

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen IX

Administración de Terrenos

BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen IX

Administración de Terrenos



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
OFICINA DEL GOBERNADOR
Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva

MIEMBROS DE LA COMISION

Lic. Wallace González Oliver
Presidente

Sr. Luis S. Montañez Reyes
Secretario

Sr. Raymond González

Hon. Oreste Ramos

Hon. Manuel Ramos Barroso

Hon. Juan Cancel Ríos

Hon. José Granados Navedo

Hon. Edison Misla Aldarondo

Hon. Presby Santiago

OFICINA EJECUTIVA

Sr. Manuel Dones Piñero
Director Ejecutivo

MANAGEMENT AID CENTER, INC.

APARTADO 8273, SANTURCE, PUERTO RICO 00910
TELS. 763-1460 763-1560

31 de octubre de 1979

Lcdo. Wallace González Oliver
Presidente
Comisión de Reorganización
de la Rama Ejecutiva
Oficina del Gobernador
San Juan, Puerto Rico

Estimado Lcdo. González Oliver:

Tenemos el placer de someter nuestro informe sobre la Administración de Terrenos de Puerto Rico el cual es el Volumen IX del estudio que nos ha encomendado la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva bajo el contrato del 22 de noviembre de 1978.

Cordialmente,



Eliezer Curet Cuevas
Presidente

Volumen IX

ADMINISTRACION DE TERRENOS DE PUERTO RICO

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introducción	1
A. Aspectos legales	2
Base legal	3
Política pública	8
Forma de gobierno	9
B. Aspectos de organización	11
Organización	12
Actividades	14
Problemas operacionales	17
C. Aspectos económicos y financieros	18
Crecimiento	19
Análisis económico de las operaciones	25
Productividad	37
Análisis de la situación financiera	43
D. Evaluación y conclusiones	61
Aspectos económicos, financieros y operacionales	62
Aspectos de organización	63

INTRODUCCION

El estudio de la Administración de Terrenos de Puerto Rico comprende su relación a la organización, funcionamiento y política pública de la rama ejecutiva; un análisis económico de sus operaciones; y la evaluación de su situación financiera.

A los fines de que el lector se familiarice con la naturaleza de esta empresa antes de proceder con el análisis, presentamos a continuación los datos más importantes sobre la misma:

Fecha de organización: 1962

Actividades que desarrollaba en 1978:

Adquisición mediante compra, expropiación o permuta de propiedades; mantenimiento de las mismas en reserva; y su disposición a agencias gubernamentales para el desarrollo de sus programas o al sector privado para la realización de proyectos de interés público.

Datos operacionales en 1978:

Terrenos adquiridos - cuerdas	213
-------------------------------	-----

Datos económicos en 1978:

Ingresos totales	\$ 4,050,000
Costos totales netos	1,673,000
Ingreso neto	2,377,000

Datos financieros a Junio 30, 1978:

Activos totales	\$ 146,336,000
Inversiones en terrenos	134,415,000
Obligaciones totales	38,014,000
Capital y sobrante	108,322,000

A. ASPECTOS LEGALES

BASE LEGAL

Fondo histórico

Durante la década de 1950, comenzó a manifestarse una tendencia inflacionaria en los precios de los terrenos en Puerto Rico que cobraba mayor auge a medida que pasaba el tiempo y ocasionaba serios problemas en el desarrollo del país. Las características específicas de esta situación que causaban preocupación al gobierno entonces eran las siguientes:

1. la gran densidad poblacional y el continuo crecimiento demográfico que incrementaban la demanda por el uso de los terrenos;

2. el acaparamiento de terrenos con potencial para desarrollo urbano que creaba una escasez artificial de terrenos y contribuía a la inflación en los precios de los mismos;

3. el efecto de la inflación sobre las familias de recursos medianos y escasos, impidiéndoles adquirir terrenos para sus hogares en áreas adecuadas y próximas a sus sitios de trabajo;

4. el efecto de la inflación sobre la naturaleza de los desarrollos urbanos estimulando expansiones urbanas de viviendas inadecuadas, lo cual, a su vez, creaba problemas a las entidades gubernamentales al obligarlas a extender sus servicios públicos esenciales a áreas en que resultaba más oneroso proveerlas;

5. el encarecimiento de los precios de los terrenos para usos industriales que afectaba el desarrollo industrial al requerir más costosas inversiones en bienes raíces;

6. el efecto de la situación sobre la distribución de los ingresos y la riqueza, aumentando la desigualdad al propiciar una mayor concentración de la propiedad en un número reducido de personas.

Se argumentaba entonces que la tendencia inflacionaria había adquirido fuerza tal que le era imposible al gobierno controlarla con los instrumentos disponibles a las entidades gubernamentales. Se alegaba, por ejemplo, que el sistema contributivo vigente y las reglamentaciones de planificación física eran insuficientes para hacerle frente a la situación; que la reglamentación sobre subdivisión y zonificación para áreas no desarrolladas o subdesarrolladas era para aplicación futura; y que la reglamentación sobre subdivisión de terrenos era insuficiente para controlar la expansión de los límites de las ciudades.

Fue entonces, dadas estas circunstancias, que se creó la Administración de Terrenos de Puerto Rico por la Ley núm. 13 del 16 de mayo de 1962.

Propósitos

A base del historial legislativo, podemos resumir como sigue la intención legislativa al crear la Administración de Terrenos de Puerto Rico:

1. Estimular el uso eficiente de los terrenos y la habilitación de nuevas áreas para asegurar el mejor equilibrio entre las necesidades de las comunidades futuras y el medio económico y geográfico.

2. Preservar los valores históricos y naturales de la tierra, la belleza de los parajes destinados a uso público, proteger los cuerpos de agua y conservar los suelos y bosques.

3. Asegurar las mejores condiciones de salubridad, seguridad y comunidad, mayores facilidades recreativas y mejores servicios esenciales.

4. Evitar la concentración de terrenos para fines especulativos.

5. Desarrollar programas para la adquisición de los terrenos necesarios y para encauzar todo tipo de proyecto conjuntamente con agencias del E.L.A., del gobierno federal y con entidades privadas.

6. Promover la mejor utilización de los terrenos, especialmente en las ciudades y las zonas de potencial desarrollo urbano, creando reservas adecuadas de terrenos para contribuir a realizar la política pública del E.L.A. para su desarrollo comercial, industrial y residencial.

7. Facilitar el uso y desarrollo de áreas reservadas para proyectos de interés público; adquirir derechos sobre cualquier propiedad para propiciar el desarrollo, aprovechamiento y conservación de áreas abiertas en su estado natural.

Facultades y funciones

La Administración de Terrenos está autorizada a ejercer las siguientes facultades:

1. Adquirir bienes en cualquier forma legal, incluyendo el procedimiento de expropiación forzosa, ya sea directamente o

a través del E.L.A. Se podrá realizar la expropiación sin la previa declaración de utilidad pública.

2. Retener y usar bienes inmuebles o muebles, o cualquier interés en los mismos, que considerase necesarios o convenientes para sus fines.

3. Vender, dar opciones de venta, vender a plazos, traspasar, permutar, dar en arrendamiento o de cualquier otro modo disponer de sus bienes, excepto por donación. Solamente podrá realizar donaciones en favor del E.L.A. o sus agencias. Si para alcanzar sus propósitos la Administración dispone de propiedad, o cualquier derecho o interés sobre la misma, a un precio menor que su costo o valor de mercado, no se interpretará como donación. También podrá vender terrenos, o cualquier interés sobre los mismos, al precio que estime razonable para abaratar el costo de la vivienda o para lograr cualquiera otro de sus propósitos.

4. Aceptar a nombre propio o del E.L.A. ayuda económica o cualquier otro tipo de ayuda, tales como subsidios, donaciones y anticipos del gobierno federal o sus agencias y de personas particulares.

5. Adquirir propiedad privada para reservarla a beneficio del pueblo de Puerto Rico, el E.L.A. y sus agencias.

6. Adquirir propiedad inmueble, rural o urbana, para reservarla para la continuación de programas de obras públicas y beneficio socio-económico por el gobierno del E.L.A. y sus agencias o por personas particulares.

7. Realizar por sí misma o conjuntamente con agencias gubernamentales o personas particulares programas, obras y

proyectos de hogares para lograr la más efectiva utilización de los terrenos.

8. Al disponer de cualquier propiedad inmueble, podrá establecer las condiciones y limitaciones que aseguren que su uso no resulte contrario al interés público.

9. Ejercer todos los poderes que generalmente se confieren por ley a las entidades corporativas, entre otras, las facultades relacionadas con

- a. la realización de contratos o convenios,
- b. la formalización de préstamos u obligaciones,
- c. la emisión de bonos y la constitución de hipotecas, grávámenes, etc.
- d. la realización de permutas de propiedades,
- e. la adquisición de derechos, intereses y servidumbres sobre propiedades; y transmitir los mismos a perpetuidad o por tiempo limitado.

POLITICA PUBLICA

El estatuto que creó la Administración de Terrenos estableció una política pública orientada al uso más eficiente de la tierra, considerando la relativa escasez de este recurso, la creciente densidad poblacional y la tendencia al acaparamiento de los terrenos con posibilidades de desarrollo urbano. Se dispuso que el interés público era evitar la inflación en los precios de los terrenos y crear una reserva de terrenos para el desarrollo de los programas y obras gubernamentales.

La Ley núm. 153 del 23 de julio de 1974 adscribió la Corporación del Nuevo Centro de San Juan a la Administración de Terrenos siguiendo la política de integrar funciones interrelacionadas bajo una misma estructura administrativa. La Ley núm. 33 del 10 de mayo de 1976 estableció que se mantendría la indivisión de las unidades agrícolas y la zonificación de uso agrícola de los terrenos que la Administración hubiese adquirido o adquiriera en el futuro. No se permitiría la subdivisión de las unidades agrícolas porque esto sería detrimental a una mejor y/o mayor producción agrícola.

La política pública con relación a la Administración de Terrenos ha consistido básicamente en tratar de lograr un uso más eficiente de los terrenos, controlar la inflación de sus precios y mantener reservas de terrenos para el desarrollo de facilidades agrícolas, industriales, de vivienda y de obras públicas.

FORMA DE GOBIERNO

La Administración de Terrenos de Puerto Rico es una corporación pública bajo la dirección de una Junta de Gobierno, la cual ejerce los poderes de la corporación y establece su política general. La junta está integrada por:

- 1) El Gobernador de Puerto Rico como Presidente
- 2) El Presidente de la Junta de Planificación como Vice Presidente
- 3) Los secretarios de Hacienda, Transportación y Obras Públicas, Vivienda y Agricultura
- 4) El Administrador de Fomento Económico
- 5) Dos miembros adicionales nombrados por el Gobernador con el consentimiento del Senado por un término de cuatro años.

La Junta de Gobierno nombra al Director Ejecutivo de la Administración y le asigna sus deberes y responsabilidades de acuerdo al reglamento vigente. La Junta también nombra al Secretario.

Las normas para el gobierno interno de la corporación están definidas en el reglamento de administración el cual dispone sobre los siguientes aspectos:

- 1) Los procedimientos para las reuniones y funcionamiento de la Junta de Gobierno
- 2) Los deberes y responsabilidades del Director Ejecutivo, el Secretario, el Tesorero y otros oficiales de la corporación
- 3) Las fianzas de los funcionarios

- 4) Las normas para el manejo y administración de los fondos
- 5) Los procedimientos para las emisiones y circulación de los bonos
- 6) Las normas para la preparación, aprobación y administración de los presupuestos.
- 7) Las reglas y procedimientos administrativos.

La Administración de Terrenos establecerá el sistema de contabilidad que se requiera para el adecuado control de todos los ingresos y gastos que le pertenezcan o que sean administrados por ella, en consulta con el Secretario de Hacienda. Las cuentas, libros y transacciones de la Administración están sujetos a examen del Contralor del F.L.A.

