Proyecto Puerto Rico 2005

Noviembre 1992

1

PUERTO RICO **2005**

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
Junta de Planificación

Tabla de Contenido

Proyecto Puerto Rico 2005
Noviembre 1992

TOMO 1

TOMO 2

Infraestructura Física

Agua

Comunicaciones

Energía

Manejo de Desperdicios

Puertos y Aeropuertos

Transportación

Infraestructura Social

Infraestructura Social: Consideraciones Generales

Educación

Recreación

Salud

Vivienda

TOMO 3

Análisis Regional

Región de Arecibo

Región de Mayagüez

Región de Ponce

Región de Caguas

Región de San Juan

Ley de Municipios Autónomos en el Contexto de la Planificació

TOMO 4

Ambiente y Uso del Terreno

Planificación Físico-Espacial

Financiamiento

Apendice

Lista de Publicaciones de *Puerto Rico 2005*

✓ Resumen Ejecutivo

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Bibliografía general del Estudio

✓ Análisis a Nivel Isla

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Contexto Externo
Contexto Interno
Visión
Economía de Puerto Rico
Escenarios
Tendencias Demográficas

✓ Actividad Económica 1992-2005

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Actividad Económica 1992-2005: Consideraciones Generales
Agricultura
Manufactura
Servicios
Turismo

✓ Infraestructura Física

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Agua
Comunicaciones
Energía
Manejo de Desperdicios
Puertos y Aeropuertos
Transportación

✓ Analisis Regionales de

Arecibo
Mayagüez
Ponce
Caguas
San Juan

Cada Análisis Regional contiene también el Marco Conceptual y Modelo de Planificación, y la Ley de Municipios Autónomos en el Contexto de la Planificación.

✓ Ambiente y Uso del Terreno

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Areas Naturales
Planificación del Uso de la Tierra y la Mitigación de los Desastres Naturales
Problemas Ambientales: Condicionantes al Desarrollo de la Infraestructura

✓ Planificación Físico-Espacial

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Concepción y Políticas del Nuevo Urbanismo
Alternativas de Ubicación para las Instalaciones Olímpicas

✓ Infraestructura Social

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Infraestructura Social: Consideraciones Generales
Educación
Recreación
Salud
Vivienda

✓ Financiamiento

Marco Conceptual y Modelo de Planificación
Proyecciones de la Inversión Pública en Infraestructura y sus Fuentes de Financiamiento

✓ Tablas Matrices de la Programación de la Infraestructura

También ***Puerto Rico 2005*** se ha publicado en cuatro tomos que comprenden todos los temas del estudio, excepto el **Resumen Ejecutivo** que será siempre volumen aparte. Todas las publicaciones están disponibles para la venta. Para más información visite la Junta de Planificación, Oficina de Presupuesto y Finananzas, Piso 12, Centro Gubernamental Minillas, Edificio Norte, Santurce, Puerto Rico. Escríbanos al Aparatado 41119, Estación Minillas, San Juan, Puerto Rico 00940-9985; o llame al tel. 723-6200, extensión 4239.

Carta de la Presidente de la Junta de Planificación

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
OFICINA DEL GOBERNADOR
JUNTA DE PLANIFICACION

Centro Gubernamental Minillas, Edif. Norte
Ave. De Diego, Pda. 22
Aptdo. 41119, San Juan, P. R. 00940-1119

23 de diciembre de 1992

Hon. Rafael Hernández Colón
Gobernador de Puerto Rico
La Fortaleza
San Juan, Puerto Rico

Estimado señor Gobernador:

Presento para su consideración el documento que recoge los trabajos del Proyecto Puerto Rico 2005. Como parte del Proyecto realizamos un análisis amplio de la situación económica y social de Puerto Rico y enmarcamos éste, en las tendencias de la economía de Estados Unidos y de la economía internacional. Dentro de este contexto, optamos por la infraestructura física como variable estratégica para impulsar nuestro desarrollo socio-económico.

Hemos llevado a un nivel de precisión los trabajos relacionados con la visión del futuro de Puerto Rico, el análisis económico y distintos aspectos del análisis ambiental. Una aportación importante ha sido destacar nuestra condición de isla caribeña en la planificación de los usos de los terrenos y el desarrollo económico.

A nuestro juicio, una de las aportaciones más significativas del Proyecto Puerto Rico 2005 es haber comenzado a delinear desde la perspectiva de la planificación estratégica, un futuro del País donde se conservarán los logros alcanzados por generaciones pasadas y se superarán las dificultades de nuestra realidad presente.

Por otro lado, el objetivo práctico de nuestro trabajo requiere que se le dé seguimiento a las recomendaciones incluidas en el documento, y se profundice en los análisis hasta ahora realizados. A estos fines, estamos proponiendo se cree la Oficina de Planificación Estratégica dentro de la Junta de Planificación. Esta oficina tendría la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de planificación estratégica que realiza el sector público, así como algunas instituciones privadas. Las funciones asignadas a la Junta y los instrumentos de planificación que posee, la colocan en una posición idónea para realizar este trabajo.

Espero que este trabajo que usted nos encomendó cumpla con su objetivo. Para las personas que trabajamos en el mismo fue una experiencia muy enriquecedora.

Cordialmente,

Patria G. Custodio
Presidente

Anejo

Equipo de Trabajo del Proyecto Puerto Rico 2005

Junta de Planificación

	Ing. Patria G. Custodio	Presidente
	Arq. Lina M. Dueño	Vice Presidente
Comité Ejecutivo del Proyecto Puerto Rico 2005	Plan. Norma E. Burgos	Directora Ejecutiva
	Plan. Luis Ortiz	Director Técnico
	Plan. Silvia Abadía	Directora del Negociado de Planes y Usos de Terrenos
	Dra. Wanda I. Marrero	Directora del Area de Planificación Económica y Social
Consultores del Proyecto Puerto Rico 2005	Prof. Alfredo González	Componente de la Visión
	Sr. Abner Gutiérrez	Diseño y Producción
	Plan. Lucilla Marvel	Componente Social
	Plan. Evelyn Otero	Edición y Producción
	Plan. Miguel Soto	Componente de Infraestructura
	Prof. José J. Villamil	Componente Económico

Comité Asesor de la Presidente	Dr. Miguel Echenique	
	Dr. Rafael Irizarry	
	Dr. William Lockwood	
	Sr. Santos Negrón, M.A.	
	Sr. Juan Vaquer, M.P.A.	
	Prof. José J. Villamil	
Personal Técnico del Proyecto Puerto Rico 2005	Sr. Juan Portalatín	Analista de Planificación III
	Ing. Arcadio Rodríguez	Analista de Planificación III
	Sr. Manuel La Torre	Analista de Planificación II
	Sra. Lourdes Toledo	Secretaria Ejecutiva
	Sra. María Stevenson	Oficinista Mecanógrafa III
	Sra. Wanda Marín	Secretaria

