$11,871,621	\$3,231,675	\$5,283,113	\$689,755	\$1,557,073	\$602,119	\$507,887	\$0	9,230
Las Piedras	\$25,147,709	\$10,547,366	\$5,094,497	\$764,941	\$5,143,731	\$3,091,074	\$506,101	\$0	38,625
Loíza	\$17,955,217	\$7,293,180	\$4,698,991	\$1,199,452	\$2,624,176	\$1,444,602	\$694,818	\$0	28,243
Luquillo	\$18,272,487	\$6,148,706	\$5,485,099	\$307,269	\$3,243,626	\$1,689,610	\$1,398,178	\$0	19,418
Manatí	\$51,043,602	\$20,788,288	\$8,836,391	\$3,871,578	\$2,570,101	\$5,528,513	\$9,240,260	\$208,472	41,905
Maricao	\$10,119,464	\$4,037,527	\$2,107,879	\$431,140	\$1,263,271	\$1,021,094	\$331,671	\$926,884	6,040
Maunabo	\$18,266,227	\$4,066,705	\$5,623,005	\$501,719	\$4,296,457	\$1,224,318	\$2,554,024	\$0	11,626
Mayagüez	\$121,467,886	\$34,698,479	\$22,334,678	\$6,016,829	\$21,376,779	\$15,319,228	\$21,721,893	\$0	82,617
Moca	\$21,601,235	\$9,196,770	\$7,304,458	\$1,018,878	\$1,529,660	\$1,515,275	\$1,036,195	\$0	38,629
Morovis	\$15,732,132	\$6,908,040	\$3,521,130	\$843,329	\$1,359,287	\$2,535,496	\$564,851	\$0	32,266
Naguabo	\$16,563,703	\$5,609,484	\$3,525,369	\$716,759	\$3,160,051	\$1,563,305	\$369,812	\$1,618,925	26,839
Naranjito	\$22,435,832	\$7,449,987	\$8,901,289	\$844,000	\$3,409,813	\$1,286,621	\$544,122	\$0	29,679
Orocovis	\$26,685,742	\$5,936,521	\$8,625,217	\$769,855	\$1,714,373	\$921,515	\$8,492,790	\$225,473	22,492
Patillas	\$17,946,944	\$7,004,646	\$4,285,348	\$971,235	\$2,143,240	\$1,935,729	\$1,606,748	\$0	18,339
Peñuelas	\$31,069,535	\$7,898,349	\$8,254,430	\$1,153,156	\$7,651,826	\$2,063,658	\$4,048,117	\$0	22,544
Ponce	\$199,978,401	\$61,931,767	\$50,599,099	\$14,569,709	\$23,213,883	\$24,312,912	\$25,351,032	\$0	154,646
Quebradillas	\$15,706,979	\$5,648,015	\$3,911,988	\$1,522,393	\$3,274,709	\$943,903	\$405,973	\$0	25,117
Rincón	\$13,298,097	\$5,163,387	\$4,661,286	\$873,674	\$1,198,673	\$895,436	\$505,643	\$0	14,793
Río Grande	\$32,075,494	\$12,813,790	\$6,136,282	\$2,482,233	\$5,907,449	\$3,163,869	\$1,571,873	\$0	52,924
Sabana Grande	\$25,915,077	\$5,881,642	\$6,028,629	\$457,426	\$5,550,090	\$1,250,528	\$6,746,763	\$0	24,197
Salinas	\$15,214,080	\$4,356,807	\$3,398,835	\$1,520,400	\$3,343,105	\$1,695,147	\$899,787	\$0	29,990
San Germán	\$37,099,178	\$7,532,128	\$20,553,097	\$1,573,546	\$4,716,641	\$1,981,916	\$637,095	\$104,756	33,872
San Juan	\$743,026,795	\$111,083,142	\$187,690,407	\$60,209,858	\$218,979,037	\$114,270,870	\$50,793,483	\$0	368,014
San Lorenzo	\$26,489,333	\$12,448,945	\$6,129,984	\$686,441	\$2,038,386	\$3,429,371	\$793,445	\$962,763	39,633
San Sebastián	\$31,694,618	\$9,558,562	\$11,503,874	\$692,514	\$6,786,937	\$2,584,672	\$568,059	\$0	40,207
Santa Isabel	\$19,590,984	\$6,523,464	\$7,008,122	\$558,903	\$2,630,282	\$1,728,667	\$1,141,547	\$0	22,881
Toa Alta	\$34,258,705	\$9,705,243	\$13,084,665	\$2,108,798	\$3,576,903	\$4,693,755	\$1,089,342	\$0	74,721
Toa Baja	\$79,216,621	\$27,343,824	\$14,220,695	\$4,603,452	\$16,827,830	\$14,992,894	\$1,227,927	\$0	84,664
Trujillo Alto	\$50,118,777	\$19,963,438	\$9,590,478	\$2,090,565	\$11,250,847	\$5,729,564	\$1,493,886	\$0	71,458
Utua	\$23,522,697	\$6,266,171	\$3,053,054	\$692,281	\$5,517,809	\$1,080,392	\$6,912,990	\$0	31,241
Vega Alta	\$26,012,135	\$12,551,002	\$5,584,802	\$1,171,308	\$1,079,293	\$2,887,937	\$433,142	\$2,304,653	39,267
Vega Baja	\$46,355,047	\$12,743,440	\$8,607,815	\$1,537,022	\$11,319,329	\$6,371,700	\$5,775,742	\$0	56,499
Vieques	\$14,053,011	\$6,319,530	\$2,758,761	\$978,453	\$2,016,796	\$1,162,547	\$816,926	\$0	9,122
Villalba	\$17,702,688	\$9,398,760	\$3,917,855	\$979,079	\$1,340,804	\$724,892	\$1,341,300	\$0	24,516
Yabucoa	\$28,759,336	\$12,628,239	\$5,847,270	\$1,561,664	\$5,989,283	\$1,674,099	\$1,058,782	\$0	36,048
Yauco	\$28,385,550	\$7,779,499	\$7,430,278	\$3,646,145	\$3,394,705	\$3,884,573	\$2,250,353	\$0	39,102
Total	\$3,938,309,226	\$1,112,703,229	\$1,002,102,916	\$233,477,930	\$710,212,557	\$470,716,974	\$352,720,938	\$56,374,684	3,563,984

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

*Gastos que no se pudieran clasificar en las partidas presentadas

ANEJO V- GASTOS MUNICIPALES PER CÁPITA



Anejo V- 1 Estructura de Gastos Municipales per Cápita I (Promedios 2013-2014)

Municipio	Gasto Total	Estructura de Gastos Municipales						Cultura, Recreación y Educación	Otros Gastos
		Gasto Administrativo	Obras Públicas	Seguridad Pública	Salud, Sanidad y Bienestar	Servicio Deuda	Recreación y Educación		
Adjuntas	\$715	\$313	\$193	\$18	\$66	\$67	\$58	\$0	
Aguada	\$578	\$192	\$217	\$19	\$55	\$42	\$53	\$0	
Aguadilla	\$1,131	\$303	\$344	\$32	\$186	\$133	\$128	\$4	
Aguas Buenas	\$608	\$129	\$280	\$19	\$73	\$35	\$58	\$15	
Aibonito	\$700	\$182	\$363	\$6	\$59	\$45	\$43	\$0	
Añasco	\$686	\$252	\$102	\$27	\$150	\$64	\$91	\$0	
Arecibo	\$745	\$277	\$84	\$39	\$90	\$82	\$153	\$19	
Arroyo	\$803	\$351	\$170	\$24	\$150	\$54	\$40	\$14	
Barceloneta	\$1,842	\$700	\$381	\$119	\$46	\$251	\$313	\$31	
Barranquitas	\$547	\$130	\$226	\$29	\$114	\$27	\$20	\$0	
Bayamón	\$1,251	\$378	\$332	\$52	\$266	\$167	\$55	\$0	
Cabo Rojo	\$692	\$197	\$211	\$45	\$125	\$83	\$31	\$0	
Caguas	\$1,276	\$291	\$269	\$74	\$171	\$193	\$163	\$115	
Camuy	\$704	\$181	\$348	\$23	\$90	\$44	\$19	\$0	
Canóvanas	\$805	\$175	\$233	\$145	\$129	\$90	\$32	\$0	
Carolina	\$1,359	\$319	\$270	\$109	\$169	\$205	\$137	\$150	
Cataño	\$1,914	\$871	\$321	\$113	\$287	\$218	\$103	\$0	
Cayey	\$1,112	\$357	\$178	\$12	\$371	\$117	\$76	\$0	
Ceiba	\$1,133	\$398	\$403	\$79	\$94	\$130	\$28	\$0	
Ciales	\$871	\$378	\$283	\$45	\$50	\$58	\$47	\$10	
Cidra	\$752	\$296	\$164	\$29	\$121	\$86	\$56	\$0	
Coamo	\$631	\$149	\$201	\$21	\$111	\$72	\$77	\$0	
Comerio	\$770	\$295	\$242	\$39	\$104	\$23	\$35	\$32	
Corozal	\$576	\$222	\$221	\$17	\$66	\$38	\$12	\$0	
Culebra	\$3,821	\$1,619	\$1,237	\$108	\$412	\$58	\$221	\$165	
Dorado	\$1,167	\$344	\$294	\$46	\$266	\$157	\$60	\$0	
Fajardo	\$1,370	\$256	\$618	\$23	\$154	\$108	\$212	\$0	
Florida	\$915	\$207	\$286	\$74	\$203	\$63	\$82	\$0	
Guánica	\$968	\$283	\$262	\$56	\$252	\$69	\$46	\$0	
Guayama	\$1,359	\$273	\$425	\$67	\$164	\$123	\$306	\$0	
Guayanilla	\$791	\$257	\$140	\$51	\$225	\$70	\$49	\$0	
Guaynabo	\$2,301	\$832	\$558	\$173	\$286	\$309	\$142	\$0	
Gurabo	\$821	\$311	\$293	\$28	\$49	\$112	\$10	\$19	
Hatillo	\$650	\$250	\$226	\$28	\$51	\$38	\$56	\$0	
Hormigueros	\$986	\$405	\$239	\$54	\$136	\$96	\$56	\$0	
Humacao	\$1,237	\$377	\$218	\$73	\$187	\$97	\$220	\$66	
Isabela	\$725	\$230	\$207	\$25	\$161	\$38	\$65	\$0	
Jayuya	\$1,330	\$332	\$486	\$28	\$328	\$91	\$66	\$0	
Juana Díaz	\$610	\$119	\$164	\$33	\$90	\$57	\$146	\$0	