La Administración tiene que someter a la Asamblea Legislativa los informes siguientes después de finalizar cada año fiscal: a) estados financieros, b) informe de las transacciones realizadas, c) informe del estado y progreso de todas sus actividades.

El Banco Gubernamental de Fomento, como agente fiscal del gobierno, realizará todas las gestiones necesarias para llevar a cabo la venta de los bonos de la Administración.

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

ORGANIZACION

La Administración de Terrenos tiene la responsabilidad de realizar funciones homogéneas y claramente definidas. En armonía con la naturaleza de estas responsabilidades, tiene una organización sencilla y funcional. La autoridad máxima es la Junta de Gobierno, la cual ejerce sus facultades a través del Director Ejecutivo. Hay un solo departamento operacional en el cual se concentran todas las actividades básicas que realiza la empresa ya que estas, como hemos dicho, son de naturaleza homogénea. Este departamento es conocido como Area de Operaciones y funciona bajo un Director Ejecutivo Auxiliar quien le responde al Director Ejecutivo.

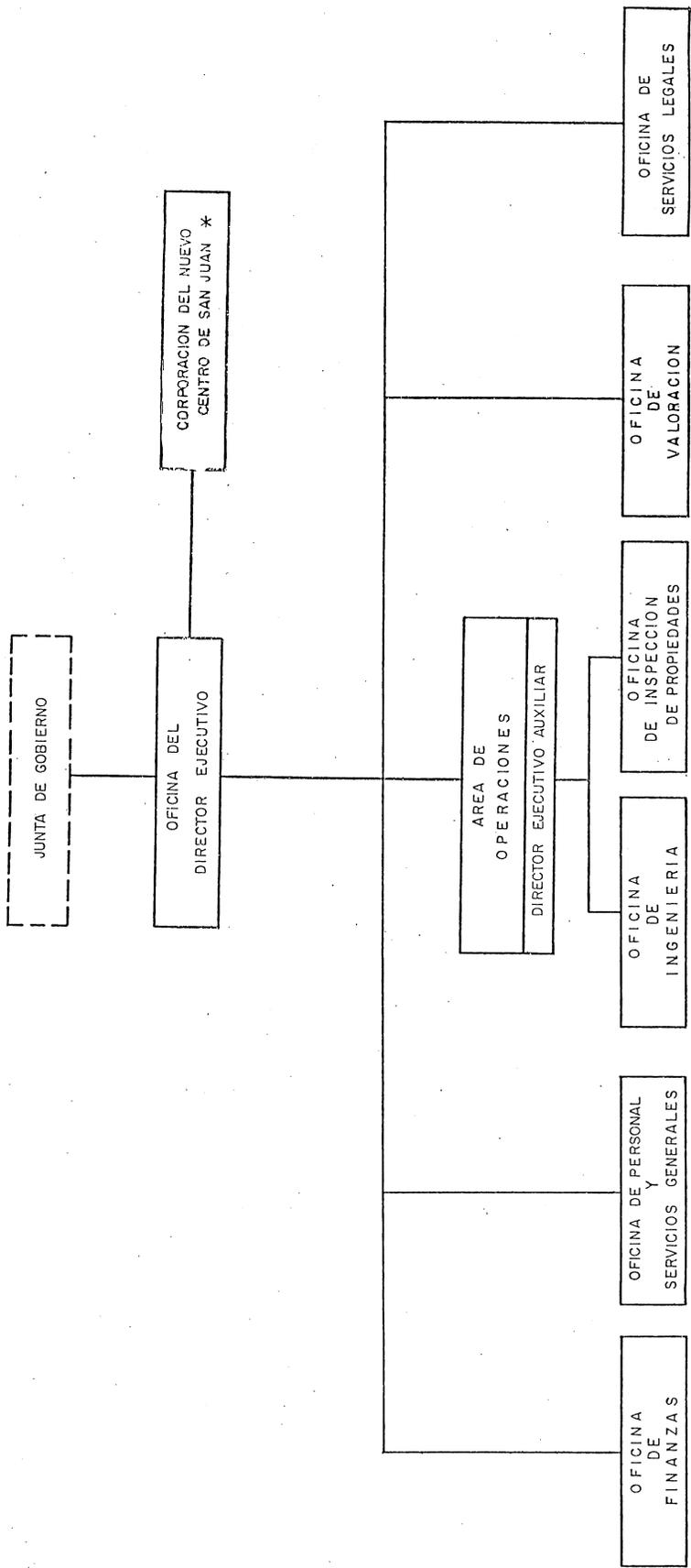
Hay, además, cuatro oficinas de servicios accesorios, directamente bajo el Director Ejecutivo. Estas son: Finanzas, Personal y Servicios Generales, Valoración, y Servicios Legales.

La Administración de Terrenos tiene en la actualidad un total de aproximadamente 120 empleados.

Se incluye el organigrama descriptivo de esta empresa.

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
ADMINISTRACION DE TERRENOS

DIAGRAMA DE ORGANIZACION



* ORGANISMO ADSCRITO A LA ADMINISTRACION DE TERRENOS EN VIRTUD DE LA LEY NUM. 153 DEL 23 DE JULIO DE 1974

Aprobado por:

Jose A. Santiago Padro
Director Ejecutivo

ACTIVIDADES

Las actividades básicas de la Administración de Terrenos, que se realizan a través de su Departamento de Operaciones, son:

1. La adquisición de propiedades para el uso público mediante expropiación, compra o permuta.
2. Mantenimiento de un inventario de propiedades en reserva. Se mantienen en arrendamiento aquellos terrenos para los cuales no haya una obra programada.
3. Disposición de las propiedades mediante venta a agencias gubernamentales, corporaciones e individuos. Se venden propiedades al sector privado para desarrollo de proyectos industriales o de vivienda.
4. Recuperación y mejora de terrenos para ponerlos a la disposición de constructores.

Debido a las limitaciones económicas de la Administración, se ha restringido la adquisición de terrenos a lo que requieran para su uso las distintas agencias para financiarse los mismos con sus propios recursos.

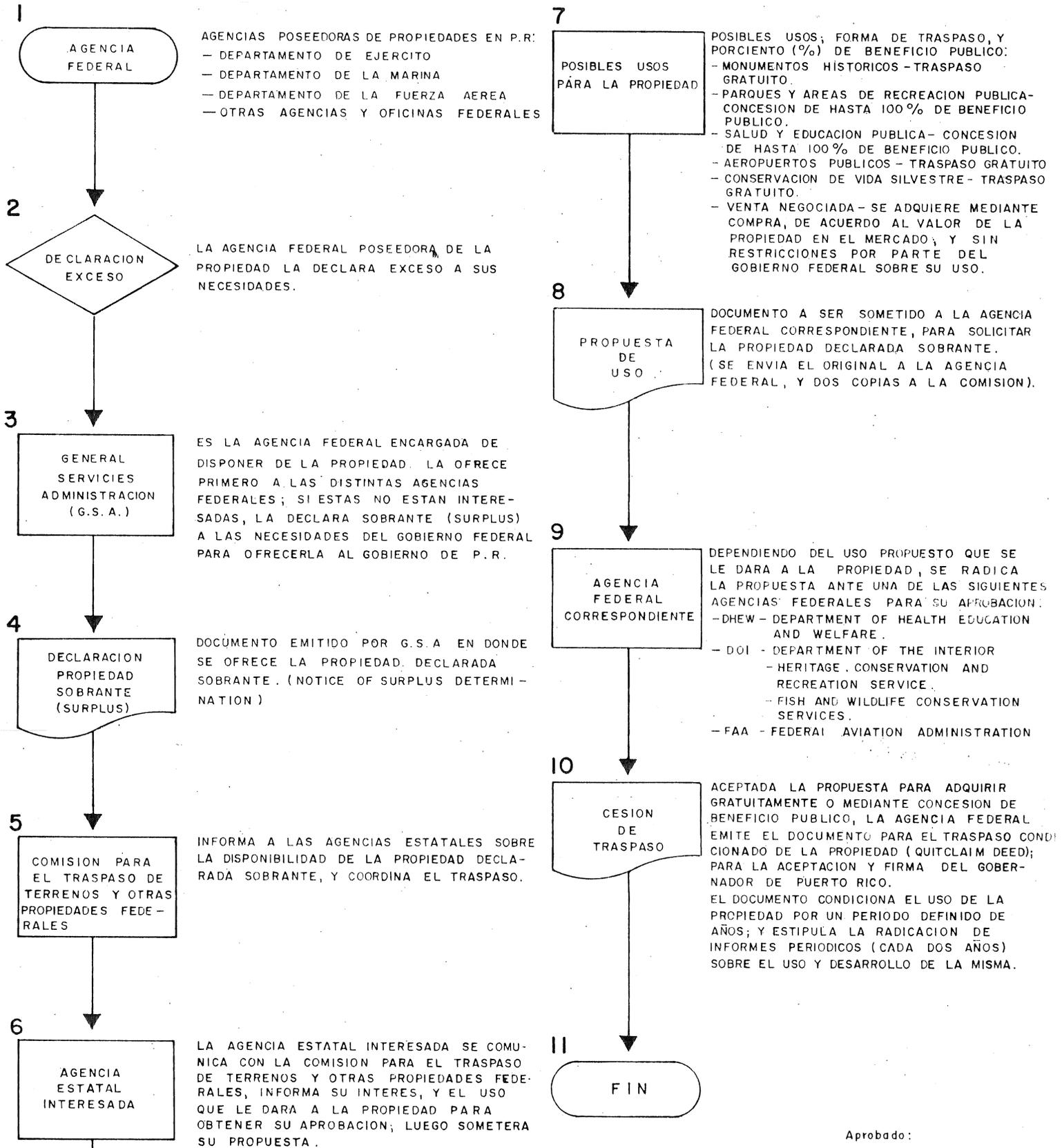
Por orden ejecutiva del Gobernador del 28 de marzo de 1977, se creó la Comisión para el Traspaso de Terrenos y Propiedades Federales, designándose al Director Ejecutivo de la Administración de Terrenos como Director Ejecutivo de dicha Comisión. La función de esta Comisión es servir de intermediario entre el Gobierno Federal y las agencias del Gobierno del E.L.A. en el traspaso de propiedades. Los traspasos pueden ser gratuitos o por venta negociada, de acuerdo al uso que se le daría a la

propiedad y la forma en que el Gobierno Federal la adquiriera originalmente. Toda solicitud para una de estas propiedades tiene que tener el endoso de la Comisión. Las funciones de la Comisión se realizan a través de la Oficina de Asuntos Federales en la Administración de Terrenos.

Se incluye un flujograma descriptivo del procedimiento para el traspaso de los terrenos y propiedades federales.

COMISION PARA EL TRASPASO DE TERRENOS Y OTRAS PROPIEDADES FEDERALES

FLUJOGRAMA PARA EL TRASPASO DE PROPIEDADES FEDERALES AL GOBIERNO DE PUERTO RICO



Aprobado:

Jose A. Santiago Padro
JOSE A. SANTIAGO PADRO
Director Ejecutivo

septiembre, 1978

PROBLEMAS OPERACIONALES

El problema mayor que confronta la Administración de Terrenos es las grandes deudas pendientes de las otras agencias del gobierno. Esto ha surgido, mayormente, como un efecto acumulativo de los casos en que la Administración compraba terrenos para otras agencias y luego no recibía el pago correspondiente. Actualmente, se han establecido planes de pago de manera que la Administración de Terrenos pueda, a su vez, cumplir con sus compromisos.

Una de las mayores dificultades de la Administración surge por la tardanza de los tribunales para resolver las mociones y dictar sentencia en los casos sometidos. La mayor parte son casos de desahucio (de invasiones de terrenos o de arrendamientos cancelados).

