

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 VII

Autoridad de Edificios Públicos

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 VII

Autoridad de Edificios Públicos



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 Mislá 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

30 de septiembre 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 Autoridad de Edificios Públicos el cual es el Volumen VII 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 VII
AUTORIDAD DE EDIFICIOS PUBLICOS

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introducción	1
A. Aspectos legales	2
Base legal	3
Política pública	6
Forma de gobierno	7
B. Aspectos de organización	9
Actividades	10
Organización	12
Problemas operacionales	16
Política pública	18
C. Aspectos económicos y financieros	19
Crecimiento	20
Análisis económico de las operaciones	29
Productividad	45
Análisis de la situación financiera	51
D. Evaluación y conclusiones	70
Aspectos económicos, financieros y operacionales	71
Aspectos de organización	74

INTRODUCCION

El estudio de la Autoridad de Edificios Públicos 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: 1958

Actividades que desarrollaba en 1978:

Planificación, diseño, construcción y conservación de los edificios necesarios para albergar los departamentos, agencias y dependencias del Gobierno de Puerto Rico.

Datos operacionales en 1978:

Edificaciones construídas - pies cuadrados	606,300
--	---------

Datos económicos en 1978:

Ingresos totales	\$ 50,027,000
Costos totales netos	38,501,000
Ingreso neto	11,526,000

Datos financieros a Junio 30, 1978

Activos totales	\$ 428,776,000
Activos fijos	370,769,000
Obligaciones totales	363,717,000
Capital y sobrante	65,060,000

A. ASPECTOS LEGALES

BASE LEGAL

Fondo histórico

La Autoridad de Edificios Públicos fue creada mediante la Ley núm. 56 del 19 de junio de 1958. Existía con anterioridad a esta la Compañía del Centro Gubernamental de Oficinas en el Departamento de Obras Públicas, la cual había sido creada por la Ley núm. 117 del 1ro. de julio de 1953 para financiar, construir y administrar un centro de oficinas gubernamentales. Posteriormente se hizo evidente la necesidad de proveer espacio no solamente para las oficinas centrales sino, además, para todos los departamentos, agencias y dependencias del gobierno. Así pues, se creó la Autoridad de Edificios Públicos y se le asignaron estas responsabilidades, disolviendo la anterior compañía.

Propósitos y funciones

El propósito fundamental de la Autoridad es diseñar, construir y conservar los edificios necesarios para albergar las diferentes instrumentalidades del gobierno del Estado Libre Asociado. Se entendía que al proveer espacios adecuados a base de una renta módica, se mejoraría el funcionamiento de las agencias y estas podrían dar un mejor servicio a la ciudadanía. Al mismo tiempo, la nueva entidad gubernamental tendría la oportunidad de capitalizar parte de las rentas que percibiría.

Se le asignaron a la Autoridad de Edificios Públicos las siguientes funciones con respecto a la provisión de edificios para oficinas, escuelas, cuarteles, tribunales, almacenes,

servicios de salud, servicios de bienestar social y cualquiera otras facilidades relacionadas con la prestación de servicios públicos:

1. Preparar planos y diseños.
2. Adquirir, arrendar, construir, equipar, operar, conservar y financiar las facilidades mencionadas.
3. Contratar con cualquier departamento, instrumentalidad o municipio para el arrendamiento total o parcial de dichas facilidades. Estos contratos tendrán un término máximo de 40 años. Se determinará la renta a pagarse a la Autoridad a base de las cantidades que esta necesite para:
 - a. pagar los intereses, principal y requerimientos de amortización de los bonos emitidos para financiar las facilidades arrendadas y proveer una reserva para estos propósitos.
 - b. pagar los gastos de operación y mantenimiento de las estructuras, incluyendo una cantidad proporcional para atender los gastos administrativos, el costo de reponer equipo y otros gastos de operación y mantenimiento que no ocurren anualmente, y para proveer una reserva a esos fines.
4. Incluir en los edificios que construya o adquiera facilidades comerciales que sean convenientes para los empleados públicos, para la celebración de actividades en beneficio de la comunidad y para uso general cuando ello represente una necesidad pública.
5. Arrendar a personas o entidades privadas el espacio en dichas edificaciones que no se necesite para uso gubernamental, condicionado a que no se podrán llevar a cabo actividades políticas en los mismos.

6. Contratar con cualquier departamento, agencia o funcionario gubernamental, o con cualquier persona o entidad privada para la administración de cualquiera de las propiedades o facilidades de la Autoridad.

7. Tener completo dominio y supervisión de sus propiedades y actividades, incluyendo determinar el carácter y necesidad de sus gastos y como estos deberán incurrirse, autorizarse y pagarse.

8. Aceptar u obtener aportaciones, préstamos, donaciones, seguros hipotecarios o de otra clase, garantías, contratos, arrendamientos u otras transacciones con los Estados Unidos, el Estado Libre Asociado, o cualquier agencia o subdivisión política de estos.

La Autoridad de Edificios Públicos es una corporación pública y, como tal, tiene todas las facultades y poderes generales inherentes a un ente corporativo que no es necesario detallar.

El Estado Libre Asociado garantiza el pago del principal e intereses de bonos emitidos o a ser emitidos por la Autoridad de Edificios Públicos en la suma total de principal que no exceda de \$ 300 millones.

POLITICA PUBLICA

La ley habilitadora de la Autoridad de Edificios Públicos reflejó un cambio en la política pública al ampliar considerablemente el ámbito de sus actividades en comparación con el organismo que la precedió. Además, la ley le dió a la Autoridad la personalidad de una corporación pública autónoma, mientras que la Compañía anterior era parte integrante del Departamento de Obras Públicas.

Mediante legislación posterior se siguió ampliando la naturaleza y propósitos de las facilidades físicas a construirse por la Autoridad. Véase, por ejemplo, las siguientes leyes:

Núm. 79 del 20 de junio de 1966

Núm. 119 del 26 de junio de 1971

Núm. 6 del 14 de junio de 1973

Además, se aumentó a \$ 300 millones de principal el límite a la garantía del Estado Libre Asociado a los bonos de la Autoridad de Edificios Públicos mediante la Ley núm. 19 del 9 de agosto de 1974. Esto reveló la política pública del E.L.A. de permitir que la Autoridad tuviese facilidades de financiamiento para llevar a cabo los programas de construcción de edificaciones modernas para facilidades de oficinas, escuelas, hospitales y otras necesarias para la prestación de los servicios públicos.

FORMA DE GOBIERNO

La Autoridad de Edificios Públicos fue creada como una corporación pública. Los poderes de la Autoridad radican en y son ejercidos por una Junta de Gobierno compuesta por siete miembros nombrados por el Gobernador con el consejo y consentimiento del Senado. La Junta de Directores nombra al Director Ejecutivo, quien asume la responsabilidad de dirigir, supervisar y coordinar todas las actividades de la Autoridad.

Bajo el Plan de Reorganización núm. 2 de 1971, Artículo VII, se adscribió la Autoridad de Edificios Públicos a la Administración de Servicios Generales. El Administrador de dicha agencia pasó a ser el Presidente de la Junta de Directores de la Autoridad. No obstante, la Autoridad ha continuado operando como una corporación pública.

El gobierno interno de la empresa se rige por un reglamento en el cual se definen los poderes y responsabilidades de los oficiales de la Junta (Presidente, Vicepresidente y Secretario) y de los principales funcionarios de la gerencia (Director Ejecutivo, Sub-director Ejecutivo, Secretario, Asesor Legal y Contralor). La definición de los poderes es clara y precisa y se provee para la delegación de las funciones gerenciales a otros funcionarios de la organización. La Junta se reserva el derecho de aprobación de los presupuestos de gastos de operación y de inversiones de capital y de los proyectos de empresas que la Autoridad vaya a operar por sí misma.

La Junta de Directores someterá a la Asamblea Legislativa y al Gobernador informes anuales y estados financieros sobre sus

operaciones y un informe completo sobre el status y progreso de todas sus actividades. El Gobernador deberá aprobar los traspasos de bienes inmuebles propiedad del E.L.A. o de sus agencias e instrumentalidades. El Gobernador aprobará también los cánones de arrendamiento a pagarse a la Autoridad bajo los contratos de arrendamiento de facilidades físicas o espacios.

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

ACTIVIDADES

En sus comienzos las actividades de la Autoridad de Edificios Públicos se limitaban a la construcción de facilidades para oficinas gubernamentales pero gradualmente se le fue añadiendo por ley la responsabilidad de proveer facilidades judiciales, policiales, educacionales, de salud pública, de parques de bombas y de otros programas gubernamentales. En la actualidad, la Autoridad tiene la función de proveer prácticamente todas las facilidades físicas del gobierno y sus instrumentalidades, excepto las de vivienda y las plantas industriales.

El propósito principal de la Autoridad es proveer el espacio adecuado para todas las agencias gubernamentales en edificios funcionales, diseñados y planificados propiamente, utilizándose los sistemas, materiales y técnicas modernas que permitan mantener estas plantas físicas en un óptimo nivel operacional. Una gran parte de estas obras son en centros gubernamentales, en los cuales se agrupan y centralizan los servicios que provee el gobierno en núcleos de tal forma que estos puedan ofrecer el mejor servicio a la ciudadanía.

El financiamiento de los programas de construcción de la Autoridad se realiza mediante la emisión de bonos garantizados por el Estado Libre Asociado. El Banco Gubernamental de Fomento actúa como agente fiscal.

El propósito de la centralización en la Autoridad de Edificios Públicos de la responsabilidad de proveer y conservar las facilidades de planta física del gobierno era lograr mayor eficiencia y

economía mediante la especialización de funciones. Sin embargo existe actualmente cierta duplicación de funciones entre la Autoridad de Edificios Públicos y la Administración de Servicios Generales. Ambas están realizando actividades de construcción, conservación, mantenimiento y alquiler de edificios públicos, cuando se entiende que la política pública era consolidar estas funciones en la Autoridad. Al mismo tiempo, hay otras agencias que están llevando a cabo funciones de planificación y construcción de facilidades, como Salud, Corrección y Bomberos. La Compañía de Fomento Industrial y el Departamento de la Vivienda, también realizan estas actividades, pero ellas están autorizadas por ley.

ORGANIZACION

La organización responsable de realizar las funciones gerenciales y operacionales de la Autoridad de Edificios Públicos se divide en los siguientes departamentos operacionales bajo la supervisión del Director Ejecutivo:

1. Departamento de Planificación

Las funciones de este departamento son:

a. La formulación del programa de cuatro años. Esta actividad consiste en recopilar los datos necesarios para preparar los programas de construcción para las agencias a las que la Autoridad les construye.

b. La coordinación de solicitudes de fondos federales para la construcción de proyectos, principalmente a la Economic Development Administration y la Farmers Home Administration.

c. Planificación del arrendamiento de espacio por las agencias del gobierno.

2. Departamento de Diseño

Este departamento hace, o recomienda hacer con entidades particulares, el diseño y planos de edificios; revisa y recomienda modificaciones a los planos; realiza estudios técnicos de estructura, plomería, electricidad y aire acondicionado; coordina la selección y adquisición de terrenos; redacta y revisa las especificaciones y documentos de contratos para las subastas; y hace el trámite de las subastas requeridas. Además, le da apoyo al Departamento de Construcción durante la construcción de los proyectos y al Departamento de Conservación durante la vida de los mismos.

3. Departamento de Construcción

Este departamento coordina y supervisa la construcción de proyectos de la Autoridad, desde que salen a subasta y son adjudicados hasta que se finalizan. Investiga y somete a prueba los materiales que se usan en los proyectos; cotejan las certificaciones de pagos; realiza la inspección durante la construcción; y acepta los proyectos terminados.

4. Departamento de Conservación

Este departamento tiene la responsabilidad del mantenimiento de los edificios, tanto el preventivo como el de emergencia. Esto incluye en la actualidad 148 edificios diseminados por toda la isla. Atiende las quejas, peticiones y servicios solicitados por los arrendatarios de los edificios, que son las agencias gubernamentales que los usan.

Además de los departamentos operacionales, hay los departamentos de "staff" o de servicios que responden directamente al Director Ejecutivo, a saber: Servicios Legales, Relaciones con la Comunidad, Personal y Relaciones Industriales, Contraloría y Servicios Administrativos.