Fuente: Estados Financieros Auditados 2013 y 2014, Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 2 Estructura de Gastos Municipales per Cápita II (Promedios 2013-2014)

Municipio	Estructura de Gastos Municipales									
	Total Expenditures	Gasto Administrativo	Obras Públicas	Seguridad Pública	Salud, Sanidad y Bienestar	Servicio Deuda	Cultura, Recreación y Educación	Otros Gastos		
Juncos	\$1,189	\$425	\$212	\$56	\$251	\$95	\$149	\$0		
Lajas	\$658	\$230	\$212	\$35	\$56	\$66	\$58	\$0		
Lares	\$599	\$175	\$268	\$27	\$80	\$32	\$16	\$0		
Las Marías	\$1,286	\$350	\$572	\$75	\$169	\$65	\$55	\$0		
Las Piedras	\$651	\$273	\$132	\$20	\$133	\$80	\$13	\$0		
Loíza	\$636	\$258	\$166	\$42	\$93	\$51	\$25	\$0		
Luquillo	\$941	\$317	\$282	\$16	\$167	\$87	\$72	\$0		
Manatí	\$1,218	\$496	\$211	\$92	\$61	\$132	\$221	\$5		
Maricao	\$1,676	\$669	\$349	\$71	\$209	\$169	\$55	\$153		
Maunabo	\$1,571	\$350	\$484	\$43	\$370	\$105	\$220	\$0		
Mayagüez	\$1,470	\$420	\$270	\$73	\$259	\$185	\$263	\$0		
Moca	\$559	\$238	\$189	\$26	\$40	\$39	\$27	\$0		
Morovis	\$488	\$214	\$109	\$26	\$42	\$79	\$18	\$0		
Naguabo	\$617	\$209	\$131	\$27	\$118	\$58	\$14	\$60		
Naranjito	\$756	\$251	\$300	\$28	\$115	\$43	\$18	\$0		
Orocovis	\$1,186	\$264	\$383	\$34	\$76	\$41	\$378	\$10		
Patillas	\$979	\$382	\$234	\$53	\$117	\$106	\$88	\$0		
Peñuelas	\$1,378	\$350	\$366	\$51	\$339	\$92	\$180	\$0		
Ponce	\$1,293	\$400	\$327	\$94	\$150	\$157	\$164	\$0		
Quebradillas	\$625	\$225	\$156	\$61	\$130	\$38	\$16	\$0		
Rincón	\$899	\$349	\$315	\$59	\$81	\$61	\$34	\$0		
Río Grande	\$606	\$242	\$116	\$47	\$112	\$60	\$30	\$0		
Sabana Grande	\$1,071	\$243	\$249	\$19	\$229	\$52	\$279	\$0		
Salinas	\$507	\$145	\$113	\$51	\$111	\$57	\$30	\$0		
San Germán	\$1,095	\$222	\$607	\$46	\$139	\$59	\$19	\$3		
San Juan	\$2,019	\$302	\$510	\$164	\$595	\$311	\$138	\$0		
San Lorenzo	\$668	\$314	\$155	\$17	\$51	\$87	\$20	\$24		
San Sebastián	\$788	\$238	\$286	\$17	\$169	\$64	\$14	\$0		
Santa Isabel	\$856	\$285	\$306	\$24	\$115	\$76	\$50	\$0		
Toa Alta	\$458	\$130	\$175	\$28	\$48	\$63	\$15	\$0		
Toa Baja	\$936	\$323	\$168	\$54	\$199	\$177	\$15	\$0		
Trujillo Alto	\$701	\$279	\$134	\$29	\$157	\$80	\$21	\$0		
Utuado	\$753	\$201	\$98	\$22	\$177	\$35	\$221	\$0		
Vega Alta	\$662	\$320	\$142	\$30	\$27	\$74	\$11	\$59		
Vega Baja	\$820	\$226	\$152	\$27	\$200	\$113	\$102	\$0		
Vieques	\$1,541	\$693	\$302	\$107	\$221	\$127	\$90	\$0		
Villalba	\$722	\$383	\$160	\$40	\$55	\$30	\$55	\$0		
Yabucoa	\$798	\$350	\$162	\$43	\$166	\$46	\$29	\$0		
Yauco	\$726	\$199	\$190	\$93	\$87	\$99	\$58	\$0		

Fuente: Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 3 Gasto Total Municipal per Cápita

Orden	Municipio	Gasto Total	Orden	Municipio	Total Expenditures
1	Culebra	\$3,821	40	Canóvanas	\$805
2	Guaynabo	\$2,301	41	Arroyo	\$803
3	San Juan	\$2,019	42	Yabucoa	\$798
4	Cataño	\$1,914	43	Guayanilla	\$791
5	Barceloneta	\$1,842	44	San Sebastián	\$788
6	Maricao	\$1,676	45	Comerío	\$770
7	Maunabo	\$1,571	46	Naranjito	\$756
8	Vieques	\$1,541	47	Utua	\$753
9	Mayagüez	\$1,470	48	Cidra	\$752
10	Peñuelas	\$1,378	49	Arecibo	\$745
11	Fajardo	\$1,370	50	Yauco	\$726
12	Guayama	\$1,359	51	Isabela	\$725
13	Carolina	\$1,359	52	Villalba	\$722
14	Jayuya	\$1,330	53	Adjuntas	\$715
15	Ponce	\$1,293	54	Camuy	\$704
16	Las Marías	\$1,286	55	Trujillo Alto	\$701
17	Caguas	\$1,276	56	Aibonito	\$700
18	Bayamón	\$1,251	57	Cabo Rojo	\$692
19	Humacao	\$1,237	58	Añasco	\$686
20	Manatí	\$1,218	59	San Lorenzo	\$668
21	Juncos	\$1,189	60	Vega Alta	\$662
22	Orocovis	\$1,186	61	Lajas	\$658
23	Dorado	\$1,167	62	Las Piedras	\$651
24	Ceiba	\$1,133	63	Hatillo	\$650
25	Aguadilla	\$1,131	64	Loíza	\$636
26	Cayey	\$1,112	65	Coamo	\$631
27	San Germán	\$1,095	66	Quebradillas	\$625
28	Sabana Grande	\$1,071	67	Naguabo	\$617
29	Hormigueros	\$986	68	Juana Díaz	\$610
30	Patillas	\$979	69	Aguas Buenas	\$608
31	Guánica	\$968	70	Río Grande	\$606
32	Luquillo	\$941	71	Lares	\$599
33	Toa Baja	\$936	72	Aguada	\$578
34	Florida	\$915	73	Corozal	\$576
35	Rincón	\$899	74	Moca	\$559
36	Ciales	\$871	75	Barranquitas	\$547
37	Santa Isabel	\$856	76	Salinas	\$507
38	Gurabo	\$821	77	Morovis	\$488
39	Vega Baja	\$820	78	Toa Alta	\$458