Existe un procedimiento administrativo para la solicitud de arrendamiento o uso temporero de los terrenos de la Administración. No obstante, con frecuencia los municipios no lo siguen y utilizan los terrenos sin la debida autorización, afectándose los planes o proyectos ya diseñados para el lugar.

Surgen, además, problemas con otras agencias cuando la Administración de Terrenos expropia terrenos para las mismas y la corte otorga un precio mayor que el acordado entre la Administración y la agencia. Se hace difícil conseguir que la agencia aporte la diferencia.

C. ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

CRECIMIENTO

Las medidas financieras que se han escogido para describir el crecimiento de la Administración de Terrenos son los activos totales, el ingreso bruto y el ingreso neto. Como estos indicadores están expresados a precios corrientes, reflejan el impacto de la inflación en el nivel de sus precios y, por consiguiente, sobreestiman en esta medida el crecimiento real de la Administración de Terrenos.

Los activos totales de la Administración han tenido un crecimiento casi continuo desde la creación de ésta instrumentalidad gubernamental en 1962. En 1962-63 los activos totales ascendían a \$ 30.1 millones, aumentando a \$ 146.3 millones en 1977-78. El aumento fue de 4.9 veces, equivalente a un ritmo de crecimiento anual de 11.1 por ciento.

Los ingresos brutos de la Administración de Terrenos aumentaron de \$ 78,000 en 1963 a \$ 4.1 millones en el 1978. La ganancia en la venta de terrenos fue la fuente principal de ingresos en 1978 y representaba en ese año el 64% del total. Las fuentes de ingresos corrientes de la Administración son los ingresos por arrendamiento, intereses sobre depósitos en bancos, intereses sobre inversiones y otros valores, ganancia en disposición de activos fijos, e ingresos misceláneos.

Durante los primeros seis años de operaciones la Administración de Terrenos tuvo pérdidas que fluctuaron entre \$ 57,000 y \$ 256,000. Del año 1969 en adelante la Administración ha operado con ganancias, alcanzando el punto más alto en el 1978, año en

que éstas ascendieron a \$ 2.4 millones. La ganancia en la venta de terrenos es el factor principal en la determinación del resultado de operaciones de la Administración.

Cuando examinamos el desenvolvimiento de la Administración en términos de unidades físicas como el nivel de empleo y cuerdas de terreno adquirido, el cuadro resulta ser algo distinto.

El número de empleados de la Administración no es significativo respecto al volumen de actividad que genera. La Administración de Terrenos no es una agencia que se distinga por un número alto de personas empleadas. El empleo aumentó de 27 durante el primer año de operaciones a 106 en 1967-68. De ahí en adelante ha fluctuado entre 91 y 121.

La Administración de Terrenos ha adquirido aproximadamente 55,100 cuerdas durante sus primeros 16 años de operaciones. Los años fiscales 1970 y 1971 fueron los años de más movimiento, ya que se adquirieron 7,497 cuerdas en 1970 y 8,669 cuerdas en 1971. El año de menor movimiento fue el 1978 cuando se adquirieron solamente 213 cuerdas de terreno.

Tabla núm. 1

PRINCIPALES INDICADORES DEL CRECIMIENTO
(MILES DE DOLARES)

Años fiscales	Activos <u>1/</u>		Ingreso		Ingreso		Número de		Cuerdas adquiridas
	Totales		Bruto	Neto	Empleados	<u>2/</u>			
1963	30,116		78	(92)	27			230	
1964	43,418		233	(72)	37			2,284	
1965	40,811		288	(57)	54			2,944	
1966	45,329		292	(153)	75			2,152	
1967	58,281		339	(256)	88			2,486	
1968	70,024		737	(105)	106			2,833	
1969	86,554		1,898	711	92			5,473	
1970	89,276		1,606	664	91			7,497	
1971	110,165		2,032	839	99			8,669	
1972	147,001		2,415	371	113			1,535	
1973	113,730		3,713	249	110			703	
1974	131,482		1,309	346	105			4,787	
1975	131,002		2,430	1,384	91			7,039	
1976	136,389		3,321	2,079	98			6,553	
1977	146,453		2,012	437	120			1,767	
1978	146,336		4,050	2,377	121			213	

1/ Los activos totales se ajustaron siguiendo el formato de los estados certificados de 1976-78 donde los depósitos de organismos gubernamentales se rebajaron de las inversiones reduciendo los activos en la misma cantidad.

2/ Incluye empleados provisionales.

Gráfica núm. 1

ACTIVOS TOTALES, INGRESO BRUTO, INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1963 A 1978

Millones
de \$

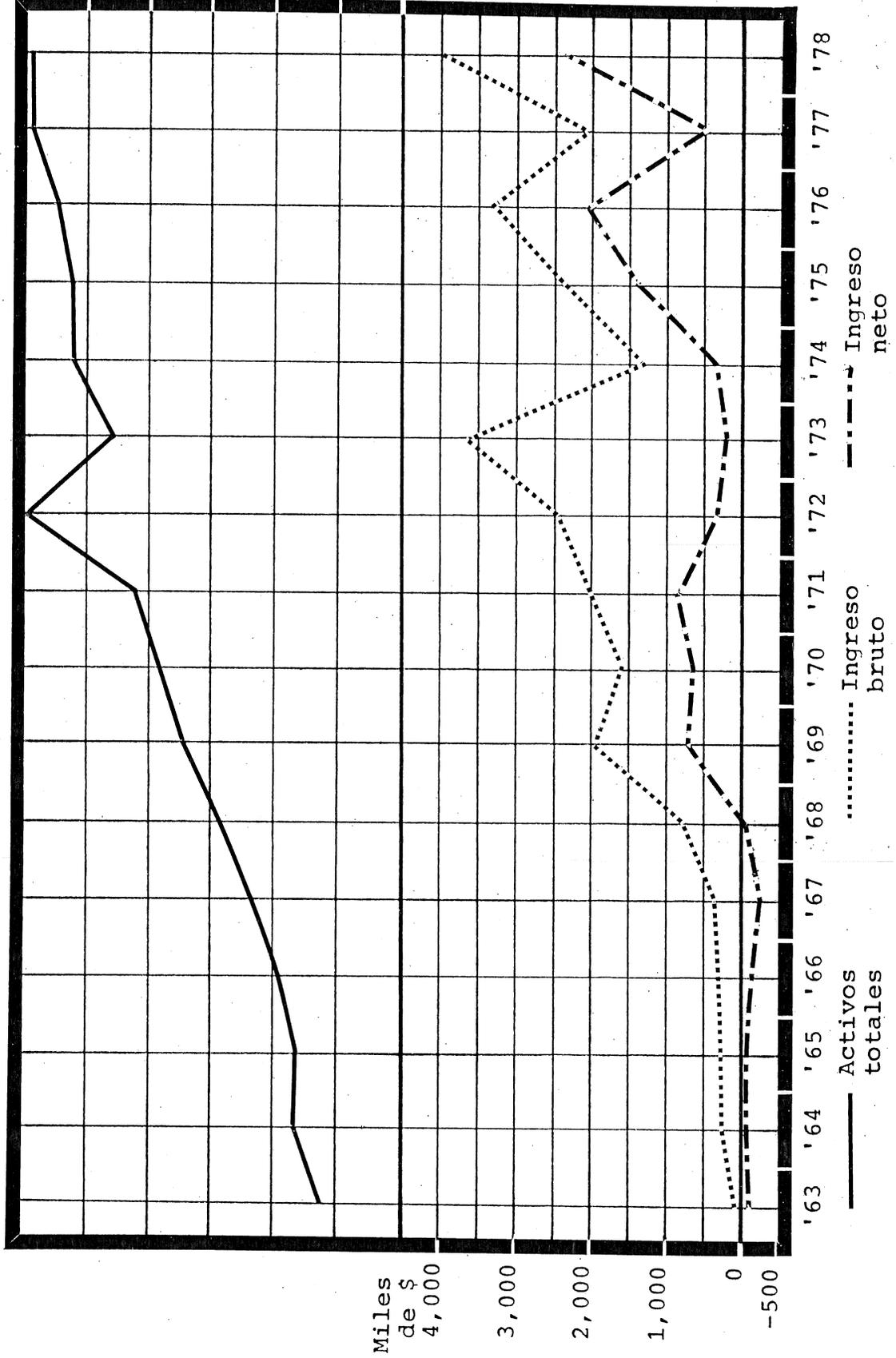


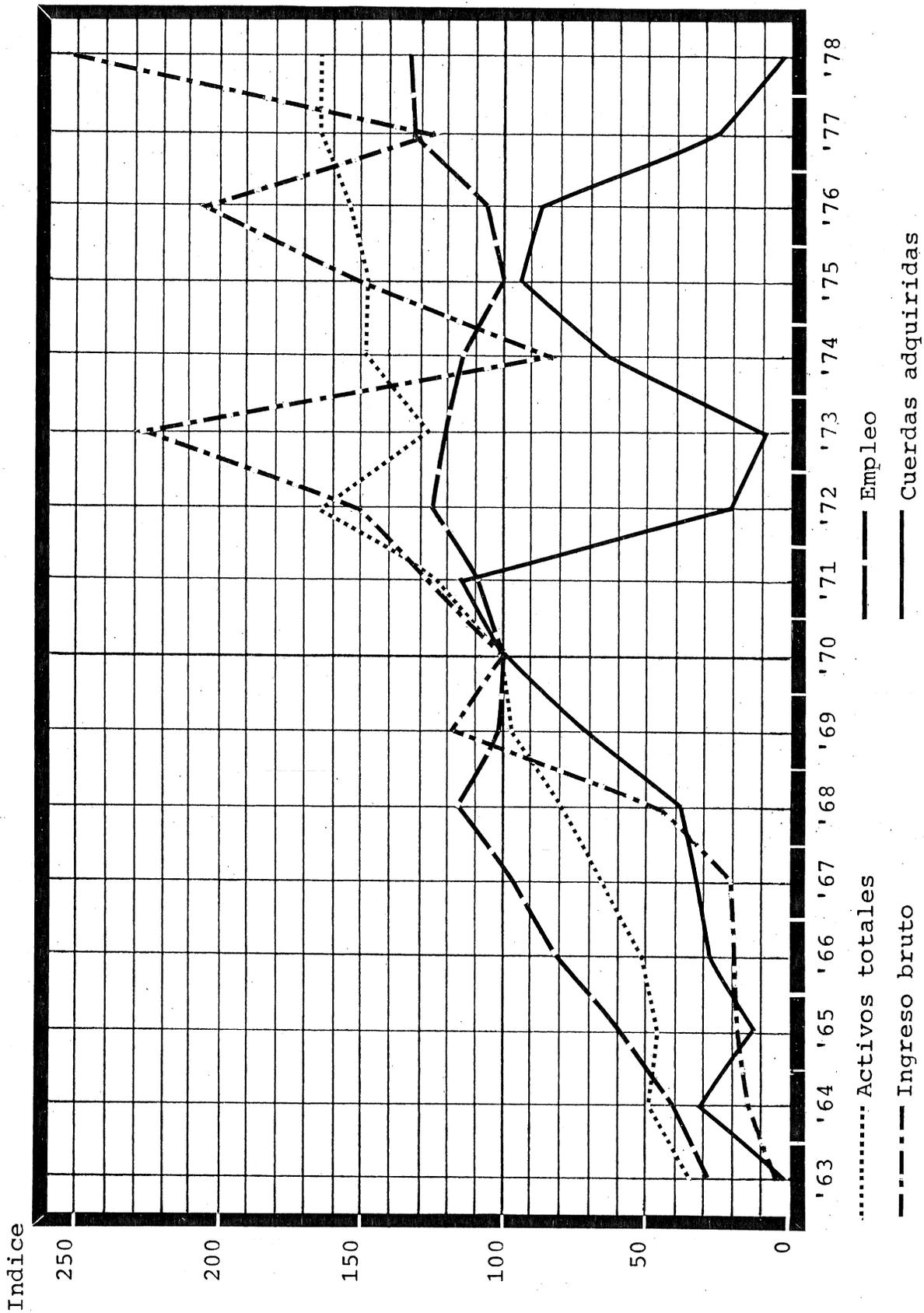
Tabla núm. 2

INDICES DE CRECIMIENTO
(1970=100%)

Años fiscales	Activos Totales	Ingreso Bruto	Ingreso Neto	Empleo	Cuerdas adquiridas
1963	33.7	4.9	a/	29.7	3.1
1964	48.6	14.5	a/	40.7	30.5
1965	45.7	17.9	a/	59.3	12.6
1966	50.8	18.2	a/	82.4	28.7
1967	65.3	21.1	a/	96.7	33.2
1968	78.4	45.9	a/	116.5	37.8
1969	97.0	118.2	107.1	101.1	73.0
1970	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1971	123.4	126.5	126.4	108.8	115.6
1972	164.7	150.4	55.9	124.2	20.5
1973	127.4	231.2	37.5	120.9	9.4
1974	147.3	81.5	52.1	115.4	63.9
1975	146.7	151.3	208.4	100.0	93.9
1976	152.8	206.8	313.1	107.7	87.4
1977	164.0	125.3	65.8	131.9	23.6
1978	163.9	252.2	358.0	133.0	2.8

a/ Perdidos.