Colaboradores

Colaboradores

La Fortaleza Oficina del Gobernador	Hon. Oscar Rodríguez	Secretario de la Gobernación
	Lcda. Elba R. Rodríguez	Asesora del Gobernador
	Srta. Carmen A. Torres	Ayudante Lcda. Elba R. Rodríguez
	Lcdo. Luis M. Negrón	Ex-asesor del Gobernador
	Sra. Miriam Batíz	Ex-asesora Auxiliar del Lcdo. Luis M. Negrón
Oficina de Asuntos Urbanos	Arq. Rafael Pumarada	Director
Oficina del Plan Maestro de Ponce	Arq. Javier Bonnín	Jefe
	Arq. Ilia Sanchez	Consultora
Consejo de Desarrollo Estratégico de Puerto Rico	Dr.Amadeo I. T. Francis	Director Ejecutivo
	Sr. Orlando de La Rosa	Analista
Junta de Planificación Oficina de la Presidente	Srta. Eldra Tafanelli	Ayudante de la Presidente
	Sr. José M. Vélez	Coordinador E. D. A.
	Sra. Sandra Virella	Secretaria Ejecutiva
	Sra. Maribel Ayala	Secretaria Ejecutiva
	Sra. Iberia González	Secretaria Ejecutiva
	Srta. Esther Class	Secretaria Ejecutiva
	Sra. Elizabeth Rosado	Secretaria
	Sra. Lucy Febus	Secretaria

Negociado de Planes de Usos de Terrenos	Plan. Norma I. Alvira	Ayudante Técnico
	Sra. María Márquez	Analista de Planificación y Coordinadora del Componente de Comunicaciones
	Srta. Nydia Torres	Analista de Planificación y Coordinadora del Componente de Comunicaciones
	Sra. Nereida Rojas	Analista de Planificación y Coordinadora del Subcomponente de la Vivienda
	Sr. Mateo Burgos	Analista de Planificación Coordinador del Componente de Energía
	Arq. Rubén Cuevas	Planificador y Coordinador del Componente de Desperdicios Sólidos y Tóxicos
	Plan. Edgar Silva	Planificador y Coordinador de Areas Urbanizables
	Sra. Iris Muñoz	Analista de Planificación y Colaboradora en diversas áreas del Proyecto
	Sr. José González	Analista de Planificación y Coordinador del Componente de Transportación
	Plan. José Ruiz	Planificador y Coordinador del Componente de Agua
Area de Planificación Económica y Social	Srta. Olga E. Martínez	Directora del Negociado de Análisis Económico
	Sra. Virginia Rivera	Directora Negociado Análisis Social, Modelos y Proyecciones
	Sr. William Echevarría	Analista de Planificación Negociado Análisis Social, Modelos y Proyecciones

Oficina del Censo	Sra. Lilliam Torres Aguirre	Directora
	Sr. José L. Jiménez	Analista de Planificación
	Sra. Leena F. Khan	Analista de Planificación
	Sra. Carmen Nydia Cruz	Analista de Planificación
Oficina de Presupuesto	Sr. Carmelo Figueroa	Director
	Sra. Ada I. Méndez	Analista de Administración
División de Servicios Auxiliares	Sra. Carmen M. Carrero	Coordinadora
	Sr. Feliciano Santos	Supervisor de Reproducciones
	Sr. Daniel A. Bacó	Coordinador de Transportación
Area de Sistemas de Información	Ing. José E. Villamarzo	Director
	Sr. Eliezer Meléndez	Director Negociado de Sistemas y Programación
	Sr. Carmelo Negrón	Director Negociado de Operaciones
	Sr. Aurelio Castro	Analista de Datos con Base Geográfica
	Sr. Miguel A. Otero	Programador de Sistemas Electrónicos
Programa de Inversiones y Mejoras Capitales	Plan. Raúl Gierbolini	Director
	Sra. Mayte Gómez	Secretaria

Agencias Participantes

Autoridad de Teléfonos	Ing. Ramón Arce	Presidente
	Sr. Fabio García Santiago	Ex-presidente
	Sr. Lewis García	Gerente Extensión de Planta
	Sr. Jaime Cordero	Gerente División de Planta Externa
	Ing. Ricardo Berríos	Planificador
	Sr. Iván López	Contralor Auxiliar
Corporación de Comunicaciones	Sr. Juan C. Marrero	Vicepresidente Ejecutivo Auxiliar
	Ing. Vicente Laureano	Director Planificación Redes e Ingeniería
	Ing, Modesto Alverio	Vice Presidente Ingeniería y Planificación de Redes
	Sra. Ana C. Vázquez	Directora de Contabilidad
	Sa. Julia Martínez	Vicepresidente Auxiliar de Finanzas
Telefónica Larga Distancia	Lcdo. Héctor M. Lugo	Presidente
	Sr. Fabio García	Ex-presidente
	Ing. Pedro O. Vales	Gerente de Relaciones Industriales y Planificación Corporativa
	Sr. Jorge Guzmán	Director Planificación Corporativa
	Sra. Ligia Morales	Directora de Finanzas

Departamento de Recursos Naturales	Hon. Santos Rohena	Secretario
	Sr. Félix Aponte	Secretario Auxiliar en Planificación
	Sr. José Ramos	Ayudante Especial del Secretario
	Sr. Carlos Padín	Director Interino Recursos Agua
	Ing. Pedro Ruberté	Area Control Inundaciones
Autoridad de Energía Eléctrica	Ing. José A. Del Valle	Director Ejecutivo
	Ing. Luis E. Cruz	Jefe División Planificación y Estudios
	Ing. Wenceslao Torres	Jefe Auxiliar División Planificación y Estudios
Autoridad de Puertos	Sr. José A. Buitrago	Director Ejecutivo
	Ing. Roberto Parés	Director Ejecutivo Auxiliar de Planificación
	Ing. Mayra Rodríguez	Directora Negociado de Desarrollo
Departamento de Transportación y Obras Públicas	Hon. Hermenegildo Ortiz	Secretario
	Plan. Martha Bravo	Ayudante del Secretario
	Plan. Gabriel A. Rodríguez	Secretario Auxiliar de Planificación
	Sra. Iris V. Campos	Coordinadora del Cuerpo de Ordenamiento de Tránsito
Autoridad de Carreteras y Transportación	Dr. Jorge L. Bigas	Director Ejecutivo
	Ing. José S. Rodríguez	Director Area de Planificación

Autoridad de Desperdicios Sólidos	Sr. Jaime L. Ortiz	Director Ejecutivo
	Plan. Luz E. Arana	Ex-directora de Planificación
	Sra. María del C. Santos	Ex-especialista en Planificación
	Ing. Marcos E. Caraballo	Jefe Oficina de Mejoras Permanentes
	Sr. Waldo Rivera	Especialista en Planificación
Banco Gubernamental de Fomento	Lcdo. José Berrocal	Presidente
	Sr. Ramón Cantero	Ex-presidente
	Sr. Santos Negrón	Vicepresidente y Director del Area de Economía
	Sr. José García	Gerente de Análisis y Estudios Económicos
	Sr. Miguel A. Deynes	Economista del Area de Análisis y Estudios Económicos
	Sr. Gabriel Rivera	Ayudante del Presidente
	Sr. Federico Sánchez, Jr.	Ex-ayudante del Presidente
	Dr. Fernando Zalacaín	Consultor
Departamento de Educación	Hon. Celeste Benítez	Secretaria
	Dra. Mayra Huergo	Secretaria Auxiliar de Planificación
	Sr. Jorge Banuchi	Director de Planificación
	Dr. Víctor A. Santiago	Ex-director de Planificación
	Sr. Juan Rivera	Subdirector de Planificación
	Sra. Nadya I. Pratts	Directora Interina División de Planificación
	Sa. Norma I. Soto	Técnico de la División de Presupuesto