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 4 Gasto Administrativo Municipal per Cápita

Orden	Municipio	Gasto Administrativo	Orden	Municipio	Gasto Administrativo
1	Culebra	\$1,619	40	Guánica	\$283
2	Cataño	\$871	41	Trujillo Alto	\$279
3	Guaynabo	\$832	42	Arecibo	\$277
4	Barceloneta	\$700	43	Guayama	\$273
5	Vieques	\$693	44	Las Piedras	\$273
6	Maricao	\$669	45	Orocovis	\$264
7	Manatí	\$496	46	Loíza	\$258
8	Juncos	\$425	47	Guayanilla	\$257
9	Mayagüez	\$420	48	Fajardo	\$256
10	Hormigueros	\$405	49	Añasco	\$252
11	Ponce	\$400	50	Naranjito	\$251
12	Ceiba	\$398	51	Hatillo	\$250
13	Villalba	\$383	52	Sabana Grande	\$243
14	Patillas	\$382	53	Río Grande	\$242
15	Ciales	\$378	54	Moca	\$238
16	Bayamón	\$378	55	San Sebastián	\$238
17	Humacao	\$377	56	Lajas	\$230
18	Cayey	\$357	57	Isabela	\$230
19	Arroyo	\$351	58	Vega Baja	\$226
20	Peñuelas	\$350	59	Quebradillas	\$225
21	Yabucoa	\$350	60	San Germán	\$222
22	Las Marías	\$350	61	Corozal	\$222
23	Maunabo	\$350	62	Morovis	\$214
24	Rincón	\$349	63	Naguabo	\$209
25	Dorado	\$344	64	Florida	\$207
26	Jayuya	\$332	65	Utua	\$201
27	Toa Baja	\$323	66	Yauco	\$199
28	Vega Alta	\$320	67	Cabo Rojo	\$197
29	Carolina	\$319	68	Aguada	\$192
30	Luquillo	\$317	69	Aibonito	\$182
31	San Lorenzo	\$314	70	Camuy	\$181
32	Adjuntas	\$313	71	Lares	\$175
33	Gurabo	\$311	72	Canóvanas	\$175
34	Aguadilla	\$303	73	Coamo	\$149
35	San Juan	\$302	74	Salinas	\$145
36	Cidra	\$296	75	Barranquitas	\$130
37	Comerío	\$295	76	Toa Alta	\$130
38	Caguas	\$291	77	Aguas Buenas	\$129
39	Santa Isabel	\$285	78	Juana Díaz	\$119

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 5 Gasto en Obras Públicas Municipal per Cápita

Orden	Municipio	Obras Públicas	Orden	Municipio	Obras Públicas
1	Culebra	\$1,237	40	Patillas	\$234
2	Fajardo	\$618	41	Canóvanas	\$233
3	San Germán	\$607	42	Barranquitas	\$226
4	Las Marías	\$572	43	Hatillo	\$226
5	Guaynabo	\$558	44	Corozal	\$221
6	San Juan	\$510	45	Humacao	\$218
7	Jayuya	\$486	46	Aguada	\$217
8	Maunabo	\$484	47	Lajas	\$212
9	Guayama	\$425	48	Juncos	\$212
10	Ceiba	\$403	49	Cabo Rojo	\$211
11	Orocovis	\$383	50	Manatí	\$211
12	Barceloneta	\$381	51	Isabela	\$207
13	Peñuelas	\$366	52	Coamo	\$201
14	Aibonito	\$363	53	Adjuntas	\$193
15	Maricao	\$349	54	Yauco	\$190
16	Camuy	\$348	55	Moca	\$189
17	Aguadilla	\$344	56	Cayey	\$178
18	Bayamón	\$332	57	Toa Alta	\$175
19	Ponce	\$327	58	Arroyo	\$170
20	Cataño	\$321	59	Toa Baja	\$168
21	Rincón	\$315	60	Loíza	\$166
22	Santa Isabel	\$306	61	Juana Díaz	\$164
23	Vieques	\$302	62	Cidra	\$164
24	Naranjito	\$300	63	Yabucoa	\$162
25	Dorado	\$294	64	Villalba	\$160
26	Gurabo	\$293	65	Quebradillas	\$156
27	Florida	\$286	66	San Lorenzo	\$155
28	San Sebastián	\$286	67	Vega Baja	\$152
29	Ciales	\$283	68	Vega Alta	\$142
30	Luquillo	\$282	69	Guayanilla	\$140
31	Aguas Buenas	\$280	70	Trujillo Alto	\$134
32	Mayagüez	\$270	71	Las Piedras	\$132
33	Carolina	\$270	72	Naguabo	\$131
34	Caguas	\$269	73	Río Grande	\$116
35	Lares	\$268	74	Salinas	\$113
36	Guánica	\$262	75	Morovis	\$109
37	Sabana Grande	\$249	76	Añasco	\$102
38	Comerío	\$242	77	Utua	\$98
39	Hormigueros	\$239	78	Arecibo	\$84

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 6 Gasto Municipal en Seguridad Pública per Cápita

Orden	Municipio	Seguridad Pública	Orden	Municipio	Seguridad Pública
1	Guaynabo	\$173	40	Arecibo	\$39
2	San Juan	\$164	41	Comerío	\$39
3	Canóvanas	\$145	42	Lajas	\$35
4	Barceloneta	\$119	43	Orocovis	\$34
5	Cataño	\$113	44	Juana Díaz	\$33
6	Carolina	\$109	45	Aguadilla	\$32
7	Culebra	\$108	46	Vega Alta	\$30
8	Vieques	\$107	47	Trujillo Alto	\$29
9	Ponce	\$94	48	Barranquitas	\$29
10	Yauco	\$93	49	Cidra	\$29
11	Manatí	\$92	50	Hatillo	\$28
12	Ceiba	\$79	51	Naranjito	\$28
13	Las Marías	\$75	52	Toa Alta	\$28
14	Caguas	\$74	53	Gurabo	\$28
15	Florida	\$74	54	Jayuya	\$28
16	Mayagüez	\$73	55	Vega Baja	\$27
17	Humacao	\$73	56	Añasco	\$27
18	Maricao	\$71	57	Naguabo	\$27
19	Guayama	\$67	58	Lares	\$27
20	Quebradillas	\$61	59	Moca	\$26
21	Rincón	\$59	60	Morovis	\$26
22	Guánica	\$56	61	Isabela	\$25
23	Juncos	\$56	62	Santa Isabel	\$24
24	Toa Baja	\$54	63	Arroyo	\$24
25	Hormigueros	\$54	64	Fajardo	\$23
26	Patillas	\$53	65	Camuy	\$23
27	Bayamón	\$52	66	Utua	\$22
28	Guayanilla	\$51	67	Coamo	\$21
29	Peñuelas	\$51	68	Las Piedras	\$20
30	Salinas	\$51	69	Aguada	\$19
31	Río Grande	\$47	70	Sabana Grande	\$19
32	San Germán	\$46	71	Aguas Buenas	\$19
33	Dorado	\$46	72	Adjuntas	\$18
34	Ciales	\$45	73	San Lorenzo	\$17
35	Cabo Rojo	\$45	74	San Sebastián	\$17
36	Yabucoa	\$43	75	Corozal	\$17
37	Maunabo	\$43	76	Luquillo	\$16
38	Loíza	\$42	77	Cayey	\$12
39	Villalba	\$40	78	Aibonito	\$6

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 7 Gasto Municipal en Salud, Sanidad y Bienestar per Cápita