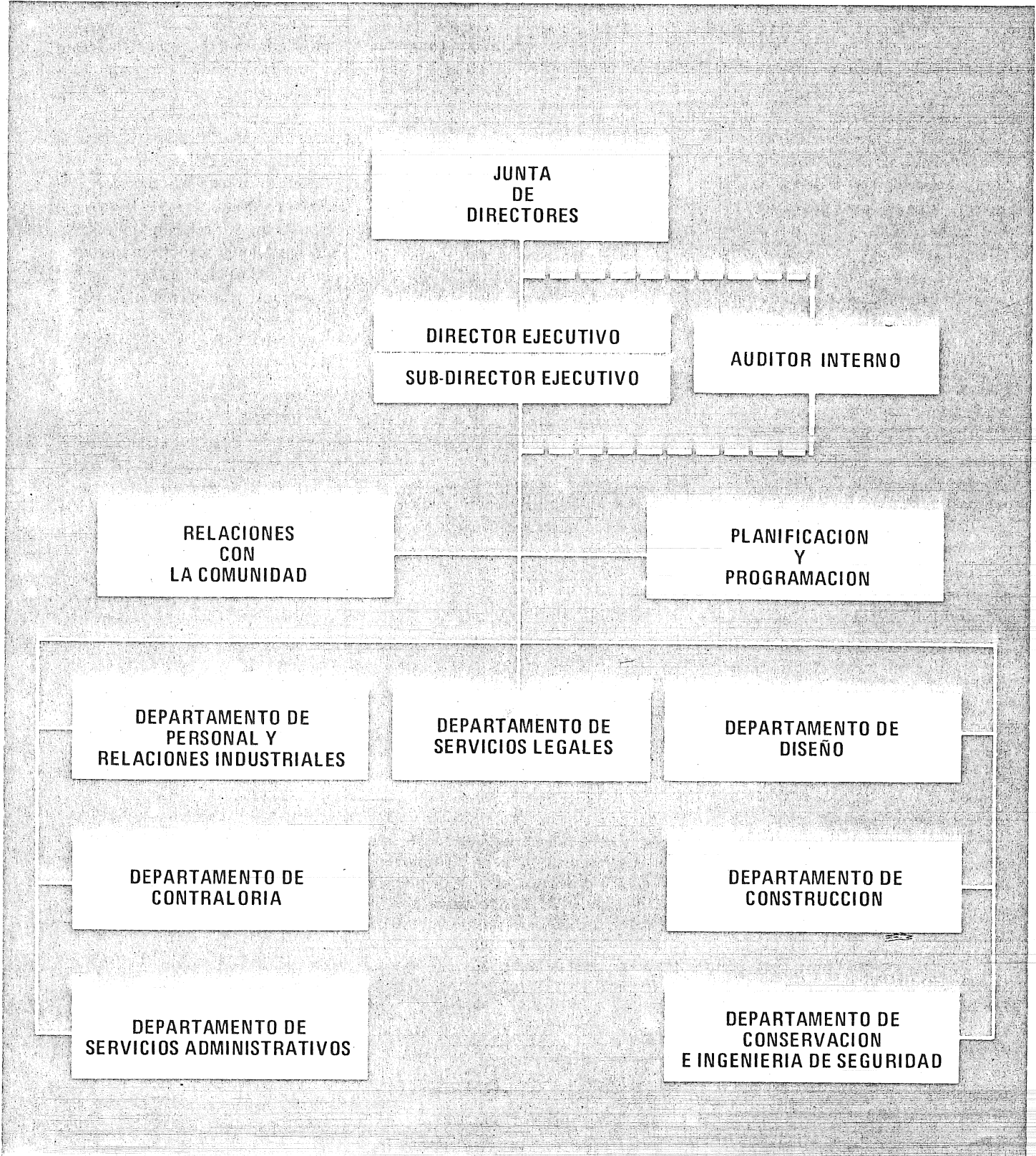
Se incluye el organigrama descriptivo de esta empresa.

Al terminar el año 1978, la Autoridad tenía un total de 632 empleados, de los cuales 615 ocupaban puestos regulares. La distribución de estos últimos por departamentos era la siguiente:

En oficinas centrales:

Director y sub-director	10
Planificación y programación	6

Diseño	40	
Construcción	44	
Conservación	23	
Servicios legales	6	
Relaciones con la Comunidad	3	
Personal	14	
Contraloría	52	
Servicios Administrativos	<u>47</u>	
Sub-total		245
En oficinas regionales y centros gubernamentales		<u>370</u>
TOTAL		615



PROBLEMAS OPERACIONALES

Los principales problemas planteados por la gerencia que afectan el funcionamiento del programa de la Autoridad y limitan la prestación de servicios son:

1. Problemas con el reclutamiento de personal técnico.

Actualmente se está nombrando este personal bajo la categoría de irregular y se pierde una gran parte del mismo rápidamente después de reclutado.

2. Las agencias quieren seguir haciendo cambios en los proyectos después de diseñados y durante la construcción. Es sumamente difícil y problemático cambiar los diseños después que ya se han hecho estimados de costos, etc.

3. Hay problemas en algunos proyectos con defectos en construcción o en equipos que surgen después de entregados los mismos. Los contratistas y sus aseguradores son responsables por ellos, pero no se obtienen resultados positivos de las gestiones para solucionarlos.

4. Otro problema importante es el de mantenimiento de los edificios escolares. El contrato de arrendamiento con el Departamento de Instrucción estipulaba que este les daría el mantenimiento. No obstante, se suspendió esta función desde octubre de 1976 hasta agosto de 1978 cuando se le asignó al Departamento la cantidad de \$ 2 millones para este fin. Esta cantidad resultó insuficiente por lo que ha sido necesario cargar la reposición del equipo a la reserva de la Autoridad.

5. Con frecuencia el cobro de la renta a los inquilinos se hace muy lento y esto afecta negativamente la situación financiera

de la Autoridad. Al no poder contar con los fondos de acuerdo al programa presupuestado, la Autoridad no puede cumplir con sus compromisos contractuales y el servicio de la deuda.

6. Algunas de las agencias solicitan espacio en edificios y luego no lo ocupan.

7. El pago de las certificaciones de proyectos bajo construcción para otras agencias se demora con mucha frecuencia.

8. El problema mayor con que se confronta la Autoridad es con las asignaciones de fondos a las agencias para el pago de arrendamiento. Las agencias alegan que el costo de arrendamiento en los edificios de la Autoridad es alto, pero no toman en cuenta que en este costo está incluido el mantenimiento y la seguridad. Ocurre con frecuencia que las agencias, creyendo que el arrendamiento de otros locales les resultaría más barato, contratan sin consultar primero a la Autoridad para ver si ésta tiene espacio disponible.

9. La Autoridad no tiene un auditor interno. Anteriormente existía esta posición pero fue eliminada. La práctica común en las corporaciones públicas es que haya un auditor interno responsable directamente a la Junta de Directores.

POLITICA PUBLICA

La política pública con respecto a la organización y funciones de la Autoridad de Edificios Públicos es clara y está bien definida.

La Autoridad es el organismo que tiene la responsabilidad de planificar, construir, administrar y conservar las facilidades físicas para la realización de las funciones y la prestación de los servicios gubernamentales. Los fondos para financiar el programa de construcción provienen de las emisiones de bonos de la Autoridad y de las asignaciones de fondos a las agencias gubernamentales para estos fines. La Autoridad arrienda los edificios a las agencias.

La Autoridad está adscrita a la Administración de Servicios Generales. La responsabilidad por su gobierno recae en una Junta de Directores bajo la presidencia del Administrador de Servicios Generales.

Los factores que afectan negativamente la ejecución de la política pública con respecto a la Autoridad de Edificios Públicos son varios. Los más importantes son: la duplicación de funciones con otras agencias; la forma de establecer prioridades en la programación de las obras; la morosidad en los pagos de las deudas a la Autoridad; y el hecho de que algunas agencias puedan contratar individualmente la construcción de sus edificios.

Se considera necesario la consolidación de las funciones en que hay duplicación, establecer un orden estricto de prioridades para la construcción a base de las necesidades y la transferencia completa de fondos una vez se contrata la construcción de un proyecto.

C. ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

CRECIMIENTO

Las medidas cuantitativas del crecimiento de la Autoridad de Edificios Públicos son de dos tipos de acuerdo a su naturaleza: físicas y financieras. Los indicadores financieros que hemos seleccionado para describir el desenvolvimiento de esta empresa a través de los años son los activos totales, el capital y el ingreso bruto. (Tablas núms. 1 y 2) 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 Autoridad.

Los activos totales han aumentado de \$ 14.6 millones en 1966 a \$ 428.8 millones en 1978, esto es, se han multiplicado en 29 veces. El capital y sobrante ha crecido de \$ 4.9 millones a \$ 65.1 millones, un aumento de 13 veces. Las obligaciones totales se han multiplicado en 37 veces, de \$ 9.7 millones a \$ 363.7 millones en el mismo período de tiempo. El ingreso bruto fue de \$ 70,000 en 1966 y había aumentado a \$ 50,027,000 en 1978.

Utilizando cualquiera de estos indicadores aisladamente o todos ellos en conjunto, puede observarse un crecimiento continuo y acelerado en la actividad de la Autoridad. No obstante, hay que tomar en consideración que estos datos no miden el crecimiento real de la empresa por el factor de cambio en el nivel de precios ya mencionado y, además, porque son cumulativos, excepto el del ingreso bruto. En otras palabras, los datos del estado de situación aquí analizados lo que indican es el valor de la planta física que se ha acumulado a través de los años.

Por otro lado, observamos que el volumen de la actividad de construcción de la empresa se ha reducido desde 1976. En el año fiscal 1966, la Autoridad había realizado construcción con un área total de 120,100 pies cuadrados. Este volumen de actividad de construcción estuvo sujeto a grandes fluctuaciones durante todo el período subsiguiente, pero había alcanzado el nivel de 2,315,000 pies cuadrados en 1976. Las obras construidas por la empresa en 1977 se redujeron a 323,000 pies cuadrados y en 1978 subieron a 606,000 pies cuadrados. (Véase Tabla núm. 3.) No obstante, si se observa la acumulación del área construída, se notará que ha seguido el mismo patrón de los activos totales, como era de esperarse. (Véase Gráfica núm. 1.)

La divergencia entre la curva de actividad de construcción realizada en cada año y las curvas de construcción acumulada y valores financieros refleja un cambio en la importancia relativa de las funciones de la Autoridad de Edificios Públicos.

Como es natural, el volumen de actividad de construcción no podía seguir aumentando año tras año indefinidamente. Una vez se van completando los principales proyectos y satisfaciendo las necesidades de espacio de los principales programas, inevitablemente tiene que sobrevenir una reducción en el volumen de construcción corriente. Al mismo tiempo, debido a la acumulación de obras construídas hay que dedicar una proporción creciente de los recursos, el tiempo y la atención de la organización a la operación y conservación de las facilidades construídas y en uso. En la medida en que esto ocurre, la naturaleza de las actividades de la agencia se va transformando de una empresa de construcción a una de arrendamiento de bienes raíces.