Autoridad de Acueductos y Alcantarillados	Ing. María M. Irizarry	Directora Ejecutiva
	Ing. José Camacho	Jefe Area de Ingeniería
	Plan. Sonia López	Planificadora y Directora del Programa de Mejoras Permanentes
	Ing. Wilfredo Freytes	Area de Ingeniería
	Ing. Marcor Caraballo	Area de Ingeniería
Departamento de la Vivienda	Hon. Rigoberto Figueroa	Secretario
	Hon. Vydia García	Ex-secretaria
	Sra. Alicia Martínez	Secretaria Auxiliar de Finanzas
	Plan. Lucilla Marvel	Ayudante del Secretario
	Plan. Antonio Rodríguez	Secretario Auxiliar de Planificación
	Sr. Francisco Pumarejo	Especialista en Planificación
Departamento de Salud	Hon José E. Soler Zapata	Secretario
	Dra. Carmen Allende de Rivera	Secretaria Auxiliar de Planificación y Desarrollo
	Sra. Doris Cruz Sánchez	Especialista en Planificación Demográfica
	Sr. Antonio Rosado	Especialista en Planificación
Departamento de Recreación y Deportes	Hon. Ibrahim Pérez	Secretario
	Hon. Leonardo González	Ex-secretario
	Plan. César de Jesús	Ayudante Especial del Secretario y Ex-director Oficina de Planificación
	Ing. Elizabeth Vescovacci	Directora Oficina de Planificación
Fideicomiso de Parques Nacionales	Arq. Alberto Díaz	Director Ejecutivo
	Arq. Lillian Rivera	Ayudante Especial

Autoridad de Edificios Públicos	Arq. Luis Rafael Arias	Director Ejecutivo
	Sra. Jordanka Messzaros	Directora Area de Planificación
	Plan. Juan R. Alvarado	Planificador Area de Planificación
	Plan. Charles González	Administrador de Proyectos
Departamento de Agricultura	Hon. Alfonso I. Dávila	Secretario
	Agro. Israel Flores	Director Ejecutivo Corporación para el Desarrollo
	Agro. Edgar Fuentes	Ayudante Especial del Secretario
Departamento de Hacienda	Hon. Ramón Santiago	Secretario
	Sr. José Auger	Secretario Auxiliar de Asuntos Económicos
Administración de Terrenos	Sr. Pedro Hernández	Director Ejecutivo
	Arq. Magdalena Laboult	Oficina de Planificación
Banco de Desarrollo Económico	Lcdo. Alberto Bacó	Presidente
	Sra. Carmen Martí	Vicipresidente Análisis de Crédito
Junta de Calidad Ambiental	Lcdo. Pedro Maldonado	Presidente
	Ing. Fernanda Román	Vice Presidenta
	Sr. Héctor Fuente	Miembro Asociado
	Sr. Roy Delanoy	Especialista en Planificación Ambiental

Oficina de Presupuesto y Gerencia	Sr. José M. Alonso	Director
	Sr. Luís Rodríguez	Auditor
	Sr. Norberto Batista	Especialista en Gerencia Gubernamental
Compañía de Fomento Industrial	Sr. Antomio Maldonado	Presidente y Gerente General
	Ing. Josué Echevarría	Director Departamento de Proyectos y Estudios Especiales de la Oficina de Planificación
	Sra. Isabel Acevedo	Ayudante del Director de la Oficina de Estudios Económicos
Compañía de Turismo	Sr. Miguel A. Domenech	Director Ejecutivo
	Arq. Juan Delgado	Director Auxiliar de Planificación y Desarrollo
	Ing. Wilfredo Correa	Gerente de Asistencia Técnica, Area de Planificación

Rama Legislativa

Cámara de Representantes	Hon. José Ronaldo Jarabó	Presidente
	Hon. Juan Corujo	Presidente Comisión de Hacienda
	Hon. José Miguel del Valle	Presidente Comisión de Recursos Naturales y Calidad Ambiental
	Hon. Ramón Díaz	Presidente Comisión de Comercio e Industria
	Hon. Fernando Tonos	Presidente Comisión de Desarrollo Urbano y Vivienda
	Sr. Maximiliano Trujillo	Director
	Plan. Mari Villarini	Asesora del Presidente
	Plan. Millie Matos	Asesora del Presidente
	Sr. Manuel Juarbe	Asesor del Presidente
	Lcdo. Carlos Ramirez	Asesor del Presidente

Organismos de Apoyo Técnico

Comisión Pro Sede Olimpiadas 2004	Sr. Richard Carrión	Presidente
	Dr. Héctor López Pumarejo	Vicepresidente
	Sr. Enrique Martí Coll	Comisionado (Q.E.P.D.)
	Plan. Carla J. Alonso	Directora Ejecutiva Auxiliar
Universidad de Puerto Rico	Dr. Rafael Irizarry	Director Esc. Graduada de Planificación
	Dr. José Molinelli	Director Programa de Ciencias Ambientales
Departamento de Asuntos del Consumidor	Srta. Beatríz Rivera	Secretaria Auxiliar de Planificación y Estudios
	Sr. Carlos La Santa	Jefe, División de Estudios Económicos
	Sr. Carlos Vázquez	Programador
	Sra. Mirna Santana	Secretaria

Representación de los Municipios

Comisionado de Asuntos Municipales	Sr. Ismael Pagán	Comisionado
Asociación de Alcaldes de Puerto Rico	Lcdo. Angel Castillo	Director Ejecutivo
	Hon. Anastacio Soto	Alcalde de Culebra
	Plan. Jorge Hernández	Municipio de San Juan
Federación de Municipios de Puerto Rico	Sr. José A. Rivera Nía	Director Evecutivo
	Hon. Julio Román	Alcalde de Aguada
	Plan. José A. Fernández	Municipio de Bayamón
	Plan. Genaro Sánchez	Municipio de Bayamón
	Sr. Gerardo Kercadó	Municipio de Bayamón

Participación Ciudadana

Sector Privado y Comunitario	Sr. Arnold Benus	Hotel Regency
	Arq. Francisco Javier Blanco	Fideicomiso de Conservación
	Sr. Porfirio A. Brito	Casas Reales S.E.
	Arq. Manuel de Lemos	Greater San Juan Committee
	Sr. Osvaldo L. Dedos	Cámara de Comercio de Ponce
	Lcdo. Manuel Dubón	Corporación Para El Desarrollo del Centro Financiero de Hato Rey
	Arq. Luis Flores	Marvel, Flores, Cobian Asociados
	Lcdo. Jaime Fonalledas, Jr.	Empresas Fonalledas Inc.
	Dr. Neftalí García	Consultor Ambiental de Servicios Científicos y Técnicos
	Arq. Juan Gómez	Colegio de Arquitectos de Puerto Rico
	Ing. Angel Herrera	M. A. Arquitectos and Engineers
	Sra. Mayra Landa	Asociación de Comerciantes y Profesionales de la Avenida F.D. Roosevelt
	Sr. Felipe Lebrón	Lebrón & Asociados
	Ing. Adriel Longo	Firma Benítez & Longo
	Sra. Elizabeth Maríaca	Realtors One Places
	Ing. Pedro A. Marrero	Lebrón & Asociados
	Arq. Thomas S. Marvel	Marvel, Flores, Cobian Asociados
	Arq. Virgilio Monsanto	V. Monsanto y Asociados
	Sra. Wanda I. Navajas	Asociación Constructores de Hogares
	Dr. Gerardo Navas	Gerardo Navas y Asociados