Orden	Municipio	Salud, Sanidad y Bienestar	Orden	Municipio	Salud, Sanidad y Bienestar
1	San Juan	\$595	40	Quebradillas	\$130
2	Culebra	\$412	41	Canóvanas	\$129
3	Cayey	\$371	42	Cabo Rojo	\$125
4	Maunabo	\$370	43	Cidra	\$121
5	Peñuelas	\$339	44	Naguabo	\$118
6	Jayuya	\$328	45	Patillas	\$117
7	Cataño	\$287	46	Santa Isabel	\$115
8	Guaynabo	\$286	47	Naranjito	\$115
9	Bayamón	\$266	48	Barranquitas	\$114
10	Dorado	\$266	49	Río Grande	\$112
11	Mayagüez	\$259	50	Salinas	\$111
12	Guánica	\$252	51	Coamo	\$111
13	Juncos	\$251	52	Comerio	\$104
14	Sabana Grande	\$229	53	Ceiba	\$94
15	Guayanilla	\$225	54	Loíza	\$93
16	Vieques	\$221	55	Camuy	\$90
17	Maricao	\$209	56	Arecibo	\$90
18	Florida	\$203	57	Juana Díaz	\$90
19	Vega Baja	\$200	58	Yauco	\$87
20	Toa Baja	\$199	59	Rincón	\$81
21	Humacao	\$187	60	Lares	\$80
22	Aguadilla	\$186	61	Orocovis	\$76
23	Utua	\$177	62	Aguas Buenas	\$73
24	Caguas	\$171	63	Corozal	\$66
25	Carolina	\$169	64	Adjuntas	\$66
26	San Sebastián	\$169	65	Manatí	\$61
27	Las Marías	\$169	66	Aibonito	\$59
28	Luquillo	\$167	67	Lajas	\$56
29	Yabucoa	\$166	68	Aguada	\$55
30	Guayama	\$164	69	Villalba	\$55
31	Isabela	\$161	70	San Lorenzo	\$51
32	Trujillo Alto	\$157	71	Hatillo	\$51
33	Fajardo	\$154	72	Ciales	\$50
34	Arroyo	\$150	73	Gurabo	\$49
35	Añasco	\$150	74	Toa Alta	\$48
36	Ponce	\$150	75	Barceloneta	\$46
37	San Germán	\$139	76	Morovis	\$42
38	Hormigueros	\$136	77	Moca	\$40
39	Las Piedras	\$133	78	Vega Alta	\$27

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 8 Gasto Municipal en el Servicio de Deuda per Cápita

Orden	Municipio	Servicio Deuda	Orden	Municipio	Servicio Deuda
1	San Juan	\$311	40	Vega Alta	\$74
2	Guaynabo	\$309	41	Coamo	\$72
3	Barceloneta	\$251	42	Guayanilla	\$70
4	Cataño	\$218	43	Guánica	\$69
5	Carolina	\$205	44	Adjuntas	\$67
6	Caguas	\$193	45	Lajas	\$66
7	Mayagüez	\$185	46	Las Marías	\$65
8	Toa Baja	\$177	47	San Sebastián	\$64
9	Maricao	\$169	48	Añasco	\$64
10	Bayamón	\$167	49	Florida	\$63
11	Ponce	\$157	50	Toa Alta	\$63
12	Dorado	\$157	51	Rincón	\$61
13	Aguadilla	\$133	52	Río Grande	\$60
14	Manatí	\$132	53	San Germán	\$59
15	Ceiba	\$130	54	Naguabo	\$58
16	Vieques	\$127	55	Culebra	\$58
17	Guayama	\$123	56	Ciales	\$58
18	Cayey	\$117	57	Juana Díaz	\$57
19	Vega Baja	\$113	58	Salinas	\$57
20	Gurabo	\$112	59	Arroyo	\$54
21	Fajardo	\$108	60	Sabana Grande	\$52
22	Patillas	\$106	61	Loíza	\$51
23	Maunabo	\$105	62	Yabucoa	\$46
24	Yauco	\$99	63	Aibonito	\$45
25	Humacao	\$97	64	Camuy	\$44
26	Hormigueros	\$96	65	Naranjito	\$43
27	Juncos	\$95	66	Aguada	\$42
28	Peñuelas	\$92	67	Orocovis	\$41
29	Jayuya	\$91	68	Moca	\$39
30	Canóvanas	\$90	69	Hatillo	\$38
31	Luquillo	\$87	70	Corozal	\$38
32	San Lorenzo	\$87	71	Isabela	\$38
33	Cidra	\$86	72	Quebradillas	\$38
34	Cabo Rojo	\$83	73	Aguas Buenas	\$35
35	Arecibo	\$82	74	Utua	\$35
36	Trujillo Alto	\$80	75	Lares	\$32
37	Las Piedras	\$80	76	Villalba	\$30
38	Morovis	\$79	77	Barranquitas	\$27
39	Santa Isabel	\$76	78	Comerio	\$23

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 9 Gasto Municipal en Cultura, Recreación y Educación per Cápita

Orden	Municipio	Cultura, Recreación y Educación
1	Orocovis	\$378
2	Barceloneta	\$313
3	Guayama	\$306
4	Sabana Grande	\$279
5	Mayagüez	\$263
6	Culebra	\$221
7	Utado	\$221
8	Manatí	\$221
9	Maunabo	\$220
10	Humacao	\$220
11	Fajardo	\$212
12	Peñuelas	\$180
13	Ponce	\$164
14	Caguas	\$163
15	Arecibo	\$153
16	Juncos	\$149
17	Juana Díaz	\$146
18	Guaynabo	\$142
19	San Juan	\$138
20	Carolina	\$137
21	Aguadilla	\$128
22	Cataño	\$103
23	Vega Baja	\$102
24	Añasco	\$91
25	Vieques	\$90
26	Patillas	\$88
27	Florida	\$82
28	Coamo	\$77
29	Cayey	\$76
30	Luquillo	\$72
31	Jayuya	\$66
32	Isabela	\$65
33	Dorado	\$60
34	Lajas	\$58
35	Aguas Buenas	\$58
36	Adjuntas	\$58
37	Yauco	\$58
38	Cidra	\$56
39	Hatillo	\$56

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo V- 10 Gasto Municipal en Cultura, Recreación y Educación per Cápita

Orden	Municipio	Cultura, Recreación y Educación
40	Hormigueros	\$56
41	Las Marías	\$55
42	Maricao	\$55
43	Bayamón	\$55
44	Villalba	\$55
45	Aguada	\$53
46	Santa Isabel	\$50
47	Guayanilla	\$49
48	Ciales	\$47
49	Guánica	\$46
50	Aibonito	\$43
51	Arroyo	\$40
52	Comerío	\$35
53	Rincón	\$34
54	Canóvanas	\$32
55	Cabo Rojo	\$31
56	Salinas	\$30
57	Río Grande	\$30
58	Yabucoa	\$29
59	Ceiba	\$28
60	Moca	\$27
61	Loíza	\$25
62	Trujillo Alto	\$21
63	San Lorenzo	\$20
64	Barranquitas	\$20
65	San Germán	\$19
66	Camuy	\$19
67	Naranjito	\$18
68	Morovis	\$18
69	Lares	\$16
70	Quebradillas	\$16
71	Toa Alta	\$15
72	Toa Baja	\$15
73	San Sebastián	\$14
74	Naguabo	\$14
75	Las Piedras	\$13
76	Corozal	\$12
77	Vega Alta	\$11
78	Gurabo	\$10

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

ANEJO VI- INGRESOS MUNICIPALES PER CÁPITA



Anejo VI- 1 Estructura de Ingresos Municipales per Cápita I (Promedios 2013-2014)

Municipio	Ingreso Promedio	IVU	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales	Ingresos sobre Propiedad	Otros
Adjuntas	\$757	\$94	\$530	\$76	\$57
Aguada	\$565	\$51	\$244	\$95	\$175
Aguadilla	\$947	\$76	\$352	\$254	\$265
Aguas Buenas	\$583	\$55	\$387	\$80	\$61
Aibonito	\$616	\$26	\$349	\$99	\$142
Añasco	\$657	\$58	\$294	\$150	\$154
Arecibo	\$703	\$46	\$372	\$175	\$110
Arroyo	\$799	\$60	\$549	\$100	\$90
Barceloneta	\$1,646	\$193	\$599	\$394	\$460
Barranquitas	\$586	\$20	\$228	\$276	\$62
Bayamón	\$1,101	\$118	\$363	\$362	\$257
Cabo Rojo	\$571	\$53	\$187	\$230	\$100
Caguas	\$1,114	\$150	\$347	\$380	\$238
Camuy	\$731	\$64	\$499	\$96	\$73
Canóvanas	\$681	\$59	\$152	\$265	\$204
Carolina	\$1,140	\$138	\$236	\$487	\$279
Cataño	\$1,815	\$157	\$353	\$744	\$561
Cayey	\$1,074	\$98	\$406	\$298	\$272
Ceiba	\$914	\$125	\$527	\$181	\$81
Ciales	\$830	\$54	\$620	\$75	\$81
Cidra	\$694	\$43	\$236	\$187	\$228
Coamo	\$600	\$43	\$377	\$103	\$77
Comerío	\$785	\$65	\$602	\$57	\$61
Corozal	\$535	\$40	\$348	\$72	\$74
Culebra	\$3,805	\$738	\$2,370	\$353	\$345
Dorado	\$1,017	\$87	\$305	\$429	\$196
Fajardo	\$1,247	\$160	\$387	\$408	\$291
Florida	\$909	\$28	\$365	\$449	\$68
Guánica	\$821	\$58	\$502	\$104	\$158
Guayama	\$1,089	\$77	\$458	\$315	\$239
Guayanilla	\$781	\$55	\$445	\$109	\$172
Guaynabo	\$2,102	\$156	\$422	\$773	\$752
Gurabo	\$573	\$52	\$208	\$203	\$111
Hatillo	\$621	\$140	\$142	\$183	\$156
Hormigueros	\$986	\$125	\$411	\$176	\$274
Humacao	\$1,232	\$102	\$433	\$327	\$369
Isabela	\$726	\$69	\$236	\$138	\$282
Jayuya	\$1,152	\$77	\$719	\$100	\$256
Juana Díaz	\$587	\$55	\$334	\$121	\$77