Tabla núm. 1

DATOS PRINCIPALES DEL ESTADO DE SITUACION
AÑOS FISCALES 1964 A 1978
(En miles de dólares)

Al 30 de junio	Total Activos	Total Obligaciones	Capital y Sobrante
1963-64	2,350	1,022	1,328
1964-65	N.D.	N.D.	N.D.
1965-66	14,641	9,729	4,912
1966-67	22,646	16,355	6,291
1967-68	30,282	22,099	8,183
1968-69	35,808	25,743	10,065
1969-70	43,582	31,229	12,353
1970-71	60,561	45,041	15,520
1971-72	83,396	66,478	16,918
1972-73	104,496	86,265	18,231
1973-74	222,160	156,974	65,185
1974-75	332,226	281,608	50,619
1975-76	368,389	323,966	44,423
1976-77	407,178	353,946	53,232
1977-78	428,776	363,717	65,060

Tabla núm. 2

ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS
(En miles de dólares)

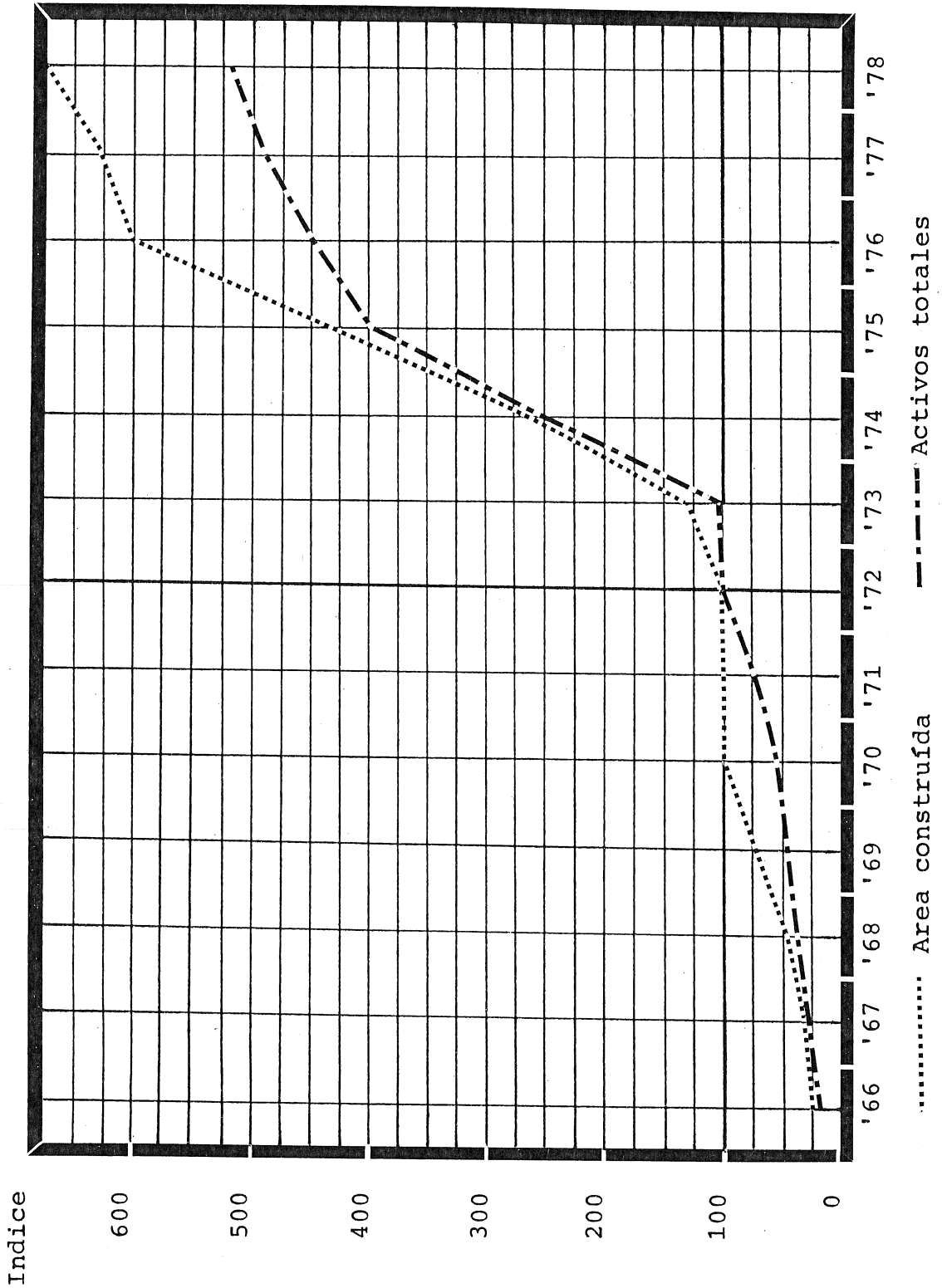
	Total de Ingresos	Total de Gastos	Ingreso (pérdida) neto
1965-66	70	71	(1)
1966-67	973	1,040	(67)
1967-68	1,472	1,414	58
1968-69	2,187	1,535	652
1969-70	3,700	2,958	742
1970-71	4,206	3,631	575
1971-72	5,226	3,829	1,397
1972-73	5,817	4,267	1,550
1973-74	10,588	7,220	3,368
1974-75	14,795	18,618	(3,823)
1975-76	18,629	18,207	422
1976-77	42,336	31,674	10,662
1977-78	50,027	38,501	11,526

Tabla núm. 3

EDIFICACIONES CONSTRUIDAS
AREA DE CONSTRUCCION - ANUAL Y CUMULATIVA
AÑOS FISCALES 1965 A 1978

	Area de construcción	
	Anual (Miles de pies 2)	Cumulativa
1965	205.2	205.2
1966	120.1	325.3
1967	95.9	421.2
1968	169.6	590.8
1969	361.8	952.6
1970	350.8	1,303.4
1971	0	1,303.4
1972	3.4	1,306.8
1973	3.4	1,310.2
1974	1,959.5	3,269.7
1975	2,273.4	5,543.1
1976	2,314.9	7,858.0
1977	322.7	8,180.7
1978	606.3	8,787.0

Gráfica núm. 1
INDICES CUMULATIVOS DE LA ACTIVIDAD
AÑOS FISCALES 1966 A 1978
(1972=100)



Puede decirse, entonces, que en una de las fases de la Autoridad, la de construcción, el volumen de actividad se ha reducido y es poco probable que vuelva a incrementar; mientras que la otra fase, la de bienes raíces, ha venido creciendo constantemente y seguirá creciendo.

Proyectos de construcción

El análisis que antecede se refiere a la forma como han evolucionado, en total, las actividades de la Autoridad de Edificios Públicos. Contribuiría a una mejor comprensión del programa si examinamos el cumplimiento del mismo en términos de proyectos específicos:

El primer proyecto terminado por la Autoridad fue el Edificio Cordero Dávila en 1965. Este edificio tiene un área de 205,157 pies cuadrados. En 1966 se terminaron los centros gubernamentales de Humacao y Puerto Nuevo y el edificio para la Administración de Parques y Recreo. Estos tres edificios tenían, en conjunto, un área total de aproximadamente 120,100 pies cuadrados. Se construyó solamente un centro gubernamental en 1967 y otro en 1968. Ya para el 1968 el área total de las edificaciones construídas por la Autoridad de Edificios Públicos era de 590,800 pies cuadrados en comparación con 205,157 en 1965.

En 1969 se terminó de construir el Edificio Alejandro Ramírez con un área de 361,800 pies cuadrados aumentando el área construída a 952,600 pies cuadrados.

En el año 1970 el área de los edificios construídos por la Autoridad aumentó en 350,800 pies cuadrados pero entre 1970 y

1973 sólo se terminaron dos edificios con un área de 3,400 pies cuadrados cada uno.

En 1974 se completaron los edificios Norte y Sur del Centro Gubernamental Minillas, el edificio del Banco Gubernamental y el edificio de estacionamiento de vehículos de ese Centro Gubernamental. El área de los 3 primeros edificios es de 740,600 pies cuadrados y el del estacionamiento de 258,300 pies cuadrados. Además en 1974 se terminó la construcción de 5 centros de oficinas de Gobierno, 8 escuelas, una corte, 3 cuarteles para la policía y el edificio para la Superintendencia de la Policía. En conjunto, el área de todas esas construcciones que se terminaron en 1974 ascendió a 1,959,500 pies cuadrados y el área de todos los edificios construídos hasta esa fecha a 3,269,700 pies cuadrados.

El 1975 y el 1976 fueron dos años en que también la Autoridad de Edificios Públicos completó muchos proyectos. En 1975, por ejemplo, se terminaron de construir un centro judicial, 23 centros de oficina de gobierno, 3 cuarteles de policía, 2 centros de salud y 30 escuelas. El área de los edificios construídos en 1975 fue de 2,273,400 pies cuadrados aumentando el área total de todos los edificios construídos por la Autoridad hasta esa fecha a 5,543,100 pies cuadrados. En 1976 se terminaron 32 escuelas, 10 centros de oficina de gobierno, 2 cuarteles de policía, 4 hospitales y facilidades de salud y un centro judicial. En 1977 y 1978 el área de los edificios terminados fue de 322,700 y 606,300 pies cuadrados respectivamente. En 1978

el área total de los edificios terminados hasta esa fecha era de 8,787,000 pies cuadrados en comparación con 1,310,200 pies cuadrados 5 años antes. En esos 5 años entre 1973 y 1978 el área de los edificios terminados se multiplicó por 6.7 veces.

ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Fuentes de ingresos

Los ingresos de la Autoridad de Edificios Públicos provienen casi en su totalidad de la renta de edificios. Se computa la renta anual para cada edificio siguiendo una fórmula diseñada para que se provean los recursos para cubrir: 1) el pago de principal e intereses y otros requerimientos de amortización de las notas y bonos que se emiten para el financiamiento de la construcción de los edificios; 2) los gastos de operación y mantenimiento de los edificios; 3) el costo de reposición del equipo; y 4) otros gastos no recurrentes de operación y mantenimiento, incluyendo una reserva para estos propósitos.

En 1973-74 los ingresos por concepto de rentas de la Autoridad ascendieron a \$ 10.1 millones y representaron el 95.9 por ciento de sus ingresos brutos. En 1974-75 esos ingresos por concepto de rentas aumentaron en un 42.7 por ciento en comparación con el 1973-74 y en 1975-76 en 81.2 por ciento también en comparación con ese mismo año. En 1977-78 los ingresos por concepto de rentas ya eran de \$ 48 millones lo que equivale a un aumento de 372.5 por ciento en comparación con el 1973-74. Los ingresos por concepto de rentas han representado, en por ciento del total de ingresos, el 95.9, 97.9, 98.7, 97.5 y 95.9 desde 1973-74 hasta 1977-78 en orden cronológico.

Las otras fuentes de ingresos fueron por servicios a los arrendatarios y otros ingresos, principalmente intereses de las

cuentas de reservas que tiene la Autoridad en los bancos para la reposición del equipo, etc. Por estos dos conceptos los ingresos de la Autoridad eran de \$ 437,000 en 1973-74 y de \$ 2.1 millones en 1977-78. En términos relativos esos ingresos representaban el 4.1 por ciento de los ingresos totales en 1973-74 y el 4.2 por ciento en 1977-78.

Tabla núm. 4

FUENTES DE INGRESOS
EN MILES DE DOLARES
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Fuentes	1974	1975	1976	1977	1978
Renta:					
Renta operacional	5,425	7,676	10,343	17,377	19,888
Renta del Servicio de la Deuda	<u>4,724</u>	<u>6,804</u>	<u>8,047</u>	<u>23,892</u>	<u>28,063</u>
Sub-total	10,149	14,480	18,390	41,269	47,951
Servicios a arrendatarios	42	164	165	214	246
Otros ingresos	<u>397</u>	<u>150</u>	<u>73</u>	<u>853</u>	<u>1,829</u>
Total de Ingresos	10,588	14,795	18,629	42,336	50,027