Sector Privado y Comunitario	Ing. René Purcell	Lebrón & Asociados
	Ing. Miguel Roa	Colegio de Ingenieros y Agrimensores de Puerto Rico
	Sra. Luisa M. Rodríguez	Basora & Rodríguez
	Sr. León Rubín	Atlantic Quality Construction
	Arq. Milton Ruíz	Milton Ruíz y Asociados
	Sr. Federico Sánchez	Interlink Group
	Plan. Ramón A. Sánchez	Gerente de Desarrollo S.E.T.
	Sra. Silvia Sánchez	Asociación Civica La Merced
	Dr. Aníbal Sepúlveda	Barreto, Carbonell y Sepúlveda
	Ing. Federico Stubbe	Asociación Constructores de Hogares
	Ing. Rafael Torrens	Asociación Constructores de Hogares
	Sra. Lucy M. Tous	Banco Popular de Puerto Rico
	Arq. Edward Underwood	Colegio de Arquitectos de Puerto Rico
	Ing. Rubén Vélez	Rexach Construction

Agradecimiento

Agradecimiento

Un proyecto del alcance y la complejidad del Proyecto Puerto Rico 2005 necesariamente requiere un esfuerzo multidisciplinario, así como la estrecha colaboración entre una diversidad de instituciones públicas y privadas. El presente documento es, definitivamente, un producto de ese esfuerzo colaborativo. Sin embargo, la magnitud del trabajo fue menos pesada por el entusiasmo y nivel de compromiso con que acogieron al Proyecto los representantes del sector privado, y de las agencias y corporaciones públicas. Frente a las dificultades que en la presente coyuntura enfrenta el País, resulta grato saber que la idea de colocar nuevamente a Puerto Rico en el camino de la superación individual y colectiva pueda generar tal nivel de entusiasmo y compromiso.

Que está latente nuestra voluntad de empeñarnos en proyectos de esta naturaleza, quedó ampliamente demostrado en las múltiples reuniones que tuvimos con representantes de los sectores académicos, empresariales y profesionales para definir y precisar los objetivos que deben servir de guía al País durante los próximos años. Igual nivel de compromiso se observó entre los participantes en los Talleres de Urbanismo celebrados durante los meses de abril, mayo y junio de 1991, donde se analizaron los problemas de nuestros espacios urbanos.

En distintas partes de este documento se señala que uno de los logros más importantes del Proyecto fue la creación de unidades de trabajo interagenciales formadas por personal de planificación de las distintas agencias. Sin el apoyo continuo y el profesionalismo de estos servidores públicos no hubiese sido posible este documento.

Un reconocimiento especial se merecen los técnicos de la Junta de Planificación que colaboraron en el Proyecto. De forma muy particular, hay que destacar la participación del personal del Negociado de Planes de Usos de Terrenos. Además de las múltiples tareas que lleva a cabo el Negociado, sus técnicos y personal directivo se echaron sobre sus hombros la preparación de los Análisis Regionales aquí incluidos y la coordinación de los planes de los distintos componentes de la infraestructura.

A nombre de la Presidente de la Junta de Planificación, Ing. Patria G. Custodio, y del personal del Proyecto Puerto Rico 2005 vaya nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que de una manera u otra hicieron posible este trabajo.

Prefacio

Prefacio

El Proyecto Puerto Rico 2005 surge como una iniciativa del Gobernador de Puerto Rico, Hon. Rafael Hernández Colón, en la que éste le encomienda a la Junta de Planificación preparar un plan estratégico a largo plazo. La meta general fue colocar a Puerto Rico, en los inicios del próximo siglo, entre los países del planeta que se distingan por poseer los niveles más altos de calidad de vida.

Para entender a cabalidad el propósito que anima al Proyecto Puerto Rico 2005, es necesario hacer algunos señalamientos sobre la coyuntura actual que vive el País. Durante los últimos 50 años, Puerto Rico ha hecho grandes avances que lo transformaron de una sociedad agrícola con altos índices de subdesarrollo, en una sociedad industrializada y moderna. Los cambios introducidos a partir de la década del cincuenta significaron mejores condiciones de vida para grandes sectores de la población y nos colocaron entre los países de mayor crecimiento económico en América Latina y la región del Caribe. Sin embargo, los importantes logros alcanzados durante la segunda mitad de este siglo se combinan en la actualidad con elementos que constituyen una seria amenaza a nuestra calidad de vida. Entre estos últimos podemos mencionar tasas de desempleo relativamente altas, unidas a patrones de consumo que corresponden a sociedades con un mayor nivel de desarrollo, índices crecientes de criminalidad y un sentido de incertidumbre de la ciudadanía respecto al futuro, entre otros.

Frente a esta situación, se hizo necesario elaborar un plan a largo plazo en el que se adoptara explícitamente como meta general elevar la calidad de vida de la población y en el que se identificaran estrategias viables a corto, mediano y largo plazo. Este plan es lo que hoy conocemos como el Proyecto Puerto Rico 2005.

Dado lo ambicioso y complejo de un proyecto de esta naturaleza, se adoptó el modelo de planificación estratégica con el propósito de identificar aquellos factores críticos (estratégicos) que permitieran establecer prioridades entre las distintas áreas de trabajo que cubriría el plan. Esto llevó a que se concibiera el plan dividido en fases.

En la primera fase del Proyecto se adoptaron los siguientes objetivos:

- Elaborar una visión del futuro deseado para el Puerto Rico, en la que se precisaran los elementos principales asociados al concepto de calidad de vida.

- Hacer un análisis amplio de la situación del País, en el que se consideraran los factores externos e internos que afectan nuestro desarrollo.

- Concentrar en la infraestructura física como variable estratégica por su importancia para el desarrollo económico y el bienestar general de la población.

- Hacer un diagnóstico del desarrollo de los espacios urbanos y reexaminar las políticas públicas sobre urbanismo.

- Examinar las necesidades de planta física en las áreas de salud, vivienda, educación y recreación, como paso preliminar a la elaboración de planes específicos para estas áreas.

- Desarrollar un análisis de las cinco regiones en que la Junta de Planificación divide a Puerto Rico, con el propósito de propiciar un desarrollo económico y social balanceado.

- Estimular una amplia participación de los distintos sectores cívicos y profesionales, dirigida a fomentar un sentido de propósito colectivo en nuestro pueblo.