Fuente: Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo VI- 2 Estructura de Ingresos Municipales per Cápita II (Promedios 2013-2014)

Municipio	Ingreso Promedio	IVU	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales	Ingresos sobre Propiedad	Otros
Juncos	\$953	\$37	\$295	\$173	\$448
Lajas	\$616	\$56	\$362	\$128	\$71
Lares	\$608	\$40	\$393	\$103	\$72
Las Marías	\$1,237	\$137	\$703	\$335	\$62
Las Piedras	\$540	\$28	\$196	\$182	\$135
Loíza	\$576	\$32	\$322	\$112	\$110
Luquillo	\$858	\$84	\$392	\$204	\$178
Manatí	\$1,086	\$76	\$459	\$261	\$289
Maricao	\$1,574	\$239	\$1,126	\$87	\$123
Maunabo	\$1,386	\$83	\$1,091	\$98	\$115
Mayagüez	\$1,187	\$138	\$416	\$361	\$272
Moca	\$482	\$41	\$262	\$90	\$90
Morovis	\$480	\$46	\$312	\$73	\$50
Naguabo	\$622	\$38	\$410	\$100	\$75
Naranjito	\$654	\$57	\$415	\$89	\$92
Orocovis	\$1,148	\$37	\$936	\$52	\$123
Patillas	\$844	\$57	\$615	\$102	\$70
Peñuelas	\$1,277	\$45	\$561	\$228	\$443
Ponce	\$1,032	\$109	\$399	\$303	\$221
Quebradillas	\$667	\$58	\$421	\$103	\$85
Rincón	\$969	\$93	\$468	\$168	\$241
Río Grande	\$541	\$59	\$177	\$227	\$77
Sabana Grande	\$1,004	\$54	\$653	\$107	\$189
Salinas	\$550	\$53	\$295	\$110	\$92
San Germán	\$828	\$68	\$297	\$140	\$323
San Juan	\$1,791	\$162	\$436	\$647	\$546
San Lorenzo	\$589	\$50	\$312	\$134	\$94
San Sebastián	\$691	\$61	\$375	\$148	\$108
Santa Isabel	\$835	\$114	\$363	\$167	\$191
Toa Alta	\$341	\$27	\$131	\$103	\$80
Toa Baja	\$886	\$79	\$315	\$285	\$207
Trujillo Alto	\$577	\$46	\$232	\$200	\$98
Utuado	\$726	\$48	\$558	\$78	\$43
Vega Alta	\$583	\$48	\$193	\$187	\$155
Vega Baja	\$774	\$47	\$350	\$203	\$174
Vieques	\$1,519	\$117	\$1,030	\$179	\$194
Villalba	\$694	\$43	\$469	\$53	\$129
Yabucoa	\$706	\$41	\$440	\$106	\$118
Yauco	\$730	\$74	\$361	\$183	\$112

Fuente: Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo VI- 3 Ingreso Total Municipal per Cápita

Orden	Municipio	Ingreso Promedio	Orden	Municipio	Ingreso Promedio
1	Culebra	\$3,805	40	Guayanilla	\$781
2	Guaynabo	\$2,102	41	Vega Baja	\$774
3	Cataño	\$1,815	42	Adjuntas	\$757
4	San Juan	\$1,791	43	Camuy	\$731
5	Barceloneta	\$1,646	44	Yauco	\$730
6	Maricao	\$1,574	45	Utua	\$726
7	Vieques	\$1,519	46	Isabela	\$726
8	Maunabo	\$1,386	47	Yabucoa	\$706
9	Peñuelas	\$1,277	48	Arecibo	\$703
10	Fajardo	\$1,247	49	Cidra	\$694
11	Las Marías	\$1,237	50	Villalba	\$694
12	Humacao	\$1,232	51	San Sebastián	\$691
13	Mayagüez	\$1,187	52	Canóvanas	\$681
14	Jayuya	\$1,152	53	Quebradillas	\$667
15	Orocovis	\$1,148	54	Añasco	\$657
16	Carolina	\$1,140	55	Naranjito	\$654
17	Caguas	\$1,114	56	Naguabo	\$622
18	Bayamón	\$1,101	57	Hatillo	\$621
19	Guayama	\$1,089	58	Lajas	\$616
20	Manatí	\$1,086	59	Aibonito	\$616
21	Cayey	\$1,074	60	Lares	\$608
22	Ponce	\$1,032	61	Coamo	\$600
23	Dorado	\$1,017	62	San Lorenzo	\$589
24	Sabana Grande	\$1,004	63	Juana Díaz	\$587
25	Hormigueros	\$986	64	Barranquitas	\$586
26	Rincón	\$969	65	Aguas Buenas	\$583
27	Juncos	\$953	66	Vega Alta	\$583
28	Aguadilla	\$947	67	Trujillo Alto	\$577
29	Ceiba	\$914	68	Loíza	\$576
30	Florida	\$909	69	Gurabo	\$573
31	Toa Baja	\$886	70	Cabo Rojo	\$571
32	Luquillo	\$858	71	Aguada	\$565
33	Patillas	\$844	72	Salinas	\$550
34	Santa Isabel	\$835	73	Río Grande	\$541
35	Ciales	\$830	74	Las Piedras	\$540
36	San Germán	\$828	75	Corozal	\$535
37	Guánica	\$821	76	Moca	\$482
38	Arroyo	\$799	77	Morovis	\$480
39	Comerio	\$785	78	Toa Alta	\$341

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo VI- 4 Ingreso de IVU Municipal per Cápita

Orden	Municipio	IVU	Orden	Municipio	IVU
1	Culebra	\$738	40	Añasco	\$58
2	Maricao	\$239	41	Quebradillas	\$58
3	Barceloneta	\$193	42	Guánica	\$58
4	San Juan	\$162	43	Naranjito	\$57
5	Fajardo	\$160	44	Patillas	\$57
6	Cataño	\$157	45	Lajas	\$56
7	Guaynabo	\$156	46	Aguas Buenas	\$55
8	Caguas	\$150	47	Juana Díaz	\$55
9	Hatillo	\$140	48	Guayanilla	\$55
10	Carolina	\$138	49	Ciales	\$54
11	Mayagüez	\$138	50	Sabana Grande	\$54
12	Las Marías	\$137	51	Cabo Rojo	\$53
13	Ceiba	\$125	52	Salinas	\$53
14	Hormigueros	\$125	53	Gurabo	\$52
15	Bayamón	\$118	54	Aguada	\$51
16	Vieques	\$117	55	San Lorenzo	\$50
17	Santa Isabel	\$114	56	Vega Alta	\$48
18	Ponce	\$109	57	Utua	\$48
19	Humacao	\$102	58	Vega Baja	\$47
20	Cayey	\$98	59	Trujillo Alto	\$46
21	Adjuntas	\$94	60	Arecibo	\$46
22	Rincón	\$93	61	Morovis	\$46
23	Dorado	\$87	62	Peñuelas	\$45
24	Luquillo	\$84	63	Cidra	\$43
25	Maunabo	\$83	64	Coamo	\$43
26	Toa Baja	\$79	65	Villalba	\$43
27	Jayuya	\$77	66	Moca	\$41
28	Guayama	\$77	67	Yabucoa	\$41
29	Manatí	\$76	68	Lares	\$40
30	Aguadilla	\$76	69	Corozal	\$40
31	Yauco	\$74	70	Naguabo	\$38
32	Isabela	\$69	71	Orocovis	\$37
33	San Germán	\$68	72	Juncos	\$37
34	Comerío	\$65	73	Loíza	\$32
35	Camuy	\$64	74	Florida	\$28
36	San Sebastián	\$61	75	Las Piedras	\$28
37	Arroyo	\$60	76	Toa Alta	\$27
38	Canóvanas	\$59	77	Aibonito	\$26
39	Río Grande	\$59	78	Barranquitas	\$20

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo VI- 5 Ingreso Municipal de Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales per
Cápita