Tabla núm. 5

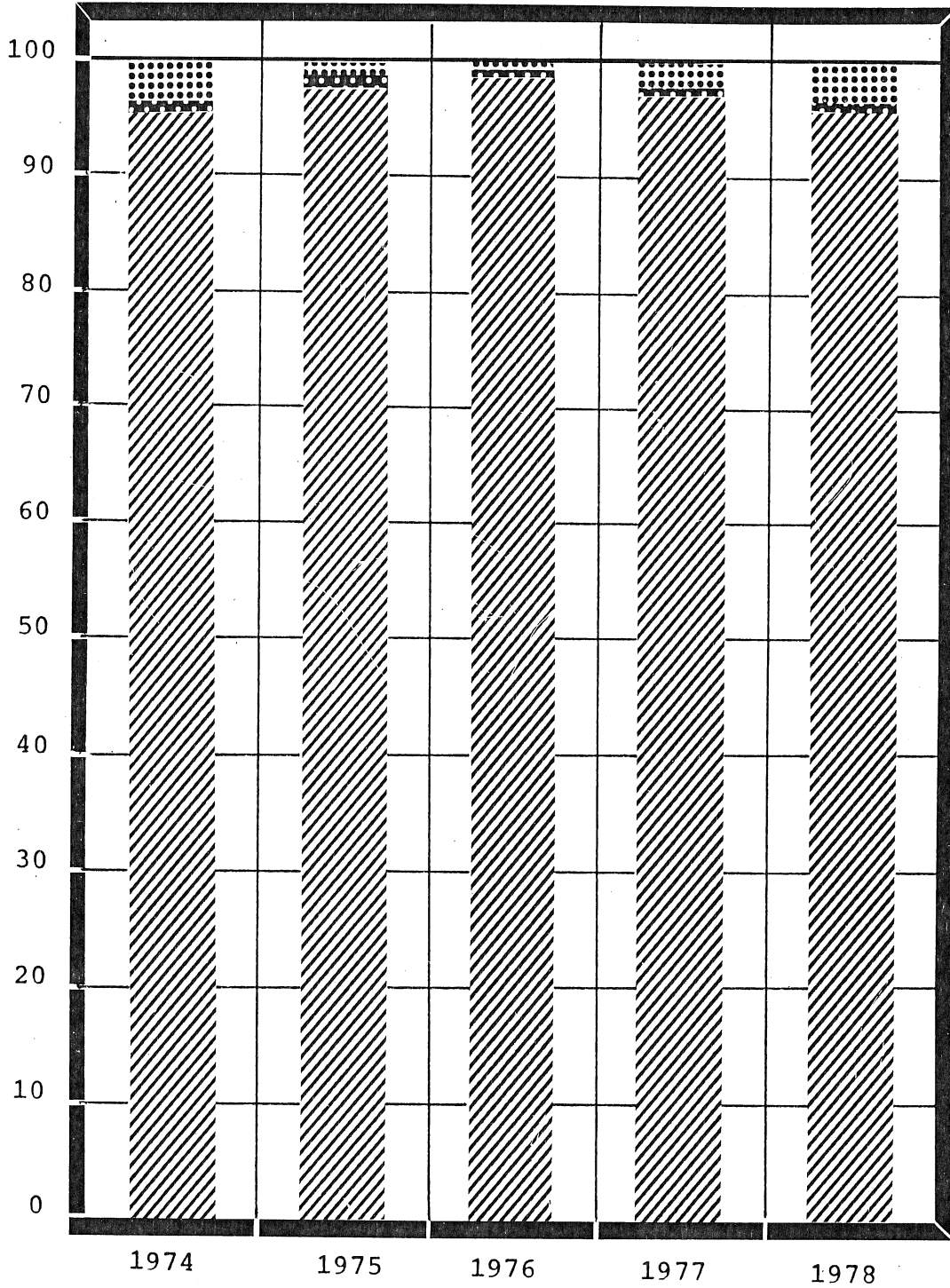
FUENTES DE INGRESOS
EN PROPORCION AL TOTAL DE INGRESOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Fuentes	1974	1975	1976	1977	1978
Renta:					
Operacional "operating rental"	51.2	51.9	55.5	41.0	39.8
Del servicio de la deuda "debt service rental"	<u>44.6</u>	<u>46.0</u>	<u>43.2</u>	<u>56.4</u>	<u>56.1</u>
Sub-Total	95.9	97.9	98.7	97.5	95.9
Servicios a arrendatarios	.4	1.1	.9	0.5	.5
Otros Ingresos	<u>3.7</u>	<u>1.0</u>	<u>.4</u>	<u>2.0</u>	<u>3.7</u>
Total Ingresos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Gráfica núm. 2

FUENTES DE INGRESO COMO PROPORCION DEL INGRESO BRUTO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En por cientos)

Por ciento



Renta



Servicios a arrendatarios



Otros

Tabla núm. 6

INDICE DE FUENTES DE INGRESOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(1974 = 100)

Fuentes	1974	1975	1976	1977	1978
Renta:					
Operacional "operating rental"	100.0	140.6	190.7	320.3	366.6
Del servicio de la deuda "debt service rental"	<u>100.0</u>	<u>144.0</u>	<u>170.3</u>	<u>505.8</u>	<u>594.1</u>
Total	100.0	142.7	181.2	406.6	472.5
Servicios a arrendatarios	100.0	390.5	392.9	509.5	585.7
Otros Ingresos	<u>100.0</u>	<u>37.8</u>	<u>18.4</u>	<u>214.9</u>	<u>460.7</u>
Total de Ingresos	100.0	139.7	175.9	399.8	472.5

Costos de operación

En 1973-74 los costos brutos de operación, incluyendo aquellos que se capitalizan y se le aplican a la construcción en progreso, ascendieron a \$ 10.6 millones. Los gastos más importantes en ese año fueron los salarios y otros beneficios a empleados. Por este concepto se pagaron \$ 4.5 millones, que representaba el 42.2 por ciento de los costos o gastos brutos de operación. Le siguen en orden de importancia en ese año los intereses y otros gastos de financiamiento los cuales ascendieron en 1973-74 a \$ 3.1 millones (29.7 por ciento) y luego los gastos por servicio de luz y agua: \$ 1.4 millones, equivalente al 13.4 por ciento del total de gastos. Los otros gastos son muy pequeños en términos relativos al total, sumando entre todos \$ 1.6 millones lo que equivale al 14.7 por ciento. De los gastos totales de \$ 10.6 millones, se capitalizaron \$ 3.4 millones en la construcción en progreso, quedando \$ 7.2 millones de gastos netos de operación.

En los años fiscales 1974-75 y 1975-76 no se incluyeron los intereses pagados en los gastos de operación. Estas dos cuentas fueron clasificadas entonces como otros gastos y ascendieron a \$ 5.6 millones en 1974-75 y a \$ 8.0 millones en 1975-76. El total de los otros gastos para 1974-75 y 1975-76 se desglosa como sigue:

	<u>1974-75</u>	<u>1975-76</u>
Otras deducciones (ingresos):		
Costos de construcción de proyectos		
descontinuados	\$ 5,680,135	\$ 1,170,212
Intereses recibidos	(480,195)	(537,207)
Intereses y otros gastos de		
financiamiento	<u>5,567,826</u>	<u>7,954,910</u>
TOTAL	\$ 10,767,766	\$ 8,587,915

En 1976-77 se volvieron a incluir los gastos de intereses en los gastos de operación siendo los más importantes de dicho grupo en ese año. Se pagaron por concepto de intereses y otros gastos de financiamiento la cantidad de \$ 19.8 millones y representaron en ese año el 59.6 por ciento del total de gastos de operación. Le siguieron en orden de importancia los salarios a empleados con \$ 5.0 millones, equivalente al 14.9 por ciento del total. Los gastos de luz y agua ascendieron a \$ 3.9 millones, los de reparaciones y mantenimiento a \$ 1.5 millones y los de renta a \$ 1.2 millones. El valor de los otros gastos de operación para 1976-77 ascendió a \$ 1.9 millones.

En 1977-78 el patrón de los gastos de operación es similar al de 1976-77. Los intereses y otros gastos de financiamiento ascendieron a \$ 25.3 millones y representaban el 63.0 por ciento de los gastos de operación. Los salarios a empleados ascendieron a \$ 5.9 millones y los gastos por concepto de los servicios de luz y agua aumentaron a \$ 5.0 millones, ocupando el segundo y tercer lugar en importancia. Los gastos de renta, reparaciones

y mantenimiento y seguros sumaron entre los tres \$ 2.9 millones. Todos los demás gastos de operación, que incluyen servicios de seguridad, materiales, gastos de viaje y representación, anuncios y promoción, ascendieron durante el año fiscal 1977-78 a sólo \$ 1.1 millones.

Como se desprende del análisis anterior los intereses y otros gastos de financiamiento son por mucho el gasto más importante de la Autoridad, representando en 1977-78 el 63 por ciento de los gastos de operación y el 50.6 por ciento de sus ingresos brutos.

Tabla núm. 7

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION
EN MILES DE DOLARES
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Partida	1974	1975	1976	1977	1978
Intereses y gastos financieros ^{1/}	3,137	5,568	7,955	19,840	25,336
Salarios y beneficios a empleados:	4,466	6,816	5,561	4,953	5,930
Electricidad y agua	1,419	2,699	2,978	3,854	4,979
Reparaciones y mantenimiento	197	655	925	1,499	1,007
Renta	230	990	1,112	1,214	1,206
Seguros	207	278	434	342	711
Otros gastos administrativos	919	712	1,121	1,382	660
Costo de proyectos descontinuados:	-	5,680	1,170	-	-
TOTAL GASTOS BRUTOS	10,575	23,398	21,256	33,084	39,829
Menos gastos aplicados a construcción en proceso	3,355	4,781	3,049	1,410	1,328
GASTOS NETOS	7,220	18,617	18,207	31,674	38,501

1/ En 1974-75 y 1975-76, los informes financieros clasificaron los intereses y gastos financieros bajo otros gastos administrativos. En esta tabla los hemos separado para que sea comparable con los demás años.

Tabla núm. 8

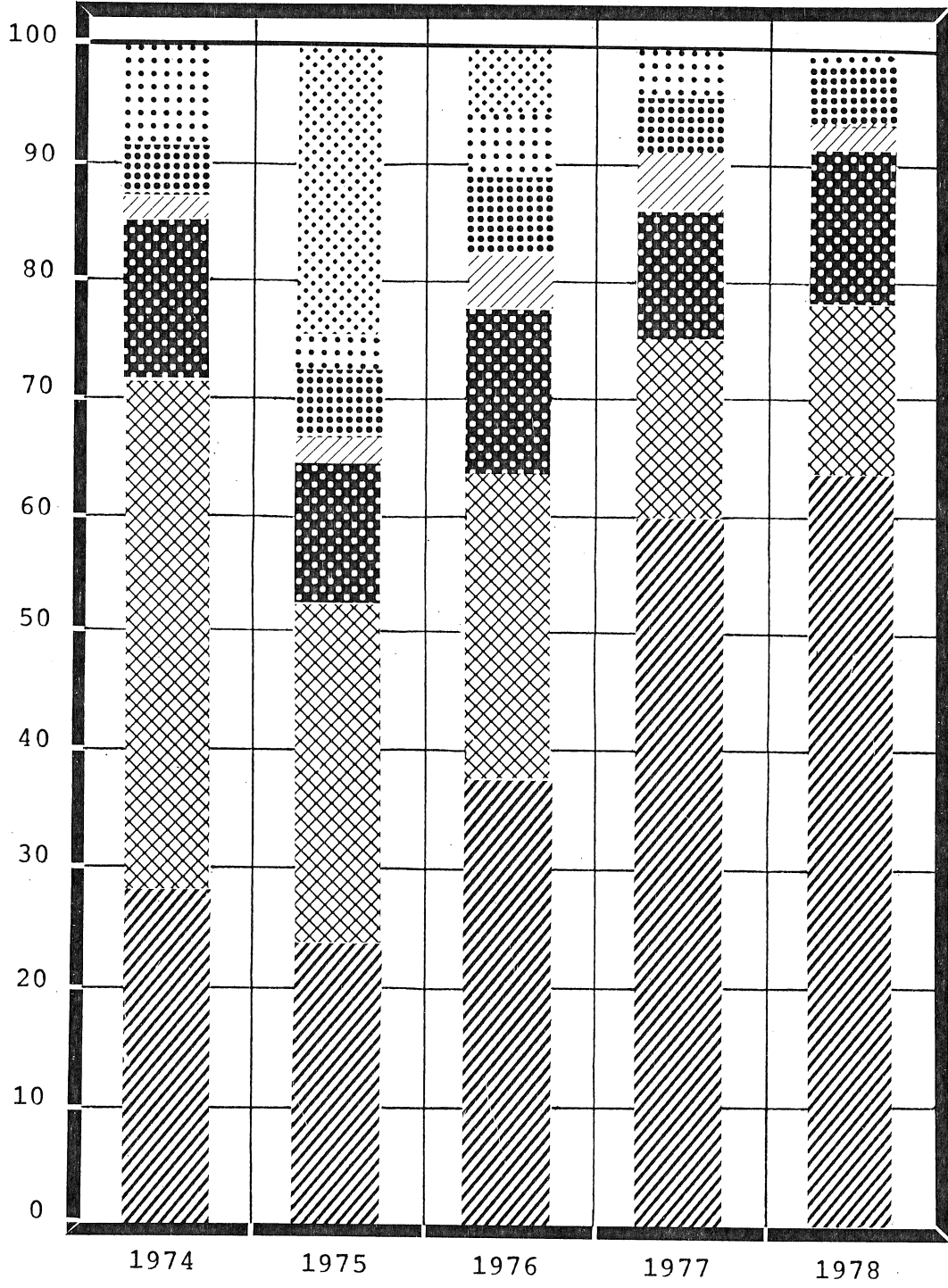
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION
EN PROPORCION AL TOTAL DE GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Partida	1974	1975	1976	1977	1978
Intereses y gastos financieros	29.7	23.8	37.4	60.0	63.6
Salarios y beneficios a empleados	42.2	29.1	26.2	15.0	14.9
Electricidad y agua	13.4	11.5	14.0	11.6	12.5
Reparaciones y mantenimiento	1.8	2.8	4.4	4.5	2.5
Renta	2.2	4.2	5.2	3.7	3.0
Seguros	2.0	1.2	2.0	1.0	1.8
Otros gastos administrativos	8.7	3.0	5.3	4.2	1.7
Costo de proyectos descontinuados	-	24.4	5.5	-	-
TOTAL GASTOS BRUTOS	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Menos gastos aplicados a construcción en proceso	31.7	20.4	14.3	4.3	3.3
GASTOS NETOS	68.3	79.6	85.7	95.7	96.7