Gráfica núm. 2
INDICES DE CRECIMIENTO
AÑOS FISCALES 1963 A 1978



ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Fuentes de Ingreso

Las fuentes principales de ingresos de la Administración de Terrenos durante los años fiscales 1973-74 a 1977-78 han sido los ingresos por concepto de arrendamientos y los beneficios en la venta de terrenos. En el 1977-78 éste último representó el 64.1 por ciento del ingreso bruto total de la Administración de Terrenos en comparación con un 19.4 por ciento en 1973-74. El ingreso por concepto de arrendamientos se redujo, como proporción del ingreso total, de 57.1 por ciento en 1973-74 a 29.7 por ciento en 1977-78. Los otros ingresos sólo representaron el 6.2 por ciento del ingreso total de la Administración en 1977-78.

Los ingresos brutos de la Administración se han triplicado entre 1973-74 y 1977-78, sin embargo, si excluimos de los ingresos la ganancia por concepto de ventas de terrenos el incremento ha sido de sólo un 37.7 por ciento.

Costos de operación

Los costos brutos totales de la Administración de Terrenos aumentaron de \$ 963,000 en 1973-74 a \$ 1,673,000 en 1977-78 o sea en un 73.7 por ciento. Los salarios y beneficios marginales representaron la partida principal de gastos. En términos absolutos esta partida aumentó de \$ 721,000 en 1973-74 a \$ 1,053,000 en 1977-78, pero en términos relativos respecto al total de gastos, su participación se ha reducido de 74.9 por ciento a 62.9 por ciento.

Los otros gastos de la Administración de Terrenos son relativamente reducidos. Las rentas de locales y equipo y otros gastos administrativos solamente representaban alrededor de un diez por ciento del total de gastos.

Resultado de operaciones

Durante los últimos cinco años, el ingreso bruto de la Administración de Terrenos ha excedido sus gastos operacionales, por lo que la Administración ha venido realizando un sobrante de operaciones. El ingreso bruto ha aumentado de \$ 1.3 millones en 1973-74 a \$ 4.1 millones en 1977-78. Por otro lado, los gastos totales sólo han aumentado de \$ 963,000 en 1973-74 a \$ 1,673,000 en 1977-78, por lo tanto, el ingreso neto ha aumentado de \$ 346,000 a \$ 2,377,000 durante ese período.

La razón de este gran aumento en el ingreso neto ha sido la ganancia en la venta de terrenos. Si excluimos de los ingresos de la Administración el beneficio en la venta de terrenos ésta hubiera tenido pérdidas durante los últimos 3 años según puede verse en la Tabla núm. 8.

Tabla núm. 3

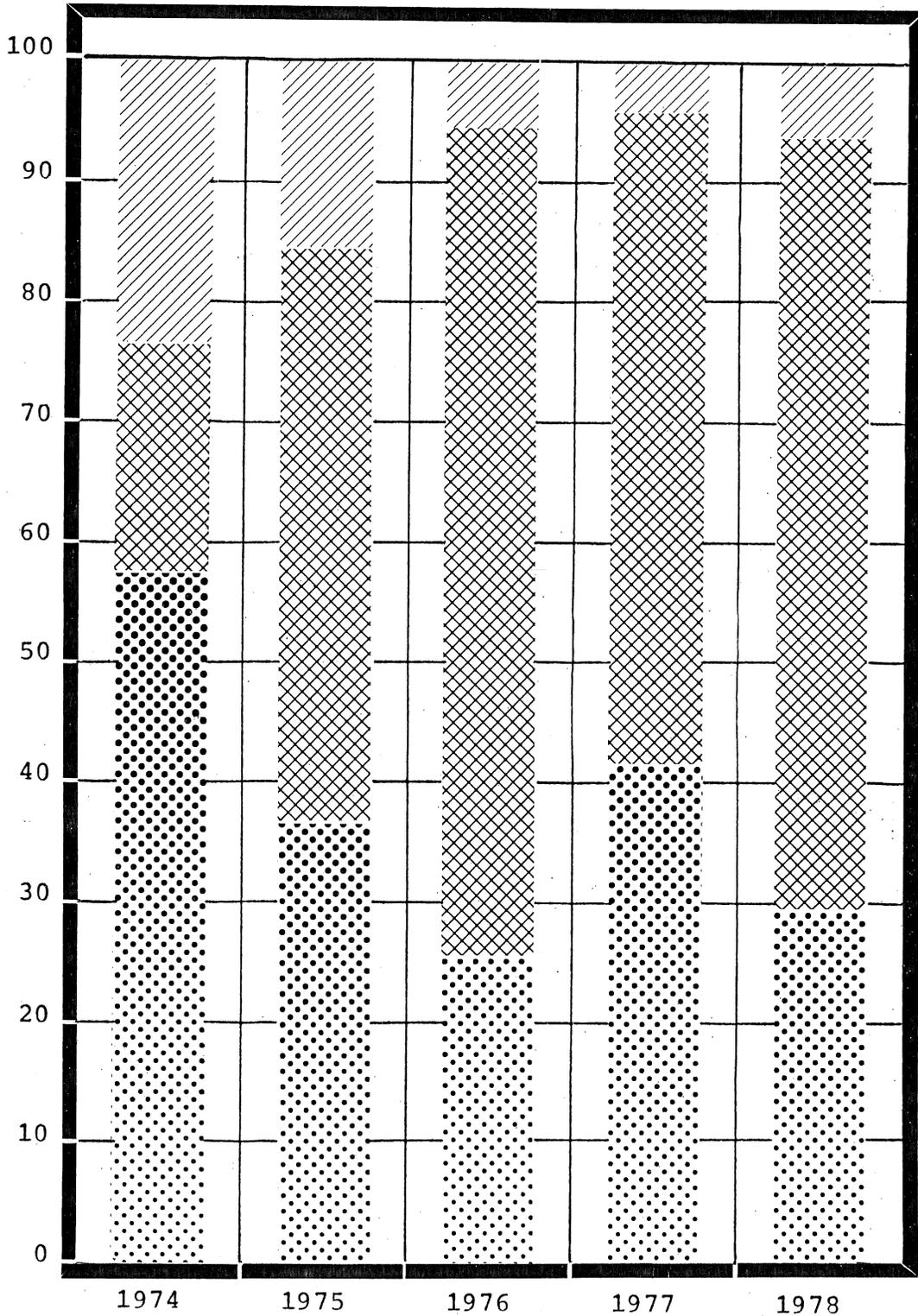
FUENTES DE INGRESO
(EN MILES DE DOLARES)

Fuentes	Años fiscales				
	1974	1975	1976	1977	1978
EN MILES DE DOLARES					
Arrendamientos	748	889	833	831	1,203
Ganancias en ventas de terrenos	254	1,161	2,301	1,095	2,597
Intereses sobre depósitos en bancos y otros valores	305	309	171	43	163
Ingresos misceláneos	<u>2</u>	<u>71</u>	<u>16</u>	<u>43</u>	<u>87</u>
Total de ingresos	1,309	2,430	3,321	2,012	4,050
EN POR CIENTO DEL INGRESO TOTAL:					
Arrendamientos	57.1	36.6	25.1	41.3	29.7
Ganancia en ventas de terrenos	19.4	47.8	69.3	54.5	64.1
Intereses sobre depósitos en bancos y otros valores	23.3	12.7	5.1	2.1	4.0
Ingresos misceláneos	<u>0.2</u>	<u>2.9</u>	<u>.5</u>	<u>2.1</u>	<u>2.2</u>
Total de ingresos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
INDICE (POR CIENTO) 1974=100					
Arrendamientos	100.0	118.9	111.4	111.1	160.8
Ganancia en ventas de terrenos	100.0	457.1	905.9	431.1	1,022.4
Intereses sobre depósitos en bancos y otros valores	100.0	101.3	56.1	14.1	53.4
Ingresos misceláneos	<u>100.0</u>	<u>3550.0</u>	<u>800.0</u>	<u>2150.0</u>	<u>4,350.0</u>
Total de ingresos	100.0	185.6	253.7	153.7	309.4

Gráfica núm. 3

FUENTES DE INGRESO COMO PROPORCION
DEL INGRESO BRUTO TOTAL
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento



Arrendamientos Ganancias en venta de terrenos
Intereses

Tabla núm. 4

ESTADO COMPARATIVO DE LOS GASTOS
(EN MILES DE DOLARES)

	Años fiscales			
	1974	1975	1976	1977
<u>GASTOS</u>				
Salarios y beneficios marginales	721	795	785	1,092
Renta de locales y equipo	130	130	131	154
Gastos de viaje, dietas y representación	28	44	43	48
Teléfono, telégrafo y franqueo	10	12	14	21
Impresos y materiales	11	14	11	19
Depreciación	11	12	13	16
Cuentas incobrables	-	-	59	65
Intereses	-	2	29	63
Otros gastos administrativos	<u>52</u>	<u>37</u>	<u>157</u>	<u>97</u>
Total de gastos	963	1,046	1,242	1,575
				<u>1,673</u>

Tabla núm. 5

PROPORCION DE GASTOS AL TOTAL DE GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN POR CIENTOS)

	Años fiscales				
	1974	1975	1976	1977	1978
Salarios y beneficios marginales	74.9	76.0	63.2	69.3	62.9
Renta de locales y equipo	13.5	12.5	10.6	9.8	9.6
Gastos de viaje, dieta y representación	2.9	4.2	3.5	3.1	3.5
Teléfono, telégrafo y franqueo	1.0	1.1	1.1	1.3	1.3
Impresos y materiales	1.1	1.3	.9	1.2	.9
Depreciación	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1
Cuentas incobrables			4.8	4.1	3.3
Intereses		.2	2.3	4.0	6.5
Otros gastos administrativos	<u>5.5</u>	<u>3.6</u>	<u>12.6</u>	<u>6.2</u>	<u>10.9</u>
Total de Gastos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Gráfica núm. 4

PROPORCIÓN DE GASTOS AL TOTAL DE GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento

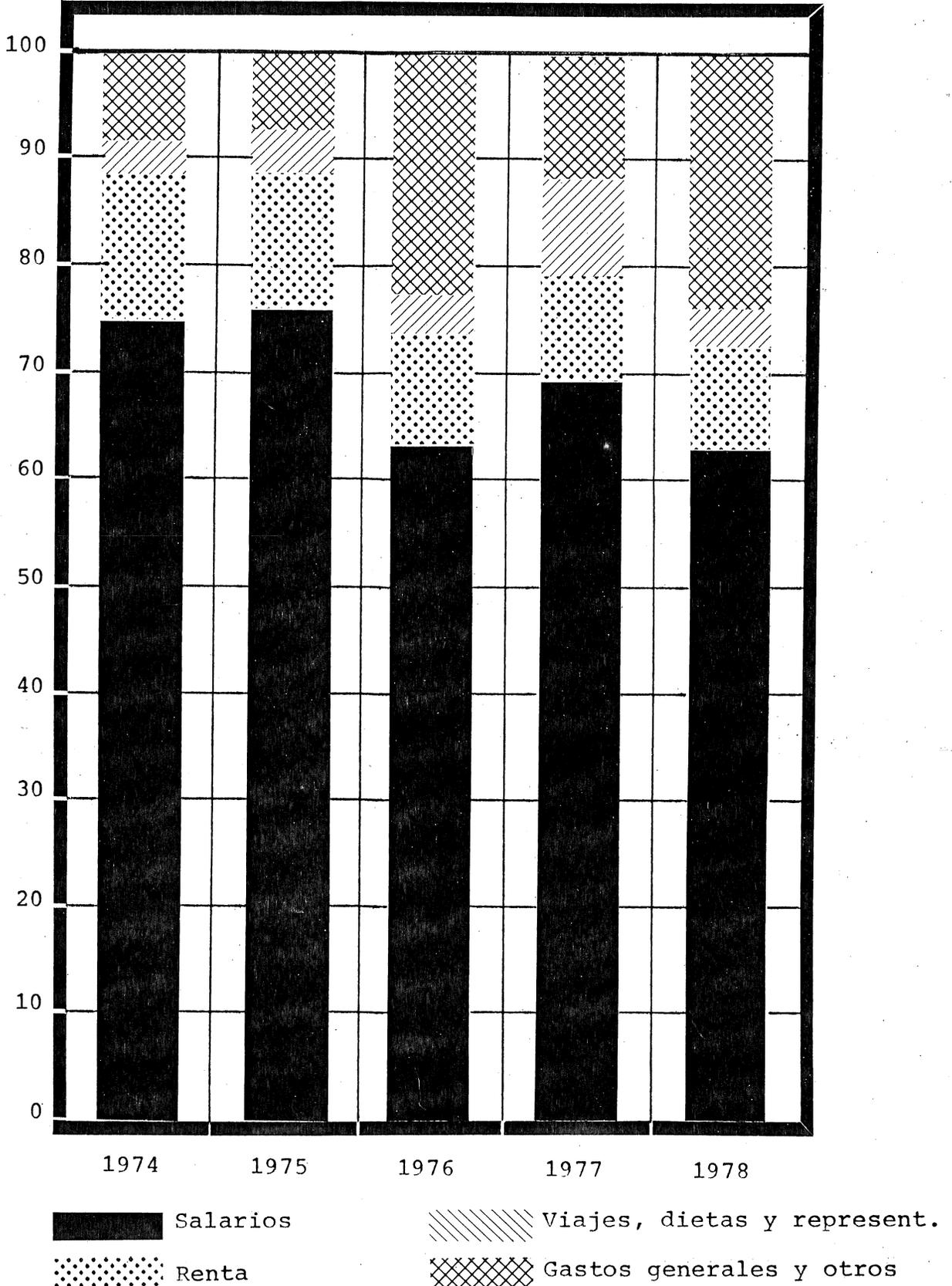


Tabla núm. 6

INDICE DE AUMENTO DE GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En por cientos)

	Años fiscales				
	1974	1975	1976	1977	1978
Salarios y beneficios marginales	100.0	110.3	108.9	151.5	146.0
Renta de locales y equipo	100.0	100.0	100.8	118.5	123.8
Gastos de viaje, dietas y representación	100.0	157.1	153.6	171.4	207.1
Teléfono, telégrafo y franqueo	100.0	120.0	140.0	210.0	210.0
Impresos y materiales	100.0	127.3	100.0	172.7	136.4
Depreciación	100.0	109.1	118.2	145.5	163.6
Cuentas incobrables			100.0	110.2	94.9
Intereses		100.0	1450.0	3150.0	5450.0
Otros gastos administrativos	100.0	71.2	301.9	186.5	350.0
Total de Gastos	100.0	108.6	129.0	163.6	173.7

Tabla núm. 7

PROPORCION DE GASTOS A TOTAL DE INGRESOS
ANOS FISCALES 1974 A 1978

	1974	1975	1976	1977	1978
<u>Ingresos</u>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<u>Gastos</u>					
Salarios y beneficios marginales	55.1	32.7	23.6	54.3	26.0
Renta de locales y equipo	9.9	5.3	3.9	7.7	4.0
Gastos de viaje, dieta y representación	2.1	1.0	1.3	2.4	1.4
Teléfono, telégrafo y franqueo	.8	.5	.4	1.0	.5
Impresos y materiales	.8	.6	.3	.9	.4
Depreciación	.8	.5	.4	.8	.4
Cuentas incobrables			1.8	3.2	1.4
Intereses		.1	.9	3.1	2.7
Otros gastos	4.1	1.5	4.8	4.9	4.5
	<u>73.6</u>	<u>43.0</u>	<u>37.4</u>	<u>78.3</u>	<u>41.3</u>
Total de gastos					
Ingreso neto	26.4	57.0	62.6	21.7	58.7

Tabla núm. 8

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	Años fiscales				
	1974	1975	1976	1977	1978
Ingresos:					
Arrendamientos	748	889	833	831	1,203
Ganancia en ventas de terrenos ^{1/}	254	1,161	2,301	1,095	2,597
Intereses sobre depósitos en bancos y otros valores	305	309	171	43	163
Ingresos misceláneos	<u>2</u>	<u>71</u>	<u>16</u>	<u>43</u>	<u>87</u>
Total de ingresos	1,309	2,430	3,321	2,012	4,050
Gastos:					
Salarios y beneficios marginales:	721	795	785	1,092	1,053
Renta de locales y equipo	130	130	131	154	161
Gastos de viaje, dieta y representaciones	28	44	43	48	58
Teléfono, telégrafo, y franqueo	10	12	14	21	21
Impresos y materiales	11	14	11	19	15
Depreciación	11	12	13	16	18
Cuentas incobrables	-	-	59	65	56
Intereses	-	2	29	63	109
Otros gastos administrativos	<u>52</u>	<u>37</u>	<u>157</u>	<u>97</u>	<u>182</u>
Total de gastos	963	1,046	1,242	1,575	1,673
Ingreso neto	346	1,384	2,079	437	2,377

Tabla núm. 8

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

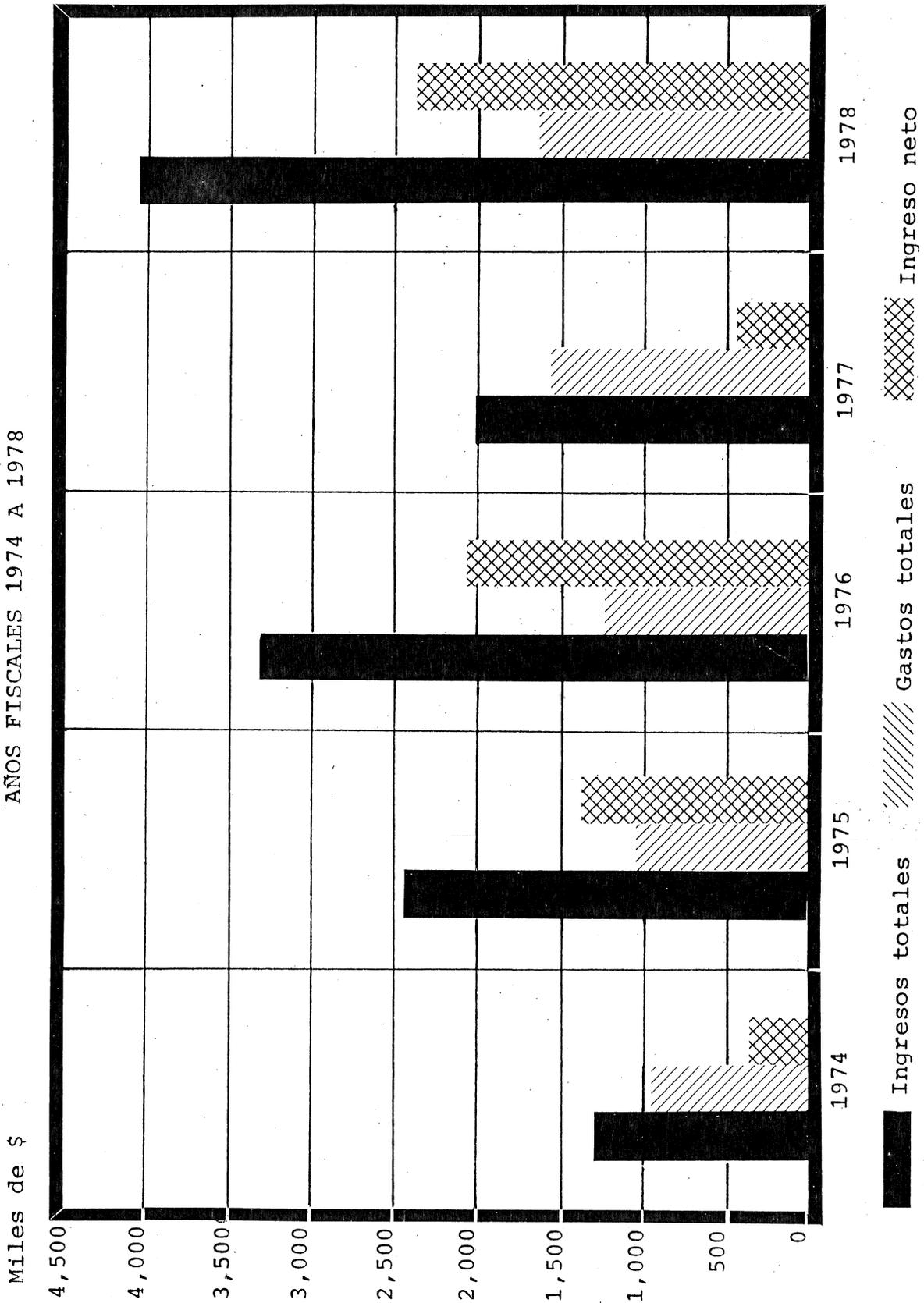
NOTAS:

Continuación

<u>1/</u> Venta de terrenos	1,827	5,832	17,909	2,020	5,584
Costos de terrenos vendidos	<u>1,573</u>	<u>4,671</u>	<u>15,608</u>	<u>925</u>	<u>2,987</u>
Ganancia en venta de terrenos	254	1,161	2,301	1,095	2,597
<u>2/</u> Incluye (93,080) de gastos incurridos en medida, tasación y otros costos sobre terrenos.					

Fuente: Estados certificados preparados por Kevane, Petersen, Soto y Pasaewll (años 1976, 1977, 1978) y de informes financieros internos (1974 y 1975).

Gráfica núm. 5
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978



PRODUCTIVIDAD

Productividad del capital

Fue necesario medir la productividad de la Administración de Terrenos a base de las proporciones financieras solamente, ya que no existen para ella indicadores físicos de productividad. Las proporciones financieras más relevantes en este caso son las del ingreso neto al ingreso bruto, a los activos totales y a la inversión de capital. En términos generales estos índices miden la productividad del capital.

La proporción del ingreso neto al ingreso total se ha mantenido considerablemente alta durante los últimos 5 años. Esta proporción ha fluctuado en esos 5 años entre 21.7% en 1977 y 62.6% en 1976.

La proporción del ingreso neto al capital, que es el equivalente al rendimiento sobre la equidad de los accionistas (stockholder equity) en una empresa privada, ha sido muy baja durante el período bajo estudio. El punto más alto de esta proporción fue de 2.2% y se alcanzó en 1977-78. A base de este rendimiento, el capital de la Administración de Terrenos se duplicaría en 32 años.