Orden	Municipio	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales	Orden	Municipio	Subvenciones y Contribuciones Estatales y Federales
1	Culebra	\$2,370	40	Coamo	\$377
2	Maricao	\$1,126	41	San Sebastián	\$375
3	Maunabo	\$1,091	42	Arecibo	\$372
4	Vieques	\$1,030	43	Florida	\$365
5	Orocovis	\$936	44	Santa Isabel	\$363
6	Jayuya	\$719	45	Bayamón	\$363
7	Las Marías	\$703	46	Lajas	\$362
8	Sabana Grande	\$653	47	Yauco	\$361
9	Ciales	\$620	48	Cataño	\$353
10	Patillas	\$615	49	Aguadilla	\$352
11	Comerio	\$602	50	Vega Baja	\$350
12	Barceloneta	\$599	51	Aibonito	\$349
13	Peñuelas	\$561	52	Corozal	\$348
14	Utuado	\$558	53	Caguas	\$347
15	Arroyo	\$549	54	Juana Díaz	\$334
16	Adjuntas	\$530	55	Loíza	\$322
17	Ceiba	\$527	56	Toa Baja	\$315
18	Guánica	\$502	57	San Lorenzo	\$312
19	Camuy	\$499	58	Morovis	\$312
20	Villalba	\$469	59	Dorado	\$305
21	Rincón	\$468	60	San Germán	\$297
22	Manatí	\$459	61	Salinas	\$295
23	Guayama	\$458	62	Juncos	\$295
24	Guayanilla	\$445	63	Añasco	\$294
25	Yabucoa	\$440	64	Moca	\$262
26	San Juan	\$436	65	Aguada	\$244
27	Humacao	\$433	66	Isabela	\$236
28	Guaynabo	\$422	67	Cidra	\$236
29	Quebradillas	\$421	68	Carolina	\$236
30	Mayagüez	\$416	69	Trujillo Alto	\$232
31	Naranjito	\$415	70	Barranquitas	\$228
32	Hormigueros	\$411	71	Gurabo	\$208
33	Naguabo	\$410	72	Las Piedras	\$196
34	Cayey	\$406	73	Vega Alta	\$193
35	Ponce	\$399	74	Cabo Rojo	\$187
36	Lares	\$393	75	Río Grande	\$177
37	Luquillo	\$392	76	Canóvanas	\$152
38	Fajardo	\$387	77	Hatillo	\$142
39	Agua Buenas	\$387	78	Toa Alta	\$131

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

Anejo VI- 6 Ingreso Municipal de Impuestos Sobre la Propiedad per Cápita

Orden	Municipio	Ingresos sobre Propiedad	Orden	Municipio	Ingresos sobre Propiedad
1	Guaynabo	\$773	40	Rincón	\$168
2	Cataño	\$744	41	Santa Isabel	\$167
3	San Juan	\$647	42	Añasco	\$150
4	Carolina	\$487	43	San Sebastián	\$148
5	Florida	\$449	44	San Germán	\$140
6	Dorado	\$429	45	Isabela	\$138
7	Fajardo	\$408	46	San Lorenzo	\$134
8	Barceloneta	\$394	47	Lajas	\$128
9	Caguas	\$380	48	Juana Díaz	\$121
10	Bayamón	\$362	49	Loíza	\$112
11	Mayagüez	\$361	50	Salinas	\$110
12	Culebra	\$353	51	Guayanilla	\$109
13	Las Marías	\$335	52	Sabana Grande	\$107
14	Humacao	\$327	53	Yabucoa	\$106
15	Guayama	\$315	54	Guánica	\$104
16	Ponce	\$303	55	Toa Alta	\$103
17	Cayey	\$298	56	Quebradillas	\$103
18	Toa Baja	\$285	57	Coamo	\$103
19	Barranquitas	\$276	58	Lares	\$103
20	Canóvanas	\$265	59	Patillas	\$102
21	Manatí	\$261	60	Naguabo	\$100
22	Aguadilla	\$254	61	Jayuya	\$100
23	Cabo Rojo	\$230	62	Arroyo	\$100
24	Peñuelas	\$228	63	Aibonito	\$99
25	Río Grande	\$227	64	Maunabo	\$98
26	Luquillo	\$204	65	Camuy	\$96
27	Vega Baja	\$203	66	Aguada	\$95
28	Gurabo	\$203	67	Moca	\$90
29	Trujillo Alto	\$200	68	Naranjito	\$89
30	Cidra	\$187	69	Maricao	\$87
31	Vega Alta	\$187	70	Aguas Buenas	\$80
32	Hatillo	\$183	71	Utua	\$78
33	Yauco	\$183	72	Adjuntas	\$76
34	Las Piedras	\$182	73	Ciales	\$75
35	Ceiba	\$181	74	Morovis	\$73
36	Vieques	\$179	75	Corozal	\$72
37	Hormigueros	\$176	76	Comerio	\$57
38	Arecibo	\$175	77	Villalba	\$53
39	Juncos	\$173	78	Orocovis	\$52

Fuente: Promedios de Estados Financieros Auditados 2013 y 2014; Negociado del Censo, División de Población, Estimados Anuales de Población Residente Abril 2010 - Julio 2015

ANEJO VII- TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS, MEDICIÓN Y 'AUDITABILIDAD'



TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS, MEDICIÓN Y 'AUDITABILIDAD'

Tomando en cuenta la importancia de estos mecanismos para fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, a continuación se provee una discusión detallada sobre este particular. Los análisis de los estados financieros, presupuestos y procesos de evaluación realizados en este informe reflejaron áreas de oportunidad para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, auditoría, transparencia, participación ciudadana al igual que los métodos de medición de efectividad, eficiencia y productividad basada en criterios objetivos.

Principio de Participación Ciudadana

Según se discute en el Informe de la Comisión de Descentralización¹, el principio de participación ciudadana busca fortalecer el sistema democrático y contribuir al fortalecimiento del tejido social y la construcción de una sociedad más participativa, por lo cual está estrechamente vinculado a las metas ulteriores que persigue cualquier proceso orientado hacia una mayor delegación de competencias a los municipios.

Los instrumentos claves de cumplimiento en combinación con procedimientos adecuados de participación ciudadana proveen un mecanismo apropiado para velar que la política de descentralización cumpla con los objetivos trazados. En la alternativa, que provea los mecanismos de adaptación y formación comunes a todo proceso de gestión, incluyendo el cumplimiento de la política pública y el marco normativo que regula su ejecución.

En ese contexto, la literatura atiende el tema de participación ciudadana desde dos vertientes principales: (1) la forma en que los procesos de delegación de competencias y descentralización fomentan, propician y permiten que el ciudadano(a) pueda insertarse efectivamente en la toma de decisiones de aquellos aspectos de la gestión gubernamental que inciden en su calidad de vida²; (2) la deseabilidad de que en los ejercicios de delegación de competencias y funciones que se establecen como

¹ Informe al Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en cumplimiento con la Orden Ejecutiva 2013-036 del 9 de mayo de 2013, según enmendada (2014).

² Esta participación se puede dar a distintos niveles y a través de diferentes canales. Un ejemplo de ello es la utilización del modelo de presupuesto participativo.

parte de una política de descentralización se considere y se provea el espacio para que entidades comunitarias y otras entidades del Tercer Sector, puedan ser parte de los actores que brindan los servicios. Esto último parte de la premisa de que, así como los gobiernos locales (en este caso los municipios), se encuentran en mejor posición para atender las necesidades de la ciudadanía con respecto al gobierno central, por su cercanía a la comunidad, las entidades sin fines de lucro, por su naturaleza institucional, tienen una mayor flexibilidad para movilizarse que las estructuras gubernamentales. Además, como señala el Informe de la Comisión, están más cercanas a las necesidades de las comunidades, precisamente porque surgen en respuesta a estas.

En el caso de Puerto Rico, la Ley 81-1991 provee los mecanismos siguientes para fomentar la participación ciudadana:



Los primeros cuatro van dirigidos a fomentar la participación de los ciudadanos a través de la notificación, divulgación, rendición de cuentas, transparencia e integración en procesos de toma de decisiones. El mecanismo de creación de organismos especiales, por otro lado, va mayormente dirigido al rol de la comunidad en la ejecución de programas y servicios en los municipios.

Algunos de estos mecanismos están expresamente en la Ley 81-1991, mientras que otros se establecen de forma implícita a través de los requerimientos de avisos públicos, la celebración de vistas públicas y la oportunidad de proveer comentarios durante ciertos procesos que llevan a cabo los municipios.

El Artículo 16.001 de la Ley de Municipios autónomos crea, por ejemplo, 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 Centro para que los distribuya entre los municipios en la forma dispuesta en el Inciso (w) del Artículo 4 de la Ley Núm. 80 de 30 de agosto de 1991, según

enmendada, conocida como "Ley del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales".