Gráfica núm. 3

COSTOS Y GASTOS EN PROPORCION AL TOTAL
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En por cientos)

Por ciento



- Intereses y gastos de financiamiento
- Salarios y beneficios a empleados
- Luz y agua
- Reparaciones y mantenimiento
- Renta y Seguros
- Otros adm.
- Proyectos descontinuados

Tabla núm. 9

INDICE DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACION
(1974 = 100)

Partida	1974	1975	1976	1977	1978
Intereses y gastos financieros	100.0	177.5	253.6	632.5	807.7
Salarios y beneficios a empleados:	100.0	152.6	124.5	110.9	132.8
Electricidad y agua	100.0	190.2	209.9	271.6	350.9
Reparaciones y mantenimiento	100.0	332.5	469.5	760.9	511.2
Renta	100.0	430.4	483.5	527.8	524.3
Seguros	100.0	134.3	209.7	165.2	343.5
Otros gastos administrativos	100.0	78.3	122.0	150.4	71.8
Costo de proyectos descontinuados:	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS BRUTOS	100.0	221.3	201.0	349.9	376.6
Menos gastos aplicados a construcción en proceso	100.0	142.5	90.9	42.0	39.6
GASTOS NETOS	100.0	257.9	252.2	438.7	533.3

Resultado de operaciones

El total de ingresos de la Autoridad de Edificios Públicos ascendió a \$ 10.6 millones en 1973-74, de los cuales \$ 10.1 millones correspondieron a rentas. El total de gastos de operación ascendió a \$ 10.6 millones también, pero como se capitalizaron \$ 3.4 millones en el costo de construcción de los proyectos, la Autoridad pudo realizar un beneficio neto de \$ 3.4 millones.

En 1974-75 los ingresos totales aumentaron a \$ 14.8 millones, un incremento de 39.7%. Sin embargo, los costos totales netos (excluyendo los costos capitalizados) crecieron mucho más, en 157.9%, y se elevaron a \$ 18.6 millones. Por esta razón, la Autoridad sufrió una pérdida de \$ 3.8 millones en dicho año.

El resultado de operaciones de la empresa ha mejorado todos los años desde entonces. El ingreso bruto se ha multiplicado a \$ 50.0 millones en 1977-78 y los gastos también han aumentado, pero en una proporción menor, llegando al nivel de \$ 38.5 millones. En consecuencia, el resultado de operaciones de la Autoridad se ha elevado, de la pérdida de \$ 3.8 millones en 1975 a un beneficio neto de \$ 0.4 millones en 1976, de \$ 10.7 millones en 1977, y de \$ 11.5 millones en 1978.

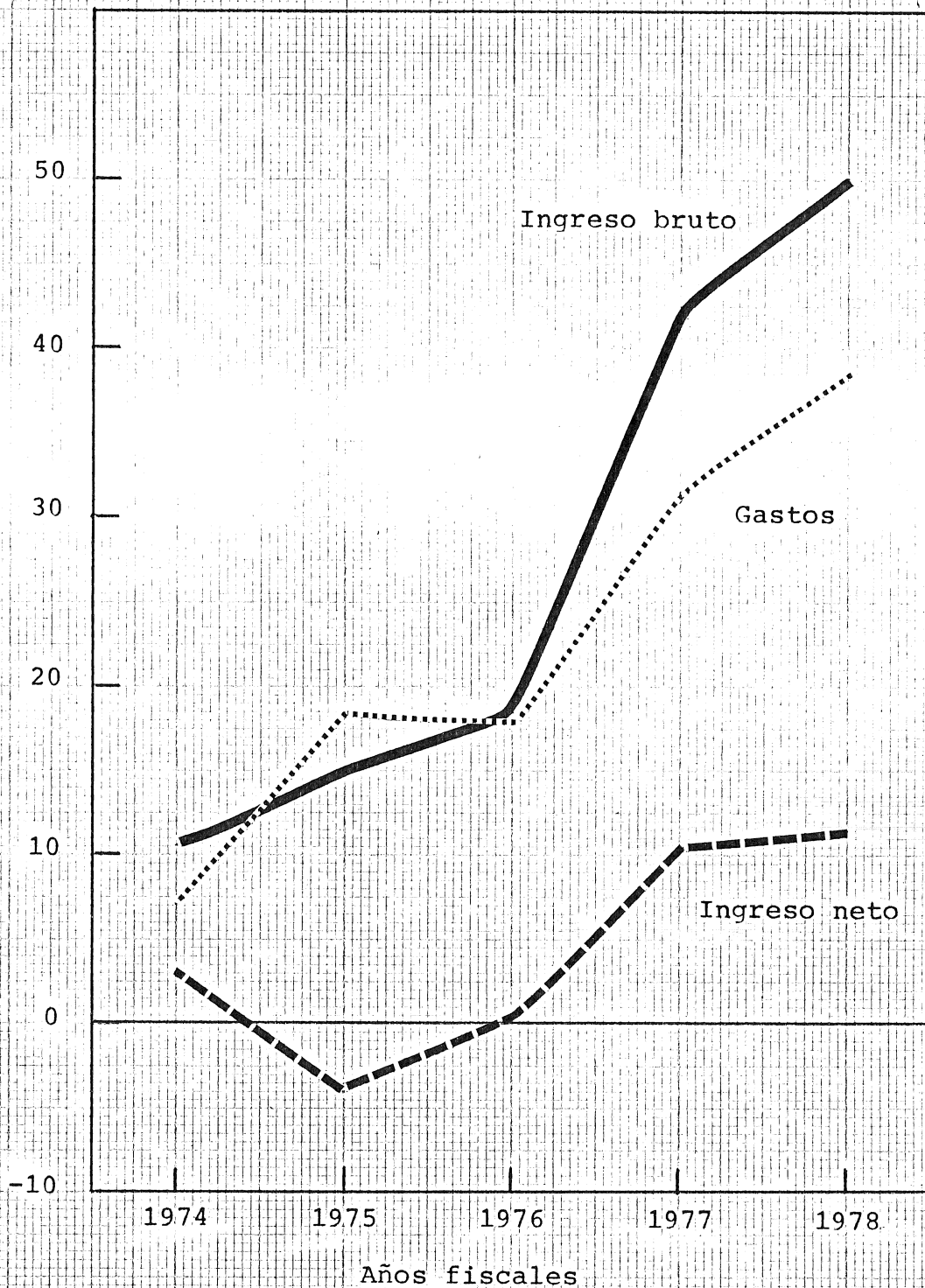
Tabla núm. 10

RESULTADO DE OPERACIONES
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Partida	1974	1975	1976	1977	1978
<u>EN MILES DE DOLARES</u>					
Ingreso bruto	10,588	14,795	18,629	42,336	50,027
Costos totales netos	<u>7,220</u>	<u>18,617</u>	<u>18,207</u>	<u>31,674</u>	<u>38,501</u>
Ingreso (pérdida) neto	3,368	(3,822)	422	10,662	11,526
<u>EN PROPORCION AL INGRESO NETO</u>					
Ingreso bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos totales netos	<u>68.2</u>	<u>125.8</u>	<u>97.7</u>	<u>74.8</u>	<u>77.0</u>
Ingreso (pérdida) neto	31.8	(25.8)	2.3	25.2	23.0
<u>INDICE: 1974=100</u>					
Ingreso bruto	100.0	139.7	175.9	399.8	472.5
Costos totales netos	<u>100.0</u>	<u>257.9</u>	<u>252.2</u>	<u>438.7</u>	<u>533.3</u>
Ingreso (pérdida) neto	100.0	(113.5)	12.5	316.6	342.2

Gráfica núm. 4
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

Millones de
dólares



PRODUCTIVIDAD

La proporción del ingreso neto al ingreso bruto es una de las proporciones que se utilizan para medir la productividad de una empresa. Esta proporción indica la ganancia o ingreso neto de la Autoridad por cada dólar de ingreso bruto. La proporción del ingreso neto al ingreso bruto fue negativa en 1975 y muy baja (2.3 por ciento) en 1976. En los demás años esta proporción fue satisfactoria. En 1973-74 la Autoridad realizó beneficios de \$ 31.80 por cada \$ 100 de ingreso bruto. Los beneficios fueron de \$ 25.20 y \$ 23.00 por cada \$ 100 de ingresos brutos en los años fiscales 1977 y 1978 respectivamente.

La proporción del ingreso neto a los activos totales mide la productividad de la inversión total en la empresa y a veces se le llama el rendimiento o productividad de los activos totales. Esta proporción fue negativa en 1974-75 y muy baja (0.1 por ciento) en 1975-76. La proporción en el resto de los años fluctuó entre 2.1 por ciento en 1973-74 a 2.8 por ciento en 1977-78. Esto indica que por cada \$ 100 que la Autoridad tenía invertido en sus activos sólo tuvo entre \$ 2.10 y \$ 2.80 de beneficios para los años fiscales de 1974, 1977 y 1978.

Tabla núm. 11

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

	1974	1975	1976	1977	1978
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Ingreso (pérdida) neto	3,368	(3,823)	422	10,662	11,526
Ingreso bruto	10,588	14,795	18,629	42,336	50,027
Activos totales ^{1/}	163,228	277,193	350,308	387,784	417,977
Inversión de capital ^{2/}	41,708	57,909	47,521	48,827	59,146
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Ingreso neto a:					
Ingreso bruto	31.8	(25.8)	2.3	25.2	23.0
Activos totales	2.1	(1.4)	0.1	2.7	2.8
Inversión de capital	8.1	(6.6)	0.9	21.8	19.5

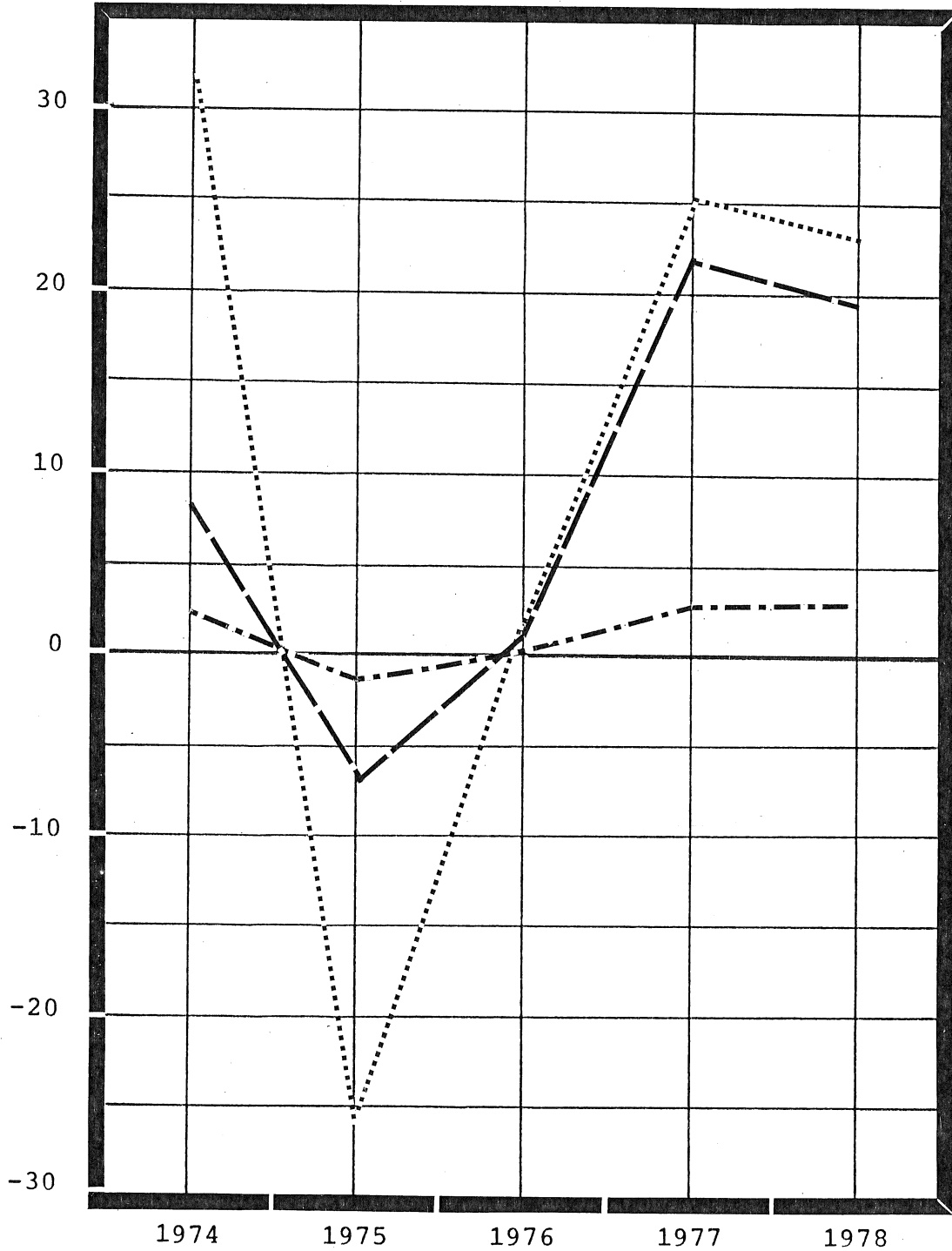
^{1/} La mitad de la suma de los activos totales al principio y al final de cada período.