La proporción del ingreso neto a los activos totales que es la que mide la productividad de los activos también fue muy baja fluctuando entre 0.3% y 1.6%.

Productividad del Trabajo

Pudimos medir la productividad del trabajo en términos del ingreso neto y del ingreso bruto, pero no a base de unidades físicas de producción.

El ingreso bruto por empleado ha aumentado considerablemente durante el período bajo estudio. En 1973-74 el ingreso bruto por empleado fue de \$ 12,467 aumentando a \$ 33,888 en 1976 luego se reduce a \$ 16,767 en 1976-77 duplicándose casi en 1977-78. Por otro lado el ingreso neto por empleado siguió un patrón similar de aumento aunque un poco más acelerado en términos relativos. En 1973-74 el ingreso neto por empleado fue de \$ 3,295, luego aumentó a \$ 21,214 en 1975-76 reduciéndose a \$ 3,642 en 1976-77 y aumentando nuevamente a \$ 19,645 en 1977-78. En términos relativos el ingreso por empleado aumentó en un 496.2% durante el período de 1973-74 a 1977-78 mientras que el ingreso bruto por empleado aumentó en 168.5%.

Tabla núm. 9

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1974	1975	1976	1977	1978
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares):					
Ingreso neto	346	1,387	2,079	437	2,377
Total ingresos	1,309	2,430	3,321	2,012	4,050
Activos totales	131,482	131,002	136,389	146,453	146,336
Capital	102,828	104,622	105,460	105,855	108,322
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos):					
Ingreso neto a:					
Total de ingresos	26.4	56.9	62.6	21.7	58.7
Activos totales	.3	1.1	1.5	.3	1.6
Capital	.4	1.3	2.0	.4	2.2

Gráfica núm. 6

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento

Por ciento

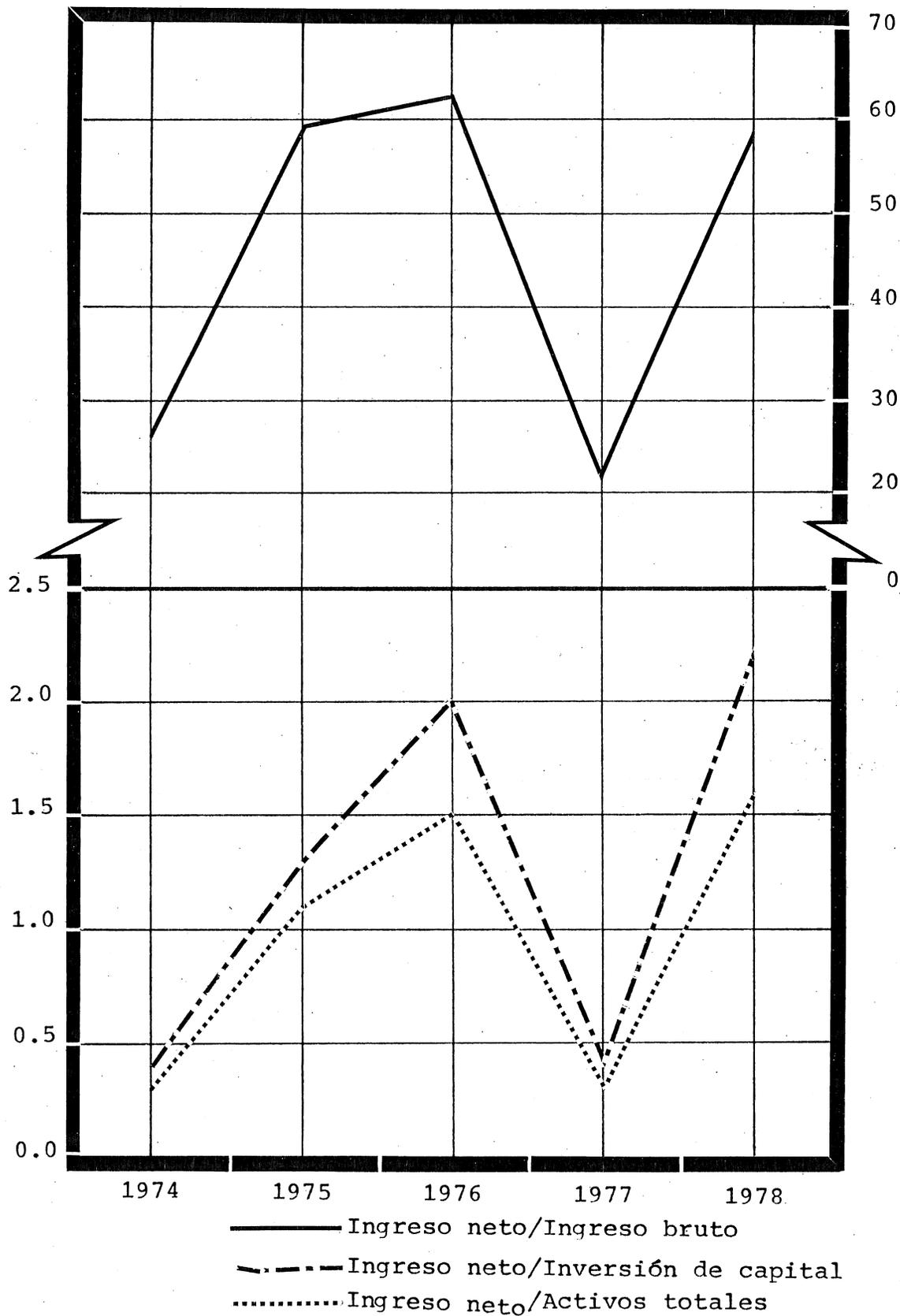


Tabla núm. 10

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
(DOLARES)

<u>Año</u>	<u>Ingreso bruto por empleado</u>	<u>Ingreso neto por empleado</u>
1974	12,467	3,295
1975	26,703	15,209
1976	33,888	21,214
1977	16,767	3,642
1978	33,470	19,645

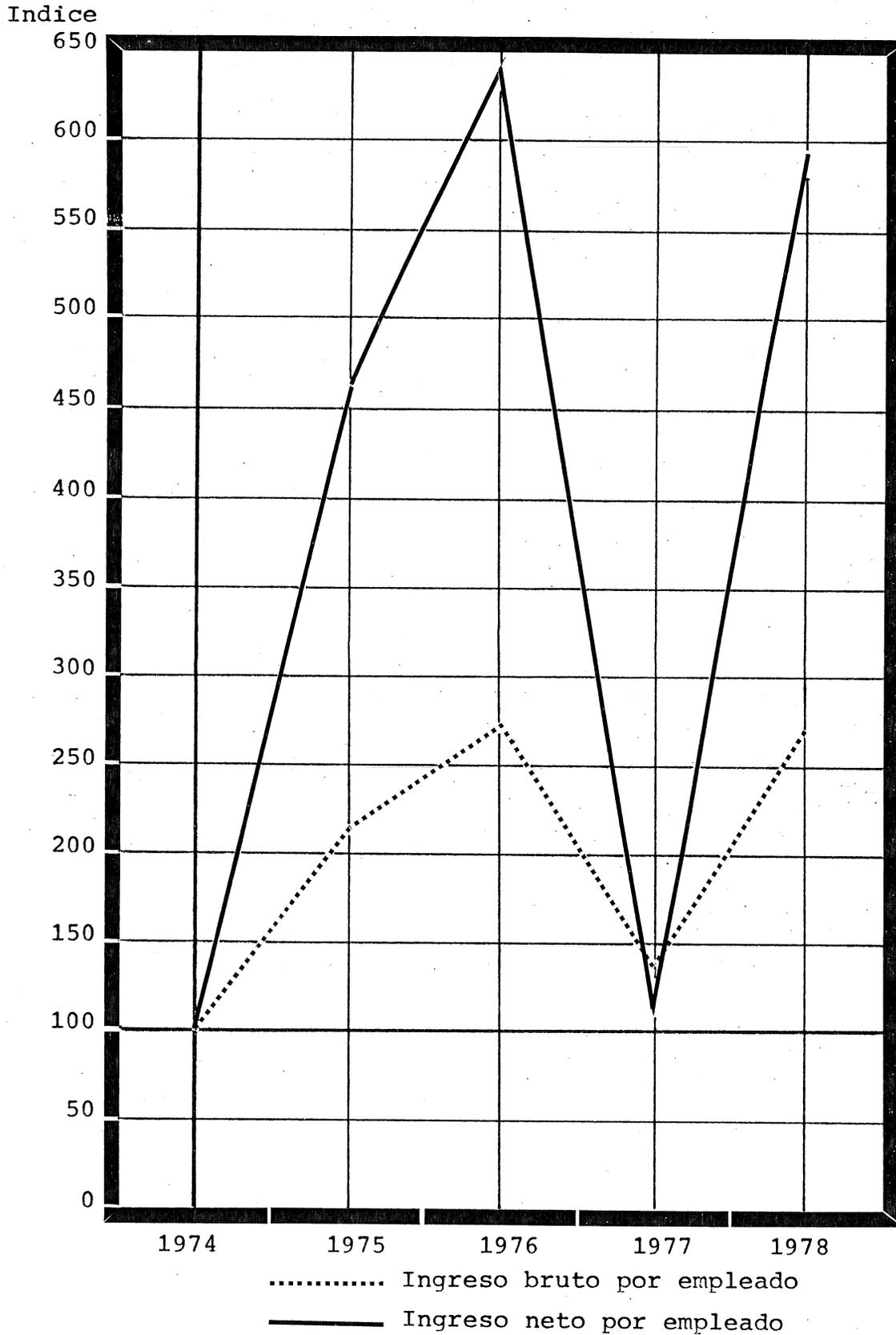
Tabla núm. 11

INDICE DEL INGRESO BRUTO POR EMPLEADO
Y DEL INGRESO NETO POR EMPLEADO
(1974=100)

<u>Año</u>	<u>Ingreso bruto por empleado</u>	<u>Ingreso neto por empleado</u>
1974	100.0	100.0
1975	214.2	461.6
1976	271.8	643.8
1977	134.5	110.5
1978	268.5	596.2

Gráfica núm. 7

INDICE DEL INGRESO BRUTO E INGRESO NETO
POR EMPLEADO
(1974=100)



ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

Datos financieros relevantes

Durante los últimos 5 años la Administración de Terrenos ha gozado de una situación financiera saludable. El valor de los activos totales ha aumentado de \$ 131.5 millones a \$ 146.3 millones, o sea, un incremento de 11.3%.

La inversión en terrenos ha sido el activo principal de la Administración representando durante estos cinco años, alrededor del 90% de los activos totales. Los activos fijos representan una parte insignificante de los activos totales. Los activos corrientes y los otros activos representaron en 1977-78 el 3.2% y el 4.3% respectivamente del total de activos.

Durante el período de 1974 a 1978 las obligaciones corrientes aumentaron de \$ 16.7 millones a \$ 17.3 millones y las obligaciones a largo plazo, de \$ 11.9 millones en 1974 a \$ 20.7 millones en 1978. Por otro lado el capital aumentó de \$ 102.9 millones a \$108.3 millones, un aumento de 5.4%. En términos relativos el capital se redujo de 78.2% del total de las obligaciones y el capital en 1974 a 74.0% en 1978. Aún con esta reducción relativa del capital, éste representa una proporción muy alta respecto a los recursos totales de la Administración.