Los trabajos producidos durante la primera fase del Proyecto constituyen la mayoría del trabajo incluido en el documento. La segunda fase del Proyecto, que culmina con la publicación de este documento, incluyó precisar los objetivos propuestos para Puerto Rico durante los próximos años, un análisis de las estrategias de financiamiento para los proyectos de infraestructura recomendados, la elaboración de distintos escenarios económicos, así como un análisis del uso de los terrenos y sus implicaciones para los distintos sistemas que constituyen nuestro ambiente natural.

Las primeras dos fases del Proyecto Puerto Rico 2005 han resultado en aportaciones significativas para Puerto Rico, para el proceso de planificación del sector público y para la Junta de Planificación, uno de los principales elementos en ese proceso.

Si nada más hubiese logrado el Proyecto Puerto Rico 2005, contaría como una de sus más importantes aportaciones haber despertado interés y estusiasmo entre distintos sectores de la población por buscar alternativas para los problemas que enfrenta el País.

Lo anterior quedó ampliamente demostrado en el gran número de representantes de los sectores público y privado que asistieron a los Talleres de Urbanismo, celebrados durante los meses de abril, mayo y junio de 1991. Con igual entusiasmo fueron acogidas las presentaciones del Proyecto ante la Cámara de Representantes de Puerto Rico, la Federación de Municipios y la Asociación de Alcaldes. Numerosos consultores brindaron su apoyo a los distintos comités de asesores

organizados para los diferentes componentes del Proyecto. La acogida favorable que tuvo el Proyecto dejó claramente establecida laurgente necesidad deun plan estratéguco dirigido a fomentar el desarrollo de Puerto Rico como un todo. Aquí no se había desarrollado un plan de esta naturaleza desde El Propósito de Puerto Rico en la década del sesenta y los Talleres del Nuevo Puerto Rico en la década del setenta.

Otra aportación importante del Proyecto Puerto Rico 2005 es lo constituye haber precisado algunos de los objetivos que se considera que deben guiar las gestiones públicas y privadas durante los próximos años. Muchos de estos objetivos están contenidos en distintos documentos, por lo que esta aportación ha consistido en darle una formulación más precisa, y considerarlos en su conjunto y no como elementos aislados.

Entre estos objetivos se destaca el de propiciar una economía competitiva y productiva que permita que Puerto Rico se inserte con éxito en el nuevo contexto global y regional. La importancia asignada al componente económico se fundamenta en nuestro convencimiento de que es necesario tener una base económica fuerte que nos permita generar los recursos financieros para realizar las obras y proveer los servicios que necesita Puerto Rico. De igual manera, se destacan los objetivos de conservar nuestro carácter de isla tropical como base de nuestra calidad de vida y desarrollo económico,y propiciar una sana convivencia y armonía social.

El documento incluye un análisis de la economía de Estados Unidos y de la economía global. Este análisis es el contexto externo de la economía de Puerto Rico, y en él se analizan las implicaciones para el desarrollo ecomómico y los requisitos que este marco impone para poder competir con éxito en la economía global. También incluye un análisis del desarrollo de los sectores primarios de la economía y se presentan algunas de las estrategias que son necesarias para darle impulso a nuestro desarrollo económico.

En lo que respecta a la planificación de la infraestructura física, se desarrollaron planes específicos a largo plazo para los componentes de agua, energía, transportación, comunicaciones, desperdicios sólidos y puertos y aeropuertos. Se considera que un logro significativo del Proyecto ha sido desarrollar un proceso de planificación integrado entre las distintas agencias que proveen infraestructura. Al crear unidades de trabajo interagenciales en la Junta de Planificación, se logró proveerle un marco de información uniforme a las distintas agencias y orientar los planes de éstas hacia los objetivos generales propuestos. Uno de los resultados de este trabajo interagencial es una planificación de la infraestructura física más coherente y dirigida a las prioridades del país. La creación de unidades de trabajo interagenciales, como parte del proceso de planificación, es un logro importante que se debe mantener e institucionalizar.

Los análisis regionales elaborados y su desarrollo posterior en planes regionales para las cinco regiones establecidas por la Junta de Planificación, serán un instrumento de mucho valor en la evaluación

de los planes que preparen los municipios, bajo la nueva Ley de Municipios Autónomos. Los planes regionales, además de considerar las necesidades y oportunidades particulares de cada región, estarán dirigidos a armonizar las estrategias de desarrollo regional con los objetivos y estrategias que se adopten para todo Puerto Rico. Con el propósito de familiarizar a los funcionarios municipales y representantes del sector privado con el Proyecto, durante los meses de septiembre y octubre de 1992, se hicieron presentaciones en cuatro de las cinco regiones, actividad que llevó el nombre de Primer Intercambio Regional del Proyecto Puerto Rico 2005.

Entre los trabajos del Proyecto Puerto Rico 2005, se llevó a cabo —en coordinación con la Comisión Pro Sede Olimpiadas 2004— una evaluación de distintos lugares donde se ubicarían las instalaciones principales en caso de que se seleccionara una ciudad de Puerto Rico para la celebración de los Juegos Olímpicos del año 2004. Este evento constituiría un reto a nuestra capacidad de planificar y administrar una actividad deportiva de esta envergadura. La promoción turística y el reconocimiento internacional que acompañan un evento de esta naturaleza son atractivos importantes para cualquier país. Sin embargo, la organización de los Juegos Olímpicos en Puerto Rico requiere una cuidadosa planificación, tanto para proveer la infraestructura y los servicios que este evento requiere, así como para lograr el máximo aprovechamiento de las instalaciones olímpicas después de celebradas las Olimpiadas. Una aportación del Proyecto Puerto Rico 2005 es haber provisto el marco dentro del cual se pueda planificar y evaluar la posible celebración en Puerto Rico de los Juegos Olímpicos del año 2004.

Desde el punto de vista del proceso de planificación del sector público en general, el Proyecto Puerto Rico 2005 ha contribuido a añadirle consideraciones del largo plazo a la planificación que realizan las agencias y las corporaciones públicas. Uno de los resultados importantes de expandir el horizonte de tiempo de la planificación, debe ser que las decisiones que se tomen a corto y mediano plazo estén en armonía con la dirección que se le quiere dar al Puerto Rico del futuro. En lo que respecta a la Junta de Planificación, el Proyecto Puerto Rico 2005 le ha provisto la oportunidad de volver a tener un papel activo y central en el proceso de toma de decisiones vitales para el País.

Para la próxima fase del Proyecto Puerto Rico 2005 se han propuesto como prioridad los siguientes objetivos:

- La meta principal para el año fiscal 1993-94 es la institucionalización de la planificación estratégica en la Junta de Planificación, a través de la creación de la Oficina de Planificación Estratégica. Esta oficina estaría adscrita a la Oficina de la Presidente de la Junta de Planificación y su función principal sería coordinar el proceso de planificación estratégica en la Junta, así como con otras entidades públicas y privadas que llevan a cabo planificación

estratégica. Para realizar esta importante función, se propone reclutar personal altamente cualificado en el área de planificación estratégica.

- Profundizar en los análisis económicos elaborados en los Contextos Interno y Externo, a fin de identificar estrategias específicas de desarrollo económico para Puerto Rico.

- Reevaluar la política pública sobre urbanismo, a la luz del diagnóstico y recomendaciones que surgieron de los Talleres sobre Urbanismo organizados por el Proyecto Puerto Rico 2005 en 1991.