^{2/} La mitad de la suma del capital al principio y al final de cada período.

Gráfica núm. 5

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

Por ciento



- Ingreso neto/Ingreso bruto
- . - . Ingreso neto/Activos totales
- - - Ingreso neto/Inversión de Capital

La productividad del capital, según se mide por la proporción del ingreso neto a la inversión de capital, ha sido generalmente satisfactoria. En 1973-74 había sido de 8.1%; en 1975 fue negativa ya que se registró una pérdida en dicho año; y en 1976 fue muy baja (0.9%). Sin embargo, en 1977 la Autoridad realizó un ingreso neto de \$ 21.80 por cada \$ 100 de capital invertido; y en 1978 la proporción fue de \$ 19.50 por \$ 100.

Una de las medidas más importantes de la productividad de una empresa es la productividad del trabajo, la cual se obtiene dividiendo algunos indicadores físicos de producción entre el número de empleados. Sin embargo, no es posible ofrecer una medida válida de productividad del trabajo en el caso de la Autoridad de Edificios Públicos por varias razones técnicas. En primer lugar, solamente pudimos obtener los datos de empleo desde 1975 en adelante. En segundo lugar, los indicadores que podrían utilizarse están expresados en valores monetarios y no hay forma de desinflarlos. Finalmente, el único dato en unidades físicas, que es el volumen de la actividad de construcción, no refleja toda la producción realizada en la empresa, ya que excluye las funciones de bienes raíces que ya hemos descrito.

Lo único que podemos hacer es analizar algunos de los conceptos, conscientes de que cada uno de ellos refleja solamente en forma parcial la productividad del trabajo en la empresa. Tenemos, además, que limitarnos a los años 1976 a 1978 porque el año 1975 fue un año muy anormal en las operaciones de la Autoridad. (Véase la Tabla núm. 12)

De los indicadores que hemos podido medir, el ingreso bruto promedio es el menos adecuado, en este caso, para indicar la variación en productividad. Este índice es el producto de una serie de factores que no tienen una relación directa con la productividad de la empresa en este caso particular.

El promedio por empleado de la construcción realizada en cada año indica la productividad en esta fase de la actividad, pero como no pudimos aislarlo a solamente los empleados que intervienen en dicho aspecto, el indicador no refleja fielmente la situación. La inversión en edificios daría una idea de la productividad en las fases de conservación y arrendamiento, pero nuevamente tenemos la misma limitación de no haber podido aislarlo por los empleados dedicados a estas fases.

Los otros dos indicadores que quedan son la acumulación de activos totales y de area construída. Estos dos son los que más se acercan a una medida de productividad de la empresa ya que combinan elementos de todas las fases de actividad y, al dividirlos por el total de empleados, no se introduce una distorsión considerable. La indicación que podría obtenerse de estos datos es que se ha mantenido la productividad más o menos igual. No obstante, no puede señalarse esta como una conclusión definitiva debido a que no hay una base estadística confiable para substanciarla.

Tabla núm. 12

MEDIDAS SELECCIONADAS DE PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Partida	Años fiscales		
	1976	1977	1978
Número de empleados	549	678	632
Ingreso bruto - Miles de \$	18,629	42,336	50,027
Activos totales - Miles de \$	368,389	407,178	428,776
Inversión en edificios - Miles de \$	213,861	289,149	345,537
Construcción - Miles de p. c.	2,315	323	606
Area construída - Miles de p.c.	7,858	8,181	8,787
<u>Proporciones por empleados:</u>			
Ingreso bruto - miles de \$	34	51	64
Activos totales - Miles \$	671	600	678
Inversión en edificios - Miles \$	390	426	547
Construcción - miles de p.c.	4.2	0.5	1.0
Area de construcción - Miles de p.c.	14.3	12.1	13.9

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

Proporciones financieras

Los activos totales de la Autoridad de Edificios Públicos ascendían a \$ 429 millones al 30 de junio de 1978, lo cual es casi el doble de su valor cuatro años antes. Al 30 de junio de 1974, la Autoridad tenía activos por valor de \$ 222 millones y el 95% de estos estaba representado por los activos fijos. La inversión de capital, incluyendo el sobrante de beneficios retenidos, ascendía a \$ 65 millones; las obligaciones a corto plazo, a \$ 30 millones; y las obligaciones a largo plazo, a \$ 127 millones. Esto quiere decir que la Autoridad se había financiado en 29% con sus propios recursos, en 57% mediante la emisión de obligaciones a largo plazo, y en 14% con crédito al corriente.

En 1978 los activos fijos ascendían a \$ 371 millones, o el 86% de los activos totales. Las cuentas de capital mantenían el mismo balance de \$ 65 millones y las obligaciones a corto plazo habían bajado a \$ 23 millones, pero las obligaciones a largo plazo se habían elevado a \$ 341 millones. Esto significa que la importancia relativa del autofinanciamiento se había reducido al 15%, mientras que la dependencia sobre el financiamiento por emisiones de deuda a largo plazo había aumentado al 79%.

La proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes, la medida más común de la solvencia a corto plazo de una empresa, había mejorado de .24 en 1974 a 1.42 en 1978.

La proporción del activo fijo a las obligaciones a largo plazo se ha ido reduciendo año tras año. En 1973-74, por ejemplo,

la Autoridad tenía \$ 168 en activos fijos por cada \$ 100 en obligaciones a largo plazo. En 1977-78, la proporción había cambiado a \$ 109 en activos fijos por cada \$ 100 en obligaciones fijas. Esto refleja la tendencia creciente de la Autoridad a financiar sus obras mediante la emisión de bonos.

Como ya hemos visto anteriormente, la proporción del capital a los recursos totales se ha reducido de 29.3% en 1974 a 15.2% en 1978. Los analistas financieros consideran esta proporción como una de las más importantes: mientras más alta sea esta relación, más sólida se considera la posición financiera de la empresa.

Tabla núm. 13

ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO,
FONDOS DE LA AUTORIDAD
(En miles de dólares)

	6/30/74	6/30/75	6/30/76	6/30/77	6/30/78
<u>ACTIVOS</u>					
Activos Corrientes	7,468	12,467	8,085	31,537	32,349
Activos fijos					
Tierra	12,765	16,363	17,010	17,701	21,774
Edificios	48,741	107,464	213,861	289,149	345,537
Muebles y enseres	417	600	681	425	433
Construcción en proceso	150,339	184,063	116,186	54,024	3,024
Sub-total activos fijos	212,263	308,490	347,738	361,298	370,769
Otros Activos	2,429	11,270	12,566	14,343	25,659
Total Activos	222,160	332,226	368,389	407,178	428,776
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
Obligaciones Corrientes	30,324	29,654	18,332	17,992	13,034
Porción corriente deuda a largo plazo e Intereses	-	5,388	6,236	6,301	9,684
Total obligaciones corrientes	30,324	35,042	24,568	24,293	22,718
Obligaciones a largo plazo	126,650	246,566	299,398	329,653	340,999
Total Obligaciones	156,974	281,608	323,966	353,916	363,717
Capital Sobrante acumulado	56,197	45,454	38,835	36,982	37,284
Capital total	8,988	5,165	5,588	16,250	27,776
Capital total	65,185	50,619	44,423	53,232	65,060
Total Obligaciones y capital	222,160	332,226	368,389	407,178	428,776

Tabla núm. 14

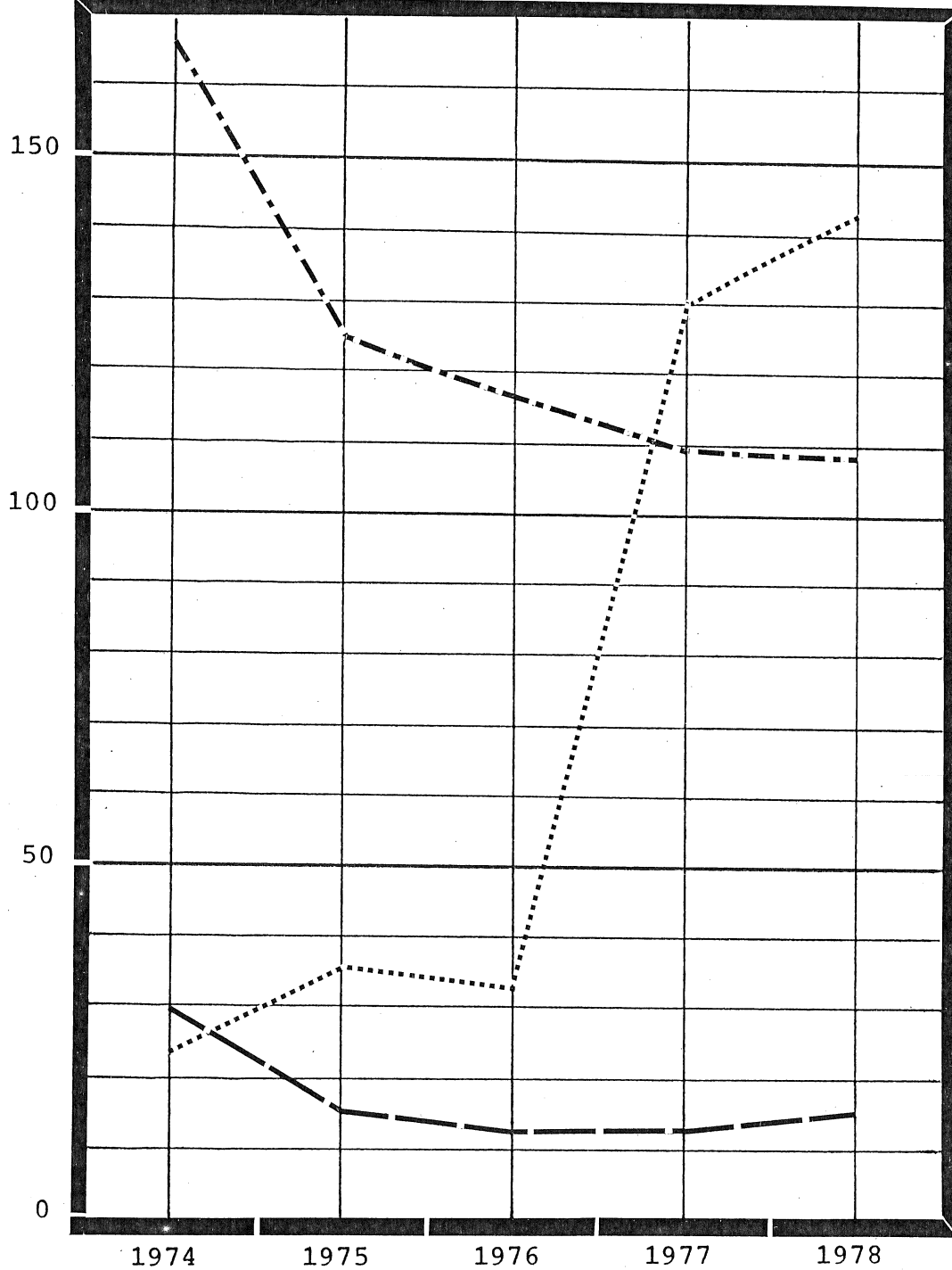
PROPORCIONES FINANCIERAS
AL 30 DE JUNIO

	1974	1975	1976	1977	1978
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Activo corriente	7,468	12,467	8,085	31,537	32,349
Activo fijo	212,263	308,490	347,738	361,298	370,769
Activo total	222,160	332,226	368,389	407,178	428,776
Obligaciones corrientes	30,324	35,042	24,568	24,293	22,718
Obligaciones a largo plazo	126,650	246,566	299,398	329,653	340,999
Capital y sobrante	65,185	50,619	44,423	53,232	65,060
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Activo corriente/Obligaciones corrientes	24.6	35.6	32.9	129.8	142.4
Activo Fijo/Obligaciones a largo plazo	167.6	125.1	116.1	109.6	108.7
Capital/Activos totales	29.3	15.2	12.1	13.1	15.2

Gráfica núm. 6

PROPORCIONES FINANCIERAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento



- Activo corriente/Obligaciones corrientes
- . - . Activo fijo/Obligaciones a largo plazo
- Capital/Activos totales

Obligaciones a largo plazo

Al 30 de junio de 1978 la deuda a largo plazo de la Autoridad de Edificios Públicos ascendía a \$ 341.0 millones, de los cuales \$ 112.7 millones estaban constituidos por notas pagaderas al Banco de Fomento de Puerto Rico y el resto (\$ 228.3 millones) en bonos a pagar.