Tabla núm. 12

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1974	1975	1976	1977	1978
<u>ACTIVOS</u>					
Activos corrientes	5,431	7,543	4,704	4,009	4,752
Pagarés por cobrar a largo plazo	205	154	103	241	762
Inversiones	118,868	116,427	125,324	135,929	134,415
Activos fijos	74	79	91	102	95
Otros activos	<u>6,904</u>	<u>6,799</u>	<u>6,167</u>	<u>6,172</u>	<u>6,312</u>
Total Activos	<u>131,482</u>	<u>131,002</u>	<u>136,389</u>	<u>146,453</u>	<u>146,336</u>
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
Obligaciones corrientes	16,672	15,583	17,165	23,997	17,344
Obligaciones a largo plazo	11,982	10,797	13,765	16,601	20,670
Capital	<u>102,828</u>	<u>104,622</u>	<u>105,460</u>	<u>105,855</u>	<u>108,322</u>
Total obligaciones y capital	<u>131,482</u>	<u>131,002</u>	<u>136,389</u>	<u>146,453</u>	<u>146,336</u>

Tabla núm. 13

PARTIDAS DEL ESTADO DE SITUACION EN PROPORCION AL TOTAL DE
 ACTIVOS Y AL TOTAL DE OBLIGACIONES Y CAPITAL
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978
 (EN POR CIENTOS)

	1974	1975	1976	1977	1978
<u>ACTIVO</u>					
Activo corriente	4.1	5.7	3.4	2.7	3.2
Pagarés por cobrar a largo plazo	.2	.1	.1	.2	.5
Inversiones	90.3	88.9	91.9	92.8	91.9
Activos fijos	.1	.1	.1	.1	.1
Otros Activos	5.3	5.2	4.5	4.2	4.3
Total Activos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
Obligaciones corrientes	12.7	12.9	12.6	16.6	11.9
Obligaciones a largo plazo	9.1	8.2	10.1	11.3	14.1
Capital	78.2	79.9	77.3	72.3	74.0
Total obligaciones y capital	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla núm. 14

INDICE DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN POR CIENTOS)

	1974	1975	1976	1977	1978
<u>ACTIVOS</u>					
Activos corrientes	100.0	138.9	86.6	73.8	87.5
Pagarés por cobrar a largo plazo	100.0	75.1	50.2	117.6	371.7
Inversiones	100.0	97.9	105.4	114.4	113.1
Activos fijos	100.0	106.8	123.0	137.8	128.4
Otros activos	<u>100.0</u>	<u>98.5</u>	<u>89.3</u>	<u>89.4</u>	<u>91.4</u>
Total Activos	100.0	99.6	103.7	111.4	111.3
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
Obligaciones corrientes	100.0	93.5	103.0	143.9	104.0
Obligaciones a largo plazo	100.0	90.1	114.9	138.5	172.5
Capital	<u>100.0</u>	<u>101.7</u>	<u>102.6</u>	<u>102.9</u>	<u>105.3</u>
Total Obligaciones y Capital	100.0	99.6	103.7	111.4	111.3

Proporciones financieras

El análisis de las proporciones financieras es el proceso de determinar e interpretar relaciones numéricas basadas en los estados financieros de una empresa. Estas proporciones pueden expresar relaciones entre distintas partidas del Estado de Situación, del Estado de Ingresos y Gastos o de una combinación de ambos.

La proporción de los activos corrientes a obligaciones corrientes es la proporción que más se utiliza para medir la solvencia a corto plazo de una empresa. Generalmente una proporción de 2 a 1 se considera satisfactoria. En la Administración de Terrenos esta proporción ha sido sumamente baja durante el período estudiado. En 1974 la proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes era de 32.6%, o sea, por cada dólar de obligaciones corrientes la Administración tenía 32.6 centavos en activos corrientes. Esta proporción se ha mantenido relativamente baja durante el período y en 1978 era de 27.4%.

La proporción del capital neto a los activos totales es considerada como una de las proporciones más significativas del Estado de Situación de una empresa. Mientras más alta esa proporción más fuerte será la posición financiera de la empresa. Esta proporción en la Administración de Terrenos ha sido sumamente alta durante todo el período, lo que tiende a demostrar que esta empresa ha gozado de una situación financiera saludable. En 1974 esta proporción era de 78.2%, reduciéndose a 72.3% en 1977 y aumentando nuevamente a 74.0% en 1978.

La proporción de las obligaciones a largo plazo dividido por las obligaciones a largo plazo más el capital neto "Funded

debt to total Capitalization" mide el grado de seguridad para los bonistas y otros acreedores a largo plazo. Mientras más alta la proporción, menor el grado de seguridad para los acreedores a largo plazo. Además, mientras más alta esta proporción más altos son los costos fijos y menores los beneficios disponibles para dividendos a los accionistas. En la Administración de Terrenos esta proporción ha sido baja, lo cual implica una dependencia relativamente baja sobre el capital prestado. En 1974-75 la proporción era de 9.4% en comparación con 10.4% en 1973-74 pero de ahí en adelante ha aumentado a 11.5% en 1975-76, 13.6% en 1976-77 y 16.0% en 1977-78. Esto indica que en los años recientes se ha utilizado el crédito en un mayor grado.

La proporción de obligaciones corrientes a capital neto es una medida de protección que los dueños le proveen a los acreedores a corto plazo. Esta proporción se ha mantenido a un nivel relativamente bajo durante el período que hemos estudiado, lo que indica que los acreedores a corto plazo están bien protegidos por el capital de la Administración de Terrenos.

Tabla núm. 15

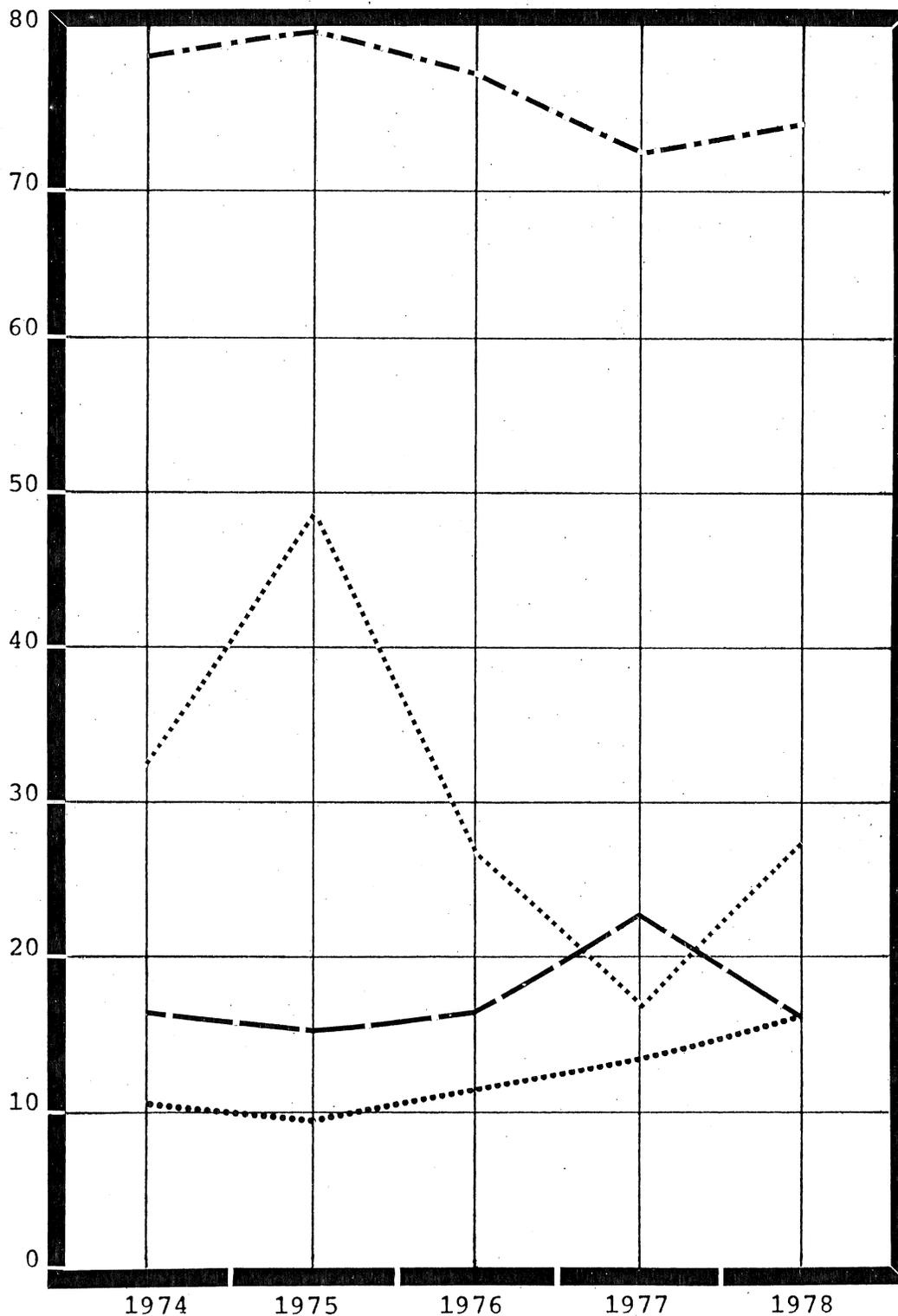
PROPORCIONES FINANCIERAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1974	1975	1976	1977	1978
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Activos Corrientes	5,431	7,543	4,704	4,009	4,752
Activos Fijos	74	79	91	102	95
Activos Totales	131,482	131,002	136,389	146,453	146,336
Obligaciones Corrientes	16,672	15,583	17,165	23,997	17,344
Obligaciones a largo plazo	11,982	10,797	13,764	16,601	20,670
Total Obligaciones	28,654	26,380	30,929	40,598	38,014
Capital Neto	102,828	104,622	105,460	105,855	108,322
PROPORCIONES (En por cientos)					
Activos Corrientes/Obligaciones Corrientes	32.6	48.4	27.4	16.7	27.4
Capital Neto/Activos Totales	78.2	79.9	77.3	72.3	74.0
Obligaciones Corrientes/Capital Neto	16.2	14.9	16.3	22.7	16.0
Oblig. a Largo Plazo/Oblig. a Largo Plazo más Capital	10.4	9.4	11.5	13.6	16.0

Gráfica núm. 8

PROPORCIONES FINANCIERAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento



- Activos corrientes/Obligaciones corrientes
- Capital Neto/Activos totales
- Obligaciones corrientes/Capital neto
- Oblig. a largo plazo/Oblig. L.P. y C. N.

Obligaciones a largo plazo

De acuerdo a los informes financieros de la Administración, sus obligaciones totales ascendían a \$ 38,014,000 al 30 de junio de 1978, de las cuales se habían clasificado \$ 20,670,000 como obligaciones a largo plazo y \$ 17,344,000 como obligaciones a corto plazo. Sin embargo, las obligaciones a corto plazo incluyen los plazos corrientes o vencidos de las obligaciones formales a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, hemos hecho una reagrupación de las obligaciones a largo plazo para incluir en estas los plazos vencidos y corrientes de las deudas formales, la cual presentamos en la Tabla núm. 16.

Puede observarse que el total de obligaciones a largo plazo agrupadas en esta forma era de \$ 27.8 millones en 1974, ascendió hasta \$ 38.2 millones en 1977 y se redujo a \$ 34.3 millones en 1978. El desglose del último balance por fecha de vencimiento es el siguiente:

Vencido en 1978	\$ 13,658,913
Vence en: 1979	3,795,446
1980	4,091,222
1981	2,014,734
1982	784,643
1983	513,442
1984	318,233
Vence a la demanda:	
Banco Gubernamental de Fomento	5,773,803
Secretario de Hacienda	<u>3,358,485</u>
TOTAL	\$ 34,308,921

Esto quiere decir que había al 30 de junio de 1978 un balance de otras obligaciones por \$ 3,705,079 que son las que propiamente podrían clasificarse como a corto plazo.

El préstamo al Banco Gubernamental de Fomento es sin garantía pagadero a la demanda y devenga intereses al 9% anual. El préstamo al Secretario de Hacienda es sin garantía, pagadero a la demanda y sin intereses.