- Darle seguimiento a las recomendaciones incluidas en el plan preparado por el Proyecto Puerto Rico 2005 y actualizarlas, en respuesta a los nuevos desarrollos que se observen en los Contextos Interno y Externo.

- Continuar los trabajos iniciados con el Banco Gubernamental de Fomento, dirigidos a identificar fuentes de financiamiento específicas para los proyectos de infraestructura recomendados por el Proyecto Puerto Rico 2005.

- Estimular la armonía y la sana convivencia social, a través de la provisión de oportunidades educativas y de progreso para nuestra ciudadanía y la toma de conciencia de que el progreso individual realmente solo es posible en la medida que nos sentimos responsables de nuestro progreso colectivo.

- Elaborar estrategias innovadoras dirigidas a incorporar amplios sectores de la población a los esfuerzos del Proyecto Puerto Rico 2005 para crear una sociedad vigorosa y dinámica en los albores de un nuevo siglo.

Las metas del Proyecto Puerto Rico 2005 son claramente ambiciosas; los momentos que vive Puerto Rico requieren que adoptemos tan altas miras.

Marco Conceptual y Modelo de Planificación

Marco Conceptual y Modelo de Planificación

Metodología del Proyecto Puerto Rico 2005

■ ***El Proyecto Puerto Rico 2005 de la Junta de Planificación es un esfuerzo de planificación estratégica.***

El Proyecto Puerto Rico 2005 de la Junta de Planificación es un esfuerzo de planificación estratégica, cuya primera fase se centra en la programación de la infraestructura por regiones. Este capítulo introductorio tiene como propósito presentar el enfoque que se ha adoptado para todo el Proyecto, incluyendo las fases subsiguientes.

La importancia del Proyecto Puerto Rico 2005 radica en ser el primer proyecto de esta naturaleza desde principios de la década del setenta, cuando se organizaron los Talleres del Nuevo Puerto Rico. En esa ocasión se seleccionaron un conjunto de temas o áreas y se desarrollaron análisis sobre tendencias y perspectivas que sirvieron para formular políticas públicas.

■ ***La importancia del Proyecto Puerto Rico 2005 radica en ser el primer ejercicio de esta naturaleza desde principios de la década del setenta.***

El Proyecto Puerto Rico 2005 se enmarca en un contexto económico, social y tecnológico muy distinto al de entonces. La economía global se ha transformado, la importancia de la tecnología como factor de producción es mucho mayor, la globalización ha agudizado la competencia y, a nivel local, los reclamos de una economía y una sociedad más compleja han impuesto serias tensiones sobre la capacidad de las estructuras tradicionales del sector público de satisfacer dichos reclamos. Hay, por lo tanto, la urgencia de desarrollar nuevos esquemas de organización, nuevas maneras de prestación de servicios públicos y nuevas maneras de financiarlos.

■ ***Hay, por lo tanto, la urgencia de desarrollar nuevos esquemas de organización, nuevas maneras de prestación de servicios públicos y nuevas maneras de financiarlos.***

Precisamente por ser una época de cambio acelerado, con un alto nivel de incertidumbre, es que resulta necesario emprender este ejercicio. Es la manera de establecer las estrategias que resulten ser más apropiadas en este contexto. Es obvio que el alto nivel de incertidumbre impide adoptar una postura muy determinista sobre los análisis y las recomendaciones. Tanto los primeros como los segundos, tendrán que ser objeto de modificaciones a medida que surjan cambios en los factores que inciden sobre ellos.

■ ***La planificación estratégica es una manera de planificar que tiene las siguientes características principales:***

La planificación estratégica es una manera de planificar que tiene las siguientes características principales:

• *El énfasis en la* ***definición del sistema*** *objeto de la planificación* - Esta primera fase tiene como objetivo contestar la pregunta ¿Para qué y para quién se planifica? La idea es precisar el nivel de definición de los trabajos, las áreas críticas y aquellas que deben recibir atención prioritaria.

• *La comprensión de los* ***factores externos*** *al sistema y su relación con éste* - ¿Cuáles son los factores que afectan al sistema, pero que no son controlables por éste? En gran medida, se trata de identificar los elementos que establecen los parámetros dentro del cual el sistema evoluciona y dentro de los cuales se lleva a cabo el proceso de planificación.

• *Análisis de los* ***factores internos*** *al sistema* - Contrario a los factores externos, los factores internos se caracterizan por estar bajo el control de la entidad planificadora. Esta característica los convierte en las áreas de intervención del esfuerzo de planificación.

• *El análisis de las* ***fortalezas y debilidades del sistema*** *objeto del ejercicio* - Para poder definir prioridades, identificar las áreas de intervención apropiadas y establecer las estrategias, es necesario tener una idea de cuáles son las ventajas y desventajas competitivas del sistema. De esta manera, el proceso de planificación puede orientar los esfuerzos del gobierno en la manera más productiva.

• *Las* ***estrategias*** *como elemento central del proceso* - Lo fundamental del proceso es identificar estrategias a mediano y largo plazo, y no procedimientos operacionales. Por esta razón se distingue de lo que podríamos llamar la planificación operacional, que se caracteriza más que por cualquier otro proceso por el de presupuestación anual. No obstante, se reconocen los eslabonamientos entre las decisiones a corto, mediano y largo plazo, y se establecen los mecanismos para asegurar consistencia entre ellos.

• *El énfasis en la implantación, el seguimiento y el ajuste de los* ***planes de acción*** - El proceso de planificación estratégica es dinámico y reconoce que la incertidumbre que presenta la evolución de sistemas complejos hace necesaria su evaluación y modificación en el tiempo. Un elemento central del proceso es dirigir las acciones hacia logros

concretos y la implantación de las estrategias seleccionadas.

•*El énfasis en el* ***proceso*** *en sí y en la búsqueda de un amplio* ***consenso*** - Hay dos elementos que son parte intrínseca de la planificación estratégica: la importancia que se le provee al proceso en sí y no a la producción de un documento final (el llamado "plan documento") y que el producto del proceso sea uno que haya conllevado la integración de los actores principales en el sistema objeto de la planificación.

■ ***El proceso de planificación estratégica puede dividirse en varias etapas:***

El proceso de planificación estratégica puede dividirse en varias etapas:

- definición de la misión para el sistema;
- análisis del contexto externo y del interno;
- formulación de objetivos y metas;
- identificación de fortalezas y debilidades;
- establecimiento de prioridades;
- definición de estrategias;
- formulación de planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

■ ***Toda entidad tiene que tener unos principios guía que definan sus acciones y establezcan el marco para la toma de decisiones.***

Misión del sistema

Toda entidad tiene que tener unos principios guía que definan sus acciones y establezcan el marco para la toma de decisiones. Estos principios guía, a su vez, están determinados por los objetivos que se persiguen. En el caso del Proyecto Puerto Rico 2005, esta etapa consta de dos partes: una primera aproximación a los elementos de definición del sistema económico, cultural y social que debemos plantearnos como metas para el año 2005, y una identificación más precisa de lo que debe ser la misión de Puerto Rico ante esta visión formulada en términos más generales.