El 11 de septiembre de 1975, la Autoridad de Edificios Públicos, junto a otras ocho agencias e instrumentalidades del Gobierno de Puerto Rico, y el Banco Gubernamental de Fomento entraron en un contrato de compra de notas con un grupo de 12 bancos comerciales. Bajo los términos del contrato, el Banco de Fomento de Puerto Rico le vende a los bancos comerciales, de tiempo en tiempo, notas a la vista previamente emitidas a éste por cualquiera de las nueve agencias.

Al 30 de junio de 1978 la cantidad de notas en cartera de los bancos comerciales bajo este contrato ascendía a \$ 242,000,000, entre las cuales no estaban incluidas obligaciones de la Autoridad de Edificios Públicos.

El 24 de septiembre de 1975, el Banco Gubernamental de Fomento le concedió a la Autoridad una línea de crédito de \$ 175,853,000 la cual ha sido enmendada varias veces y ascendía a \$ 112,711,000 al 30 de junio de 1978. La Autoridad ha utilizado esta línea en su totalidad y su balance no incluye ninguno de los pagarés en poder de los bancos comerciales bajo el contrato de compra de notas.

Las obligaciones devengan un interés equivalente al interés preferencial (prime rate) de los respectivos bancos, sujeto a

aumentos para reflejar cualquier cambio aplicable en la legislación contributiva del Estado Libre Asociado. Estas notas están garantizadas por el Estado Libre Asociado.

Los bonos que adeudaba la Autoridad de Edificios Públicos ascendían a \$ 228.3 millones, garantizados por el Estado Libre Asociado. Esta deuda estaba dividida en 4 series: tres para edificios de oficinas y una para facilidades de educación y salud.

De la Serie A, cuyo propósito era la construcción de edificios de oficina, se adeudaban \$ 23.3 millones de los cuales \$ 10.4 corresponden a bonos en serie cuyo vencimiento final es en 1992 y devengan un interés que fluctúa entre 5 por ciento y 6.75 por ciento. Los otros bonos de la Serie A son a término fijo, al 7 por ciento, con un valor de \$ 13.1 millones y vencimiento en el año 2001. El descuento en bonos aplicable a esta serie A en su totalidad es de \$ 271,000.

La Serie B está compuesta por bonos en serie con un tipo de interés entre 5.25 por ciento y 6.50 por ciento con vencimiento en 1992 y de bonos a término fijo al 5 1/2 por ciento con vencimiento en el año 2002. El balance de estos bonos era de \$ 24.7 millones el 30 de junio de 1978.

La Serie C de los bonos para oficina se subdivide en tres grupos, a saber: un bloque de bonos en serie con un valor original de \$ 18,750,000, con un vencimiento en 1989 e intereses que fluctúan entre 6.50 por ciento y 7.75 por ciento; bonos a término fijo al 8 por ciento de interés y vencimiento en 1995 con un valor de \$ 16,150,000; y bonos a término fijo al 8 por

ciento de interés, vencimiento en el 2004 y valor original de \$ 43.6 millones. El balance de las tres categorías de la Serie C era de \$ 74.3 millones al 30 de junio de 1978, después de restarle \$ 2.5 millones del descuento en bonos aplicable.

La Autoridad de Edificios Públicos hizo por primera vez una emisión de bonos para facilidades de educación y salud el 1ro. de febrero de 1978. Esta emisión ascendió a \$ 110 millones y estaba dividida en bonos en serie por valor de \$ 17 millones a un interés del 4 al 6.25 por ciento con vencimiento en 1982; por bonos a término fijo al 7 por ciento con un valor de \$ 25 millones y vencimiento en 1988; y por bonos a término fijo al 7 3/4 por ciento con un valor de \$ 68 millones y vencimiento en el año 2003. Los bonos de la Serie A tienen un descuento de \$ 2.0 millones, adeudándose \$ 108.0 millones el 30 de junio de 1978.

Tabla núm. 15

DEUDAS A LARGO PLAZO
AL 30 DE JUNIO DE 1978 1/
(En miles de dólares)

Descripción	Fecha Original	Cantidad Original	Balance 6/30/78	Intereses (Por ciento)	Fecha de vencimiento año	Forma de pago
A. Notas pagaderas al Banco de Fomento de Puerto Rico <u>2/</u>	9/24/75	175,853	112,711	2/	3/	3/
B. Bonos a Pagar						
1. Serie A (Bonos para Edificios de Oficina)						
Serie Revenue		12,900	10,425	5.00-6.75	1992	
7% Term Revenue		13,100	13,100	7.00	2001	
Descuento en bono aplicable			(271)			
Total	7/1/70	26,000	23,254			
2. Serie B (Bonos para Edificios de Oficina)						
Serie Revenue		12,000	10,455	5.25-6.50	1992	
5 1/2 Term Revenue		14,500	14,500	5.50	2002	
Descuento en bono aplicable			(265)			
Total	1/1/72	26,500	24,690			

Continúa

Tabla núm. 15

DEUDAS A LARGO PLAZO

(Continuación)

Descripción	Fecha Original	Cantidad Original	Balance 6/30/78	Intereses (Por ciento)	Fecha de vencimiento año	Forma de pago
3. Serie C (Bonos para Edificios de Oficina)						
Serial Revenue		18,750	17,025	6.50-7.75	1989	
8% Term Revenue		16,150	16,150	8.00	1995	
8% Term Revenue		43,600	43,600	8.00	2004	
Desc. en bono aplic:			(2,518)			
Total	7/1/74	78,500	74,257			
4. Serie A (Facilidades para Educación y Salud)						
Serial Revenue		17,000	17,000	4.00-6.25	1982	
7% Term		25,000	25,000	7.00	1988	
7 3/4% Term		68,000	68,000	7.75	2003	
Descuento en bono aplicable			(2,052)			
Total	2/1/78	110,000	107,948			
Total Bonos		241,000	230,149			
C. Deuda total a largo plazo (notas y bonos)			342,860			
D. Menos: Porción corriente a pagarse durante año fiscal 1979			1,860			
E. Deuda total a largo plazo a 6/30/78			340,999			

Tabla núm. 15

DEUDAS A LARGO PLAZO

(Continuación)

NOTA: Garantía - El Estado Libre Asociado de Puerto Rico

- 1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.
- 2/ El interés preferencial (Prime rate) de los 12 bancos que pueden poseer las notas de acuerdo al valor de las notas que cada uno posea, sujeto a aumentos que reflejen cualquier cambio en la legislación contributiva del Gobierno.
- 3/ El 24 de septiembre de 1975, el Banco Gubernamental de Fomento, le concedió a la Autoridad una línea de crédito de \$ 175,853,040, la cual ha sido enmendada varias veces y el 30 de junio ascendía a \$ 112,711,000, toda la cual había sido utilizada a esa fecha. Pocos días antes de esa fecha, el 11 de septiembre de 1975, la Autoridad de Edificios junto a otras ocho agencias e instrumentalidades del Gobierno de Puerto Rico y el Banco Gubernamental de Fomento entraron en un contrato de compra de notas con un grupo de 12 bancos comerciales. Bajo los términos del contrato, el Banco Gubernamental de Fomento le vende a esos bancos comerciales, de tiempo en tiempo, notas a la vista previamente emitidas a él por cualquiera de las nueve agencias. Todo lo que la Autoridad de Edificios reciba por concepto de la emisión de bonos va en primera instancia a amortizar la línea de crédito que le concedió el Banco Gubernamental de Fomento y cuyo total ha sido enmendado varias veces como ya se indicó.
- 4/ Los requisitos anuales de principal e intereses sobre los Bonos a Pagar están definidos en la Resolución de Bonos como la suma necesaria para pagar: a) el interés sobre los bonos en circulación pagadero el 1ro. de enero del año fiscal y el 1ro. de julio del siguiente, b) el principal de los bonos de serie en circulación que vencen el 1ro. de julio del siguiente año fiscal, y c) el requisito de amortización anual de los bonos de término fijo. Estos requisitos del servicio de la deuda a largo plazo están especificados para cada emisión por años desde la fecha de emisión hasta la del vencimiento final.

Capital y sobrante

Las cuentas de capital de la Autoridad de Edificios Públicos se han nutrido de las siguientes fuentes:

1. El capital contribuido por el Estado Libre Asociado y sus agencias.
2. Las donaciones de propiedades.
3. El Sobrante de beneficios retenidos.

La inversión total de capital de la Autoridad al terminar el año 1978 era prácticamente la misma que en 1974, pero su composición ha variado, como puede observarse en la siguiente comparación:

	<u>1974</u>	<u>1978</u>
Capital contribuido	\$ 56,197,000	\$ 37,284,000
Sobrante de beneficios retenido	<u>8,988,000</u>	<u>27,776,000</u>
INVERSION TOTAL	\$ 65,185,000	\$ 65,060,000
Distribución proporcional:		
Capital contribuido	86.2%	57.3%
Sobrante	13.8	42.7

La reducción en el balance del capital contribuido se debe a las transferencias de fondos aplicables a proyectos del Fondo de Agencias y a los proyectos transferidos a otras agencias.

Tabla núm. 16

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En miles de dólares)

	1974	1975	1976	1977	1978
Capital contribuido					
Balance al principio del período	12,612	56,197	45,454	38,835	36,982
Adiciones:					
Propiedad donada	43,081	-	2,545	-	-
Contribuciones del E.L.A. y sus agencias	505	542	41	158	302
Deducciones					
Transferencia de fondos aplicable a proyectos del Fondo de Agencias	-	4,022	-	-	-
Reembolsos de capital al Gobierno de Puerto Rico	-	45	-	-	-
Proyectos transferidos a otras agencias	-	5,806	9,204	2,011	-
Eliminación de Costos de Construcción previamente transferidos de otras agencias	-	1,413	-	-	-
Balance del capital contribuido al final del período	56,197	45,454	38,835	36,982	37,284
Sobrante a principio del período	5,620	8,988	5,165	5,588	16,250
Exceso de ingresos sobre gastos	<u>3,368</u>	<u>(3,823)</u>	<u>422</u>	<u>10,662</u>	<u>11,526</u>
Sobrante al final del período	8,988	5,165	5,588	16,250	27,776
Capital y sobrante	65,185	50,619	44,422	53,232	65,060

Flujo de fondos

Durante el período de cinco años bajo estudio, la Autoridad de Edificios Públicos aumentó su capital neto de trabajo en todos los años excepto el 1973-74. Se define el capital neto de trabajo como la diferencia entre los activos corrientes y las obligaciones corrientes.