La Administración para un interés sumamente bajo sobre sus obligaciones. El pago total de intereses en 1978 representa un tipo promedio de 5.9% anual sobre el total de la deuda a largo plazo de la empresa. El hecho de que haya un principal de \$ 3,358,485 adeudado al Secretario de Hacienda que no devenga intereses es un factor que contribuye notablemente a que el tipo promedio de interés sea tan bajo. No obstante, aun si eliminamos dicho balance del cómputo, todavía el tipo promedio de interés sería 6.54% en el año lo cual está aproximadamente 3 puntos de por ciento por debajo del mercado en ese momento.

Tabla núm. 16

DEUDA A LARGO PLAZO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Año	Balance de principal			Intereses pagaderos en el año	% promedio de interés	
	Total	Porción corriente	Porción de más de un año		Sobre balance total	Sobre balance excl. prést. Hacienda
1974	27,837,874	15,855,364	11,982,510	1,377,756	4.93	5.63
1975	25,331,758	14,534,236	10,797,522	1,223,823	4.83	5.57
1976	29,347,913	15,584,069	13,763,844	1,375,480	4.69	5.29
1977	38,160,525	21,579,305	16,581,219	2,111,713	5.53	6.07
1978	34,308,921	13,658,913	20,650,008	2,025,541	5.90	6.54

Cuentas de capital

El capital total de la Administración ascendía a \$ 102.1 millones al 30 de junio de 1975, de los cuales \$ 94.6 millones correspondían al capital contribuido por el E.L.A. mediante asignaciones legislativas. La Administración había recibido \$ 1.8 millones en donaciones y había retenido y reinvertido beneficios por la cantidad de \$ 5.8 millones.

En los tres años que han transcurrido desde entonces el capital neto de la Administración ha aumentado en solamente \$ 6.2 millones. El balance de las cuentas de capital al 30 de junio de 1978 era de \$ 108.3 millones, de los cuales \$ 95.9 millones era el capital contribuido por el E.L.A., \$ 10.6 millones eran los beneficios retenidos y el capital donado continuaba en \$ 1.8 millones. Puede observarse, por lo tanto, que casi el 80% del incremento en el capital de la empresa durante este período fue el producto de los beneficios retenidos.

En la Tabla núm. 18 presentamos una relación de las asignaciones recibidas del gobierno, las cuales ascendían a \$ 98.5 millones hasta el 30 de junio de 1978. La diferencia con el balance de capital contribuido de \$ 95.9 millones se debe a ajustes para deducir el costo de terrenos donados por la Administración a otras agencias del gobierno.

Tabla núm. 17

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL ^{1/}
 30 DE JUNIO DE 1975 AL
 30 DE JUNIO DE 1978
 (EN MILES DE DOLARES)

	Capital Total	Ganancias Retenidas	Capital Donado	Capital Contribuido
Balance al 30 de junio de 1975	102,063	5,748	1,756	94,558
Mas:				
Asignaciones legislativas	2,000			2,000
Ingreso neto	2,079	2,079		
Menos:				
Costo de terrenos donados a instrumen- talidades del Gobierno y otros	(682)			(682)
Sub-total	3,397	2,079	-	1,318
Balance al 30 de junio de 1976	105,460	7,827	1,756	95,876
Mas:				
Ingreso neto	437	437		
Menos:				
Costo de terrenos donados a instrumen- talidades del Gobierno	(42)			(42)
Sub-total	395	437	-	(42)

Continúa

Tabla núm. 17

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL 1/

Continuación

	Capital Total	Ganancias Retenidas	Capital Donado	Capital Contribuido
Balance al 30 de junio de 1977	105,855	8,265	1,756	95,834
Mas:				
Asignaciones legislativas	190			190
Ingreso neto	2,377	2,377		
Menos:				
Costo de terrenos donados a instrumen- talidades del Gobierno	(100)			(100)
Sub-total	2,467	2,377	-	90
Balance al 30 de junio de 1978	108,322	10,641	1,756	95,929

1/ Las sumas del detalle pueden diferir de los totales debido al redondeo.

Tabla núm. 18

ASIGNACIONES GUBERNAMENTALES
(1962 A 1975)

Concepto	Fecha de efectividad (lro. de julio)	Cantidad Asignada (dólares)
Ley creó Administración de Terrenos		
Ley #13 del 16 de mayo de 1962	1962	7,000,000
Ley #13 del 16 de mayo de 1962	1962	
Ley #13 del 16 de mayo de 1962	1963	13,000,000
Resolución Conjunta Núm. 56 del 31 de mayo de 1963 enmendada por la R.C. núm. 41 de 14 de junio de 1965	1964	5,000,000
Resolución Conjunta Núm. 40 del 14 de junio de 1965	1965	8,000,000
Resolución Conjunta Núm. 38 del 23 de junio de 1966	1966	7,000,000
	1967	10,281,000
	1968	15,000,000
	1969	11,000,000
	1970	3,000,000
	1971	6,000,000
Resolución Conjunta Núm. 3807 del 21 de junio de 1972	1972	5,000,000
Resolución Conjunta núm. 193 del 6 de abril de 1973	1973	3,000,000
Resolución Conjunta núm. 19 del 16 de abril de 1974	1974	3,252,000
Resolución Conjunta Núm. 5 del 30 de junio de 1975	1975	2,000,000
Total recibido		<u>98,533,000</u>

Flujo de fondos

Se obtuvo información sobre el flujo de fondos para los últimos tres años solamente, según se desprende del informe de cambios en la situación financiera (Tabla núm. 19).

Los recursos generados en las operaciones de la empresa se han reducido de \$ 26.1 millones en 1976 a \$ 11.4 millones en 1978. La principal fuente de fondos ha sido las obligaciones e intereses a pagar, o sea, el crédito. Esta fuente representó el 39.0%, 77.5% y 46.8% del total de recursos generados en los años 1976, 1977 y 1978 respectivamente. La otra fuente importante de fondos fue la de depósitos de agencias del gobierno, la que representó el 44.8%, 19.6% y 25.3% del total en los mismos años.

Los recursos utilizados también se redujeron, de \$ 27.8 millones en 1976 a \$ 10.7 millones en 1978. El principal uso de los fondos fue para adquirir terrenos, en lo cual se emplearon \$ 38.0 millones en los tres años, o el 63.1% de los recursos totales utilizados. Se dedicaron \$ 20.6 millones al servicio de la deuda, lo que representaba el 34.2% del total de fondos usados.

Como resultado de este flujo de fondos, el balance en efectivo se redujo de \$ 2,940,000 al 1ro. de julio de 1975 a \$ 994,000 al 30 de junio de 1978.

Tabla núm. 19

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
(EN MILES DE DOLARES)

	Años fiscales		
	1976	1977	1978
<u>Fuentes de Fondos</u>			
Ingreso Neto	2,079	437	2,377
Mas:			
Partidas que no requieren desembolso en efectivo:			
Depreciación amortización	13	16	109
Provisión cuentas incobrables	59	65	56
Fondos provenientes de operaciones	2,151	518	2,542
Aumento en obligaciones e intereses por pagar	10,181	16,093	5,360
Depósitos de instrumentalidades gubernamentales:	11,708	4,062	2,891
Asignaciones legislativas	2,000	-	190
Aumentos en cuentas por pagar	73	83	118
Aumento en adelanto y depósitos de renta	-	-	342
Total fuentes de Fondos	26,113	20,756	11,443
<u>Uso de Fondos</u>			
Aumento en Terrenos (adquisición)	21,847	14,709	1,477
Aumento en los plazos de las obligaciones	5,691	6,480	8,404
Aumento en cuentas por cobrar	195	510	600

Continúa

Tabla núm. 19

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
(EN MILES DE DOLARES)

	Años fiscales		
	1976	1977	1978
Aumento en Activos Fijos y Otros Activos	31	33	242
Disminución en adelanto y depósitos de rentas	<u>13</u>	<u>17</u>	<u>-</u>
Total usos de fondos	27,777	21,757	10,723
Aumento (Disminución) en uso de fondos	(1,664)	(1,002)	720
Efectivo al comenzar el año	<u>2,940</u>	<u>1,276</u>	<u>274</u>
Efectivo al finalizar el año	1,276	274	994

NOTA: Años fiscales 1974 y 1975 - No Disponibles.

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La situación económica y financiera de la Administración de Terrenos es saludable. Realiza un ingreso neto más que razonable en sus operaciones y genera un flujo de fondos adecuado. Su inversión de capital es sólida, respaldada por propiedades cuyo valor en el mercado es probablemente mayor que el costo al que están contabilizadas. La deuda total es relativamente pequeña y el servicio de la misma constituye una carga liviana sobre sus recursos. Hace algunos años, la empresa estuvo en dificultades en cuanto a su solvencia debido a las adquisiciones de propiedades que se hicieron sin que las agencias a las cuales estaban destinadas tuvieran los recursos asignados. Esto le impuso una carga fuerte al crédito de la empresa. Pero ya esta situación se ha superado. Como la Administración se está ciñendo a un programa de adquisiciones dentro de los recursos que se asignan a estos fines, sus actividades no generan un peligro fiscal potencial para el gobierno. Creemos que la Administración puede, con sus propios recursos, cubrir todos sus costos operacionales e intereses sobre la deuda, y saldar el balance pendiente de sus obligaciones dentro de un período de tiempo razonable.

Nuestro examen de la organización y funcionamiento de la empresa indica que la estructura organizacional es adecuada y que la administración es razonablemente eficiente y satisfactoria. No encontramos necesario cambio alguno para mejorar sus operaciones.

ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

A. Hemos establecido, mediante el análisis económico y financiero de las operaciones y funcionamiento de la Administración de Terrenos, las siguientes circunstancias relevantes a la determinación de la ubicación de esta empresa en la organización de la rama ejecutiva:

1. La Administración funciona, principalmente, para suplir una necesidad de las agencias y programas del gobierno.

2. La empresa no es de naturaleza comercial, las principales decisiones que debe tomar no son comerciales y no tiene una relación de carácter comercial con sus clientes.

3. Mas del 90% de sus ingresos se generan por las ganancias en la venta de terrenos y por los arrendamientos de los terrenos en reserva.

4. La empresa es autosuficiente económicamente en cuanto a sus operaciones pero no en cuanto a sus inversiones de capital. La compra y adquisición de propiedades tiene que ser financiada mediante asignaciones legislativas o a través del crédito.

B. Podemos derivar las siguientes conclusiones del análisis que hemos realizado en este estudio:

1. Las funciones de la Administración de Terrenos son necesarias y convenientes para el funcionamiento de las areas del gobierno a las cuales les da sus servicios. No se justificaría la discontinuación de estas funciones ni sería práctico transferirlas al sector privado.

2. La Administración no satisface los criterios que se han establecido para incorporar una empresa al sector de corporaciones públicas autónomas.

3. Nuestras recomendaciones a la Comisión en cuanto a la disposición y ubicación de la Administración de Terrenos son las siguientes:

a. Consolidar la Administración de Terrenos y la Autoridad de Edificios Públicos para integrar en un solo organismo todas las funciones de bienes raíces del gobierno. Además de las actividades de estas dos empresas, se asignarán a la nueva entidad las funciones de compra y venta de bienes raíces que actualmente se realizan en otras agencias gubernamentales como la Autoridad de Tierras, la Corporación de Renovación Urbana y Vivienda, etc.

b. Ubicar la nueva empresa que surgiría de esta consolidación en el Departamento Sectorial de Transportación y Obras Públicas cuya creación ha propuesto la Comisión. La nueva empresa tendría la forma legal de una corporación pública adscrita a dicho departamento.

c. Preservar, en la legislación de autorización de la consolidación, la constitución actual de la Administración de Terrenos con todos los poderes y facultades que actualmente esta tiene.

d. Encomendar a la nueva entidad, con la mayor prioridad, hacer, titular y crear el tracto registral de todos los bienes raíces propiedad del Gobierno de Puerto Rico.