■ ***Puerto Rico se ve afectado por un conjunto de eventos que ocurren más allá de sus fronteras y sobre los cuales tiene poco o ningún control.***

Contexto externo

Puerto Rico se ve afectado por un conjunto de eventos que ocurren más allá de sus fronteras y sobre los cuales tiene poco o ningún control. Este contexto externo define los límites o parámetros dentro de los cuales nuestro sistema económico, social y político evoluciona. Por tal razón, es de primordial importancia entender su estructura, evolución y perspectivas.

El capítulo sobre este tema analiza los siguientes factores: las tasas de crecimiento de las economías industrializadas, particularmente la de Estados Unidos, los cambios en la organización de la economía global, incluyendo los procesos de globalización y la formación de bloques económicos regionales y los cambios en la tecnología. Se analizan también las implicaciones que tienen este conjunto de factores para Puerto Rico.

Contexto interno

El capítulo que analiza el contexto interno incluye la evolución demográfica de Puerto Rico, así como las proyecciones de la economía. Estos cambios, junto a otros relacionados a las estructuras sociales y económicas, definen el potencial del país para afrontar las condiciones que presenta el contexto externo en el logro de los objetivos y metas. En este documento se ha dividido lo demográfico de lo económico en dos capítulos separados y junto a los del contexto externo e interno conforman el análisis a nivel insular.

■ ***Puerto Rico, como todo sistema, presenta un cuadro de ventajas y obstáculos para su desarrollo.***

Fortalezas y debilidades

Puerto Rico, como todo sistema, presenta un cuadro de ventajas y obstáculos para su desarrollo. Si las analizamos en el contexto del marco de la capacidad de competir del país, habría que poner énfasis en el clima regulatorio, la infraestructura, los sistemas educativos, la capacidad científica y tecnológica, y el papel que desempeña el gobierno en la economía. De este conjunto de factores y otros pertinentes, se definen cuales son los puntos fuertes y los débiles del país y, en función de éstos, se identifican las prioridades y los puntos de intervención.

■ ***El Proyecto contempla la definición de objetivos sociales y económicos para el país en el año 2005.***

Objetivos

El Proyecto contempla la definición de objetivos sociales y económicos para el país en el año 2005. Estos tienen una obvia relación con la misión ya mencionada y tienen que internalizar los elementos incluidos en el contexto externo y el interno. Los objetivos se derivan de documentos producidos para el Proyecto, de los trabajos del Consejo Económico Asesor del Gobernador, y de proyectos por entidades

privadas y agencias del sector público, por ejemplo, el Comité para el Desarrollo Económico, el Consejo de Planificación Estratégica del Sector Privado y otros. Posteriormente se celebrarán vistas, talleres y reuniones con el objetivo de lograr consensos sobre los mismos. Un ejemplo del tipo de actividad relacionada fueron los Talleres de Urbanismo que se llevaron a cabo como parte del Proyecto.

■ *La determinación de prioridades es un proceso iterativo que dependerá de intercambios con distintos grupos y un continuo proceso de ajuste.*

Prioridades

Pero, más allá de los objetivos y metas que se definan en la etapa anterior, es menester establecer prioridades en función de las necesidades y los límites que conllevan los análisis anteriores y la disponibilidad de recursos. La determinación de prioridades es un proceso iterativo que dependerá de intercambios con distintos grupos y un continuo proceso de ajuste. Esto resulta imprescindible, en función de la escasez de recursos disponibles para responder a todas las demandas por infraestructura en todas las regiones de la Isla, por ejemplo.

■ *El tipo de decisión que tiene que incorporarse aquí se hace a dos niveles: el nivel agregado y el nivel sectorial.*

Estrategias

Implica detallar las medidas de política pública que será necesario implantar y los instrumentos que se derivan de ellas para poder poner en marcha el plan estratégico. El tipo de decisión que tiene que incorporarse aquí se hace a dos niveles: el nivel agregado y el nivel sectorial. Se proponen estrategias para los principales sectores, de las cuales se desprenden entonces planes de acción concretos. Las estrategias pueden ser de muchos tipos: financieras, sociales, contributivas, organizativas o institucionales y sobre la reglamentación.

■ *La necesidad de inversión regional en infraestructura se define en función de diversos factores:*

Planes de acción

Los planes de acción que se definen en el Proyecto Puerto Rico 2005 incluyen la programación de la infraestructura por regiones. La necesidad de inversión regional en infraestructura se define en función de diversos factores:

- las condiciones en la región,
- las estrategias adoptadas y
- la disponibilidad de recursos.

Estos planes de acción deben ser objeto de evaluación y modificaciones periódicas, según requieran los cambios situacionales.

■ *Los análisis regionales incluyen las condiciones de cada una de las cinco regiones en las que la Junta de Planificación ha dividido la Isla.*

Los análisis regionales incluyen las condiciones de cada una de las cinco regiones en las que la Junta de Planificación ha dividido la Isla: San Juan, Arecibo, Mayagüez, Ponce y Humacao. Para cada una se analizaron las condiciones demográficas y económicas, incluyendo la estructura industrial, las actividades principales, los condicionantes físicos del desarrollo, las condiciones sociales, la condición de la infraestructura, el potencial de desarrollo de la región, las estrategias recomendadas, los obstáculos principales y las necesidades de infraestructura. Un esquema gráfico del enfoque de planificación estratégica adoptado se presenta en el Diagrama #1. En los Diagramas #2, #3 y #4 se presenta de forma gráfica la adopción del modelo de la planificación estratégica en la organización de los trabajos del Proyecto Puerto Rico 2005.

Las fases del Proyecto

El Proyecto Puerto Rico 2005 se divide en dos fases:

■ *El Proyecto Puerto Rico 2005 se divide en dos fases:*

- La **primera fase** concluyó a fines de 1991 con la presentación al Honorable Gobernador de Puerto Rico, Lcdo. Rafael Hernández Colón, de un documento preliminar que incluye los elementos esbozados anteriormente y una programación detallada de la infraestructura.
- La **segunda fase** comenzó a partir de esta entrega y su revisión, e incluye los siguientes elementos: preparación de escenarios sobre Puerto Rico en el período 1992 - 2005; la revisión de la primera fase a la luz de discusiones, vistas, reuniones técnicas con personal del sector público y del sector privado, y los ajustes que son usuales en todo proceso de este tipo. La segunda fase incluirá la programación de infraestructura y las prioridades por región. Esta segunda fase incluirá mayor precisión en los análisis y las recomendaciones que se hagan sobre los diversos sectores, y la programación coordinada de las inversiones en cada uno de ellos y sus mecanismos de financiamiento, públicos y privados.