En el año fiscal 1973-74, la Autoridad utilizó fondos por un total de \$ 117.4 millones, distribuidos por propósito como sigue: construcción de edificios \$ 112.8 millones, adquisición de terrenos y equipo \$ 3.6 millones, aumento en activos restringidos \$ 0.3 millones, y disminución de obligaciones a largo plazo \$ 0.7 millones. Las fuentes de estos recursos fueron: proyectos transferidos del D.T.O.P. \$ 43.1 millones, incremento en la deuda a largo plazo \$ 50.0 millones, beneficio de operaciones \$ 3.4 millones y contribuciones del gobierno \$ 0.5 millones. Los fondos utilizados excedieron por \$ 20.5 millones a los fondos recibidos. El déficit se reflejó en un aumento en las obligaciones corrientes.

La fuente de fondos más importante para la Autoridad en 1974-75 fue el aumento de \$ 232.6 millones en la deuda a largo plazo. Se recibieron fondos de otras fuentes por cantidades relativamente pequeñas. Por otro lado, se usaron fondos para reducir la deuda a largo plazo (\$ 112.7 millones), la construcción en proceso (\$ 103.9 millones), adquisición de terrenos y equipo (\$ 3.8 millones), aumento en activos restringidos (\$ 6.2 millones), y para otros fines por cantidades menores.

Los fondos recibidos fueron mayores que los fondos utilizados, aumentando así el capital de trabajo en \$ 6.0 millones, el cual se reflejó en un incremento en los activos corrientes, principalmente el efectivo.

De ahí en adelante, el capital de trabajo de la Autoridad continuó creciendo. La principal fuente de fondos fue la emisión de bonos, aunque el sobrante de beneficios retenidos fue ganando en importancia también.

En el año fiscal 1977-78, la Autoridad de Edificios Públicos emitió bonos para facilidades de educación y salud por la cantidad de \$ 110 millones, los cuales le produjeron, neto de los descuentos, \$ 107.8 millones. Hubo un sobrante de ingresos sobre gastos de \$ 11.5 millones y fondos por cantidades menores provenientes de otras fuentes. En total, la Autoridad recibió durante el año fondos por un total de \$ 129.0 millones.

Por otro lado, la Autoridad utilizó \$ 100 millones para retirar notas a pagar de la línea de crédito del Banco de Fomento, adquirió terrenos y equipo por \$ 4.1 millones; aumentó sus activos restringidos en \$ 11.9 millones; invirtió en la construcción en progreso \$ 5.4 millones; y disminuyó la deuda a largo plazo en \$ 1.9 millones. En esta forma, utilizó un total de \$ 123.3 millones, por lo que realizó un sobrante de fondos por \$ 5.8 millones. Esto aumentó su capital de trabajo, reflejándose principalmente en una disminución en las obligaciones corrientes.

Durante el período de julio 1ro. de 1973 a junio 30 de 1978, la Autoridad aumentó su capital de trabajo en \$ 22.2 millones.

Estos fondos fueron provistos principalmente por el incremento neto en la deuda a largo plazo, los beneficios retenidos, y la transferencia de proyectos del D.T.O.P. menos la inversión en construcción, la adquisición de terrenos y equipo, y el aumento en los activos restringidos. El impacto principal de esta mejoría en la posición financiera de la Autoridad se reflejó en el balance de efectivo, el cual creció de \$ 3.0 millones en julio 1ro. de 1973 a \$ 24.2 millones en junio 30 de 1978.

Tabla núm. 17

ESTADO COMPARATIVO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En miles de dólares)

	1974	1975	1976	1977	1978
Fondos provistos:					
Exceso de ingresos sobre gastos	3,368	-	422	10,662	11,526
Amortización de descuento en bonos que no requieran el uso de fondos	42	-	153	205	323
Fondos provistos por las operac.	3,411	-	575	10,867	11,849
Incremento en la deuda a largo plazo	49,896	232,583	182,953	31,800	5,060
Fondos provistos por emisiones de bonos (neto de los descuentos)	-	-	-	-	107,825
Capital donado	43,801	-	2,545	-	-
Reducción en otros activos	-	-	-	-	607
Construcciones del Gobierno y sus agencias y municipios	505	542	41	-	302
Venta de equipo	-	-	-	-	-
Aumento en las obligaciones que se pagan de los activos restringidos	-	3,086	848	65	3,383
Disminución en el capital de trabajo	20,526	-	-	-	-
Total fondos provistos	117,419	236,212	186,962	42,732	129,024
Fondos Usados:					
Exceso de gastos sobre ingresos	-	3,823	-	-	-
Menos amortización de descuento en bonos que no requieran el uso de fondos	-	180	-	-	-
Capital de trabajo usado en las operaciones	-	3,643	-	-	-

Continúa

Tabla núm. 17

ESTADO COMPARATIVO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

(Continuación)

	1974	1975	1976	1977	1978
Reembolsos de capital al Gobierno de Puerto Rico	-	45	-	-	-
Construcción en proceso	112,825	103,868	47,668	13,126	5,388
Pago de notas a pagar	-	-	-	-	100,000
Reducción en el capital contribuido	-	-	-	1,853	-
Adquisición de terrenos y equipo	3,570	3,780	727	435	4,082
Aumento en activos registrados	294	6,230	1,296	278	11,923
Aumento en otros activos	-	-	-	1,499	-
Disminución en deuda a largo plazo	730	112,668	130,330	1,750	1,860
Aumento en capital de trabajo	-	5,978	6,941	23,791	5,770
Total fondos usados	117,419	236,212	186,962	42,732	129,024
Cambios en el capital de trabajo:					
Aumento (disminución) en activos corrientes					
Efectivo	(869)	7,423	(3,917)	12,443	6,079
Cuenta del Servicio de los Bonos	661	-	-	-	-
Rentas por recibir y otras cuentas por recibir	1,193	68	(692)	11,057	(5,560)
Gastos pagados por adelantado	(9)	119	227	(48)	291
Otros	-	-	-	-	-
Total	976	7,609	(4,382)	23,452	810

1681

Continúa

Tabla núm. 17

ESTADO COMPARATIVO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

(Continuación)

	1974	1975	1976	1977	1978
Aumento (disminución) en obligaciones corrientes					
Notas a pagar	(46)	-	942	416	2,283
Proporción corriente e intereses de la deuda a largo plazo	363	-	-		
Cuentas a pagar y deudas a contratistas	9,873	104	(8,515)	909	(1,582)
Retenciones de contratos	2,450	5,081	26	(5,968)	(1,398)
Deudas a agencias del Gobierno	8,367	(3,804)	(4,553)	70	-
Gastos devengados a pagar	495	250	777	4,234	(4,262)
Otros	-	-	-	-	-
Total	21,502	1,631	(11,322)	(339)	(4,959)
Aumento (disminución) en el capital de trabajo	(20,526)	5,978	6,941	23,791	5,770

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La situación económica y financiera de la Autoridad de Edificios Públicos se había deteriorado en los años 1975 y 1976 pero ha mejorado extraordinariamente en 1977 y 1978 y podemos concluir que actualmente se encuentra en una condición excelente.

En los últimos dos años, la empresa ha realizado un ingreso neto de 25% del ingreso bruto, lo cual representa un rendimiento de 20% sobre el capital invertido. Las proporciones financieras son satisfactorias y la situación económica es sólida. La Autoridad realiza un sobrante en el flujo de fondos que es razonable y adecuado para sus necesidades y compromisos financieros.

Al evaluar este cuadro generalmente optimista, es necesario tomar en consideración los siguientes factores o circunstancias:

1. La mejoría en la situación económica de la empresa se ha debido casi exclusivamente a un gran aumento en las rentas en 1977. Como resultado, los ingresos por concepto de rentas aumentaron en 124% en 1977 en comparación con 1976.

2. Los costos de operación han continuado aumentando. En el año 1977 los costos totales aumentaron en 74% mientras los ingresos incrementaron 127%. En 1978, sin embargo, el aumento en ingresos fue de 18%, pero el de los costos fue de 22%.

3. La única partida de costos que ha aumentado en una proporción mayor que los ingresos desde 1976 ha sido la de los gastos financieros. Mientras los ingresos han aumentado en 168% entre 1976 y 1978, los intereses y demás gastos financieros han incrementado en 218%. Por otro lado, los salarios y beneficios a empleados han aumentado en solamente 7% en los dos años.

4. La base de capital propio de la Autoridad se quedó igual, en términos absolutos, durante el período de cinco años que hemos analizado pero se redujo, en términos relativos, de 29% a 15%. En otras palabras, el programa de la Autoridad durante este período ha sido financiado exclusivamente por las emisiones de deuda pública.

5. La naturaleza de las operaciones de la Autoridad ha sufrido un cambio de gran importancia durante este período. El volumen físico de la actividad de construcción de la empresa se ha reducido de un promedio anual de 2,182,000 pies cuadrados entre 1974 y 1976 a 606,000 pies cuadrados en 1978. Por otro lado, la fase de operaciones que podríamos llamar de bienes raíces (cobro de rentas, servicios, reparaciones, mantenimiento y el pago del servicio de la deuda) se ha convertido en la principal actividad de la empresa.

6. La Autoridad ha retenido, básicamente, la misma estructura organizacional y el número de empleados de los años anteriores cuando realizaba un gran volumen de construcción. Sería conveniente, para completar la formulación de una política pública con respecto a esta empresa, determinar si es necesaria esta estructura y personal para actividades de la naturaleza que actualmente realiza la Autoridad. Este es un aspecto que estaba fuera del alcance de este estudio. La importancia de esta determinación es contestar la interrogante de si las agencias clientes están pagando una parte substancial de la renta para sostener una estructura superflua.

Ha quedado pendiente de dilucidar la encomienda adicional que nos había hecho la Comisión de evaluar los costos de desarrollo de los proyectos relativo a los costos de desarrollo de proyectos privados. Como esta es una determinación que no afecta las conclusiones y recomendaciones de este informe sobre los aspectos económicos, financieros y de organización, hemos creído más conveniente presentar los resultados de esta evaluación en un memorando aparte.

ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

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

1. Las funciones de la Autoridad se extienden geográficamente a través de toda la isla.

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

3. Sus fuentes de ingresos están basadas principalmente en precios o cargos a sus usuarios, o sea, sus inquilinos, pero estos son las otras agencias del gobierno.

4. La empresa es autosuficiente económica y financieramente. No obstante, lo que ha determinado esta condición hasta ahora no ha sido la eficiencia de la operación sino el nivel de los cánones de arrendamiento. Por lo tanto, si se establece como política pública que esta empresa opere con un sobrante económico y que haga una contribución a la formación interna de capital, debemos estar conscientes que quien estaría cumpliendo esta función serían las otras agencias del gobierno que son inquilinos de la Autoridad. En otras palabras, este es un caso en que se retiran fondos de un bolsillo del gobierno para ponerlos en otro.

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

1. No se justifica la liquidación del programa de esta agencia.

2. No es conveniente transferir sus funciones al sector privado.

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

4. Al 30 de junio de 1978, la Autoridad tenía obligaciones totales por la cantidad de \$ 363,717,000 de las cuales \$ 350 millones correspondían a obligaciones a largo plazo. En estas circunstancias no es factible a corto plazo la disolución de la corporación para continuar sus operaciones bajo la forma de una organización departamental. Además, parece ser más conveniente la realización de estas funciones bajo una entidad corporativa.

5. Por lo tanto, la opción restante es retener la Autoridad de Edificios Públicos como una corporación pública pero adscribiéndola a un departamento sectorial.

6. Sin embargo, al decidir a qué departamento sectorial podría unirse, será necesario tomar en consideración los siguientes factores:

a. La conveniencia de revisar la estructura organizacional y el personal de la Autoridad para ajustarlos a la naturaleza de sus funciones actuales. Esto requerirá un estudio y determinación separada por técnicos en administración.

b. El cambio en la naturaleza de las actividades de la Autoridad de una empresa con funciones principalmente de construcción a una principalmente de administración de bienes raíces.

7. Hay otras empresas públicas y agencias gubernamentales con funciones similares de bienes raíces por lo que hay margen para otra opción para consideración por la Comisión. Esta opción es la posibilidad de una consolidación de organismos con funciones similares. Sin embargo, es necesario posponer esta determinación hasta que completemos el estudio de las otras corporaciones que podrían considerarse y que el personal de la Comisión complete su examen de las otras agencias con tales funciones. Presentaremos nuestras recomendaciones a este respecto en el volumen final de esta serie de informes.