La Ley establece que cada municipio dispondrá de los fondos que le correspondan para dicho programa de forma tal que se promueva la organización y participación de Asociaciones de Ciudadanos y Asociaciones de Distrito Comercial para el mejoramiento de sus comunidades, desde las etapas de definición, identificación y planificación de obras y proyectos de mejoras permanentes, hasta su ejecución, operación y mantenimiento. Los fondos de dicho Programa solamente podrán usarse para el desarrollo de obras y mejoras permanentes presentadas por dichas asociaciones, mediante propuestas de mejoramiento y estén acompañadas de una aportación económica de la asociación proponente, que deberá ser proporcional al costo total de la obra.

En caso que en el municipio no existan Asociaciones de Ciudadanos y Asociaciones de Distrito Comercial organizadas en conformidad a las disposiciones de este Capítulo, o cuando existan pero no soliciten la delegación de fondos mediante la radicación de una propuesta de mejoramiento, los fondos del Programa se usarán para los proyectos de obras y mejoras públicas de mejoramiento que proponga el Alcalde, con aprobación de la Legislatura.

Por otra parte, las Juntas de Comunidad surgen durante los procesos de elaboración de un Plan Territorial en los municipios. Estas deben ser creadas antes de la celebración de vistas públicas para considerar el documento completo del Plan Territorial. Cada Junta estará compuesta por una cantidad no menor de siete (7) miembros ni mayor de once (11) miembros. La Ley 81-1991 provee los criterios para la composición de los miembros de la Junta, así como sus funciones. De igual forma, establecen las responsabilidades de los municipios.

Por su parte, el Artículo 16.002 de la Ley 81-1991, dispone para la creación de la División de Asuntos de la Comunidad en los municipios, mediante ordenanza, una División de Asuntos de la Comunidad, para desarrollar e implantar cualquier programa de divulgación, fomento y asesoramiento sobre los mecanismos, sistemas y procedimientos dispuestos por ley u ordenanza para canalizar la colaboración y participación directa de los ciudadanos. En aquellos municipios que por sus circunstancias particulares o limitaciones fiscales no sea necesario o resulte oneroso el establecimiento de una División de Asuntos de la Comunidad, el Alcalde podrá asignar la

responsabilidad de implantar las disposiciones de este Capítulo a cualquier unidad administrativa de funciones compatibles.

En cuanto a la creación de organismos especiales, la Ley 81-1991 provee – por ejemplo – para la creación de Corporaciones Especiales de Desarrollo Municipal. Estas son corporaciones sin fines de lucro formadas por residentes del Municipio, con el propósito primordial de promover cualesquiera actividades, empresas y programas municipales, estatales y federales, dirigidos al desarrollo integral y que redunden en el bienestar general de los habitantes del municipio a través del crecimiento y ampliación de diversas áreas, tales como: servicios de tipo social, el desarrollo de terrenos públicos, la vivienda de tipo social, el comercio, la industria, la agricultura, la recreación, la salud, el ambiente, el deporte, la cultura, y la generación de electricidad de fuentes renovables de energía.

Como parte de los esfuerzos para lograr una mayor transparencia en la gestión municipal y potencialmente aumentar la eficiencia, se recomienda poner en vigor los mecanismos de participación ciudadana que provee la Ley 81-1991. Particularmente, las Corporaciones Especiales de Desarrollo Municipal son una herramienta a través de la cual las organizaciones de base comunitaria pueden colaborar directamente con el municipio y proveer servicios dirigidos a fomentar el desarrollo socioeconómico, potencialmente de forma más eficiente, logrando una maximización de los recursos.

Benchmarking

Trasfondo teórico

Para mejorar la calidad de sus servicios y funciones, los gobiernos municipales necesitan tener claros los criterios de eficacia y desempeño que guían su gestión. Un problema que enfrentan sectores de la gestión pública, es que, al no enfrentarse a la competencia o a la pérdida de ganancias como lo hace el sector privado, las unidades gubernamentales están en condiciones de poder ignorar las medidas de desempeño de su gestión. Esto genera una tendencia a que los gobiernos locales se enfoquen en las necesidades inmediatas o de mayor beneficio político, dejando a un lado en su gestión criterios como-eficiencia, efectividad y productividad (Ammons, 2001). Estos tres conceptos, según argumenta Ammons, son esenciales para desarrollar instrumentos que puedan medir la calidad del desempeño de la gestión pública municipal (Ibid).

El autor sugiere por ejemplo, que medir eficiencia es importante, en tanto esta muestra la relación entre los servicios provistos y los recursos utilizados en la provisión del servicio. En tiempos de limitaciones fiscales y austeridad, el poder maximizar los recursos es una tarea esencial. Por otro lado, la efectividad mide la calidad del desempeño del gobierno local – evaluando hasta qué punto los objetivos trazados por los departamentos fueron alcanzados y cuál fue el nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios recibidos. La productividad, a pesar de que es un criterio poco utilizado para medir la gestión pública municipal, combina tanto la eficiencia y la efectividad, en un solo sistema de monitoreo. Por ejemplo, medir cuantas ‘horas empleado’ sin ‘ningún error’ en la provisión de algún servicio durante un periodo específico combina un estándar eficiencia (tiempo) con un estándar de efectividad (carencia de errores).

Sin embargo, uno de los grandes problemas al momento de evaluar la gestión de los gobiernos locales es que los datos recopilados para medir la calidad del desempeño de la gestión municipal carecen de relevancia si estos se estudian de forma aislada y su valor no se estudia en comparación con algún criterio o caso (Harty, 1999). Este es la situación que se ha encontrado mediante el proceso de investigación relacionado al presente informe. El tener un criterio de comparación, provee a los gobiernos municipales la capacidad de establecer su progreso. Ya sea medido como avance año tras año, en comparación con otras jurisdicciones o con un conjunto de criterios de excelencia. Es por esto que, según Ammons, la utilización de ‘Benchmarks’ como instrumentos para desarrollar indicadores específicos para medir la gestión municipal ha cobrado popularidad entre las autoridades locales en distintas partes del mundo.

Un ‘Benchmark’ puede ser definido, como criterios que anticipan un desempeño o un resultado deseado, basándose en criterios de excelencia profesional o la experiencia de municipalidades con mucho mejores desempeños (Ammons, 2001). La utilización de ‘Benchmarks’ en la gestión de los gobiernos municipales, tiene el potencial de establecer la diferencia entre una gestión administrativa ‘reactiva’ y una gestión ‘activa’, la cual anticipa los problemas antes de que ocurran y trabaja orientada hacia mejorar la gestión pública.

Tipos de Medidas para el desempeño de la gestión.

Las formas de medir la calidad del desempeño de la gestión pueden ser variadas. No obstante, hay un conjunto de criterios los cuales la literatura identifica como los más indicados (Harty, 1980). Uno de ellos es el medir el ‘volumen de trabajo’ o lo que también se conoce como medición de

'outputs'. Este indicador es de carácter cuantitativo y busca medir si por ejemplo, "el número de personas atendidas aumentó" o si el "número de árboles sembrados por el municipio este año es mayor". Este indicador busca medir cuanto trabajo se realizó y no cuan bien se realizó.

Otro criterio para medir el desempeño de la gestión, son los indicadores que evalúan la eficiencia de la gestión. Estas medidas muestran la relación entre la labor realizada y los recursos necesarios para realizar la labor. El "costo por unidad", por ejemplo, es un indicador de este tipo, al igual que el medir la eficiencia en relación a la calidad de la labor realizada o al tiempo necesario para completar la gestión (ej. tiempo que tardan los permisos de construcción por horas de trabajo).

Los criterios de efectividad en cambio, van a medir el grado en el cual las metas de desempeño trazadas por el municipio fueron alcanzadas. Este indicador busca medir la calidad del desempeño del gobierno local. Por ejemplo, si el gobierno municipal se traza el objetivo de responder a quejas de los ciudadanos en relación a problemas con el "alumbrado eléctrico" dentro de un plazo de 48 horas. Este indicador mide que porcentaje de las quejas fueron atendidas en este tiempo.

Otro de los criterios identificados como eficientes para medir la gestión gubernamental, es el de productividad. Este indicador combina la eficiencia con la efectividad. Por ejemplo, un indicador de este tipo puede medir, la cantidad de tuberías reparadas eficientemente (que la tubería este 100% funcional por al menos 12 meses después de la reparación). De esta manera, el indicador mide la cantidad (número de tuberías) y la eficiencia (las horas de labor necesarias por reparación eficiente). Estos tipos de indicadores, son los mismos que sirven como 'Benchmarks' para medir la calidad de la gestión. Ya sea, en comparación con años anteriores, con las metas trazadas o con otras jurisdicciones.

Medidas de desempeño y mejoramiento de las funciones administrativas

Bien administrados, los indicadores para medir el desempeño y monitorear la gestión pública, pueden brindar un importante apoyo a mejorar las funciones administrativas de los gobiernos (Osborne and Geabler, 1992). Una de las funciones administrativas que se pueden ver impactadas de forma positiva por la creación de indicadores es el "rendimiento de cuentas". Con medidas de desempeño, tanto los políticos como los administradores municipales se ven obligados a responder por sus fallas y tratar de lograr un mejor desempeño para poder permanecer en sus puestos (Ammons, 2001).

Otra función administrativa que mejoraría con la introducción de indicadores para medir desempeño es la gestión del presupuesto y la planificación. Si la administración municipal tiene conocimiento de las preferencias de sus ciudadanos, criterios de eficiencia y efectividad, y el costo-beneficio preciso de la buena gestión pública, esta información es valiosa al momento de elaborar planes o distribuir el presupuesto (Ibíd.). Los municipios con indicadores de desempeño, también podrán identificar las ineficacias en el proceso de gestión e implantar medidas correctivas (Ibíd.). Además, podrán evaluar y monitorear sus programas enfocados en alcanzar los objetivos trazados. Asimismo podrán medir la efectividad de sus empleados o de los contratistas que ofrecen algún servicio. Otra de las gestiones administrativas que pueden mejorar con la utilización de indicadores, es la agilidad y rapidez con la que los gobiernos locales pueden re-asignar sus recursos económicos en caso de que los planes municipales no den resultados (Ibíd.). En tiempos de limitaciones fiscales, poder monitorear la calidad de la gestión pública, es una herramienta de una gran utilidad. Como mencionamos, los 'Benchmarks' establecen un desempeño o un resultado deseado, basado en criterios de excelencia. El tener indicadores para medir la gestión pública brinda la posibilidad de medir si se alcanzó el resultado esperado, o si se lograron los criterios de excelencia deseados.

Fuentes para la recopilación de datos para medir el desempeño

En una situación ideal, la forma más simple y eficiente de recopilar los datos necesarios para medir la calidad del desempeño de la gestión municipal es que el municipio tenga los medios para hacerlo. Mucha de la información requerida para comenzar a crear indicadores es probable que en cierta forma ya esté siendo recolectada por el municipio. Por ejemplo, la documentación relacionada al 'volumen del trabajo del gobierno local, los archivos sobre las quejas de los ciudadanos sobre algún servicio, o datos sobre la prontitud con la cual se están atendiendo ciertas demandas ciudadanas, son datos que aun en los gobiernos locales de baja eficiencia son recopilados. La información disponible en el municipio puede ser la base primaria de recolección de los datos necesarios. Otros instrumentos que pueden introducirse son el uso de registros de tiempo o 'time logs' para medir por ejemplo, la relación entre horas trabajadas y la eficiencia (outputs) o las horas trabajadas y calidad. Otro instrumento que puede ser de gran utilidad, es la utilización de encuestas a la población local con el fin de medir los niveles de satisfacción con los servicios o la opinión sobre alguna obra municipal. Una práctica que ha dado resultado en gobiernos locales en los Estados Unidos, es la utilización de evaluadores externos para

medir la efectividad de la gestión local. Los renglones a evaluar pueden ser desde medir cuan limpia está la calle hasta determinar la calidad del mantenimiento de un parque.

Ejemplos de 'Benchmarking' en los Estados Unidos

En su libro 'Municipal Benchmarks' David Ammons ofrece una amplia gama de ejemplos de cómo se pueden crear 'benchmarks' y posibles métodos de medición de desempeño para gobiernos locales. A continuación presentamos una selección de algunas áreas de gestión documentadas por Ammons, con el fin de ilustrar algunos de los posibles indicadores que se pueden utilizar para medir la calidad de la gestión municipal.

Servicios Administrativos

Para esta área de desempeño, Ammons ofrece tres segmentos principales a ser evaluados. Primero, pone énfasis a la rapidez con la cual el gobierno local responde a las quejas de los ciudadanos u otras oficinas del municipio. La municipalidad de Ann Arbor, por ejemplo, se trazó como meta el responder a los reclamos de los ciudadanos en un periodo de 4 horas a partir de la reclamación. En 1998, el 80% de las llamadas de los ciudadanos eran atendidas dentro de este espacio de tiempo. Otro ejemplo de la creación de 'benchmarks' en la gestión administrativa, es la rapidez con la que el gobierno local responda a los ajustes en el presupuesto. En Greensboro, se trazó una meta de procesar estos ajustes en un periodo de 3 días. Para 1997, el 96% de los ajuntes presupuestarios eran procesados dentro del 'benchmark' establecido. Dentro de la gestión del presupuesto, se considera la aceptación e implementación de las recomendaciones de los auditores como un factor a medir. Por ejemplo, en Norfolk, para 1997, se habían aceptado e implementado el 96% de las recomendaciones de los auditores. Otra área mencionada dentro de este renglón, es la calidad del desempeño de los empleados. Por ejemplo, en Chapel Hill, se estableció que en un periodo de 12 meses no podían ocurrir más de dos retrasos en la agenda del municipio, causadas por ineficiencias de los empleados. Estas son algunas áreas en las cuales, mediante la medición de la calidad de la gestión y la creación de 'benchmarks', la gestión pública local puede ver grandes mejorías.

Obras públicas

Para esta área de gestión, nos concentraremos en una selección de todo el conjunto de labores que pueden ser incluidas dentro del sector de obras públicas. Una tarea medida en muchos municipios en los Estados Unidos, es la limpieza de las calles. Por ejemplo, en Richmond, todas las calles comerciales tienen que ser barridas 5 noches a la semana y las áreas

residenciales un mínimo una vez cada 4 semanas. Otra gestión mencionada, es la velocidad de respuesta para la reparación de alumbrado eléctrico. En Orlando, la meta era atender estos reclamos dentro de un plazo de una semana. En 1991, el gobierno local logró que el 100% de estos reclamos fueran atendidos dentro de este periodo.

Otra área mencionada es la revisión de planes de construcción. En Norman, por ejemplo, se estableció que los planes de construcción tenían que ser revisados dentro de un periodo de 10 días laborables. Para 1998, el 75% de los planes de construcción fueron revisados dentro de este periodo.

Otra área muy importante dentro de este renglón es la supervisión efectiva de proyectos municipales y del proceso administrativo para llevarlas a cabo. Por ejemplo, en San Clemente se evalúa el porcentaje de proyectos que se terminan sin exceder el presupuesto. En 1998, este municipio logró que el 100% de los proyectos se realizaran dentro de los términos fiscales. Otro indicador relacionado a proyectos es que las obras se realicen dentro del término de tiempo indicado. En Dankville, el 95% de los proyectos municipales se terminan dentro del tiempo estipulado.

Recogido de desperdicios sólidos

A pesar de ser una tarea que parecería no estar orientada hacia la alta productividad, hay muchos municipios en los Estados Unidos que han creado indicadores para mejorar la eficiencia de sus servicios de recogido de desperdicios sólidos. Un indicador utilizado es el número de paradas por empleado para recoger desperdicios. En Long Beach, para 1996, el empleado promedio recogía desperdicios sólidos unas 36 veces por hora. El porcentaje de veces que el recogido de desperdicios se llevó a cabo a tiempo también es otra métrica de mucha utilidad. En College Park, para el año 2000, el 98% de los desperdicios eran recogidos una vez a la semana, lo cual era el 'benchmark' establecido por el municipio. Otra área dentro de este renglón es la provisión de programas de reciclaje para la ciudadanía. Con un objetivo de un 100%, en Bellevue, para 1997 el 90% de la población participaba de los programas de reciclaje ofrecidos por el municipio.

Mantenimiento de calles, aceras y drenajes

Las tareas de mantenimiento en este renglón pueden ser muy variadas, pero se incluye una selección de estas. Una de las tareas más frecuentes en este renglón es la pavimentación de las calles. En Dunedin, se estableció que el tiempo para la reparación de hoyos en las carreteras era de 1.2 pies cuadrados por hora de trabajo. Mientras que para la reparación de aceras, se estableció una métrica de 1 pie por hora de trabajo.

Otro criterio utilizado es el tiempo de respuesta ante las quejas ciudadanas. En Corpus Christi, se estableció que el tiempo respuesta para quejas relacionadas con las aceras era de 5 días naturales. Por otro lado, en esta área también encontramos métricas relacionadas a la cantidad de empleados que atenderían cierto tipo de tarea. Por ejemplo, en Little Rock, se estableció que un equipo de 3 trabajadores debe poder arreglar entre 2 a 5 drenajes en un periodo de 8 horas. De esta forma, se pueden utilizar los recursos disponibles de una forma más eficiente y promover la efectividad.