Diagrama #1 *Modelo de Planificación Estratégica*

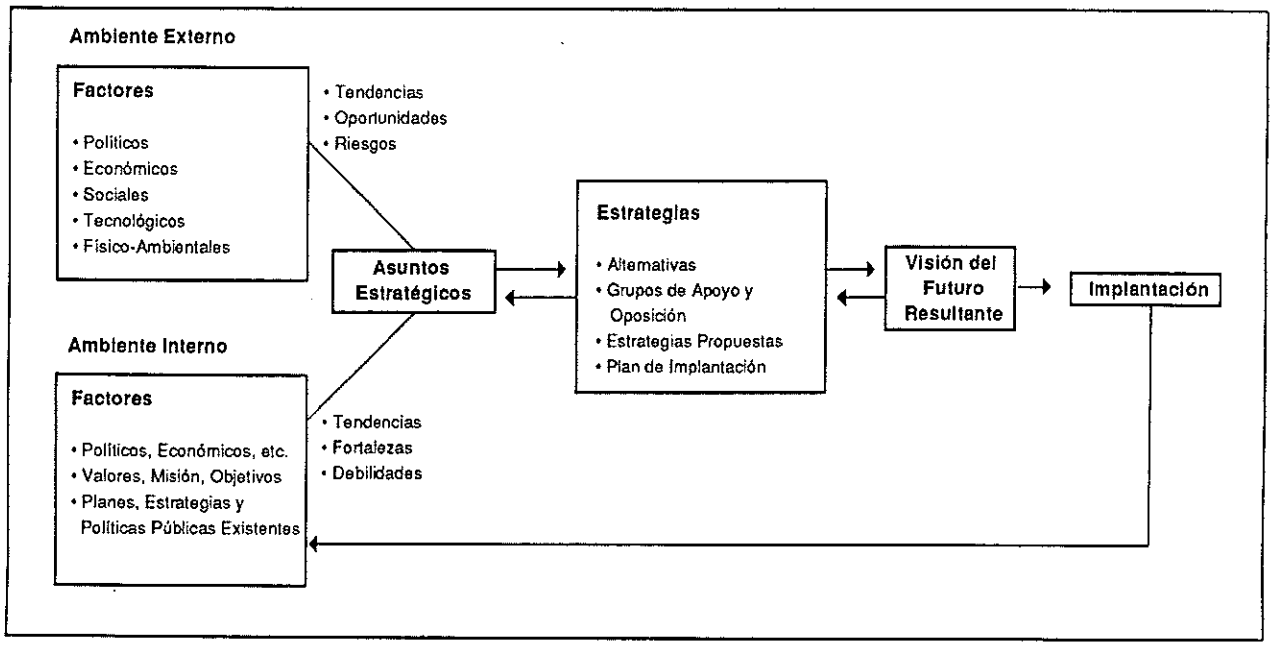


Diagrama #2 *Modelo de Planificación a Largo Plazo*

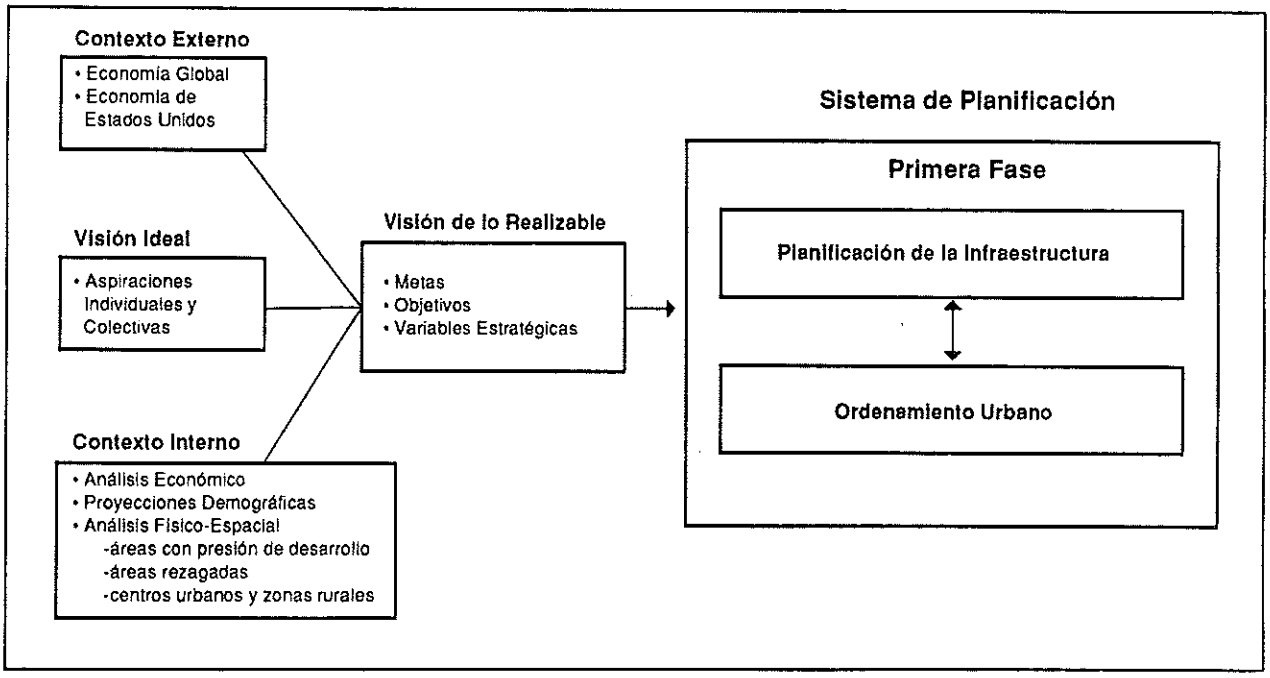


Diagrama #3 *Modelo de Planificación a Largo Plazo*
Fase 1
Planificación de la Infraestructura

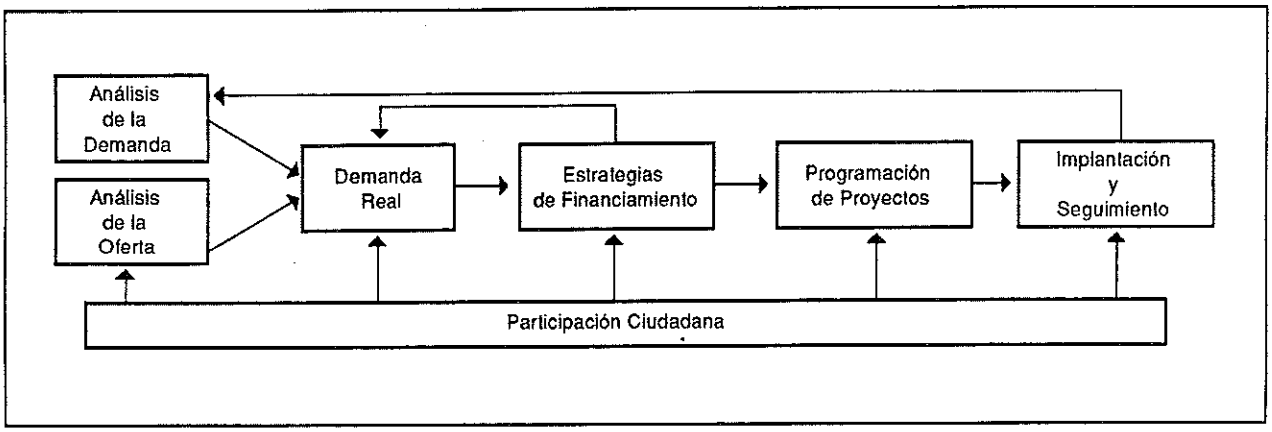
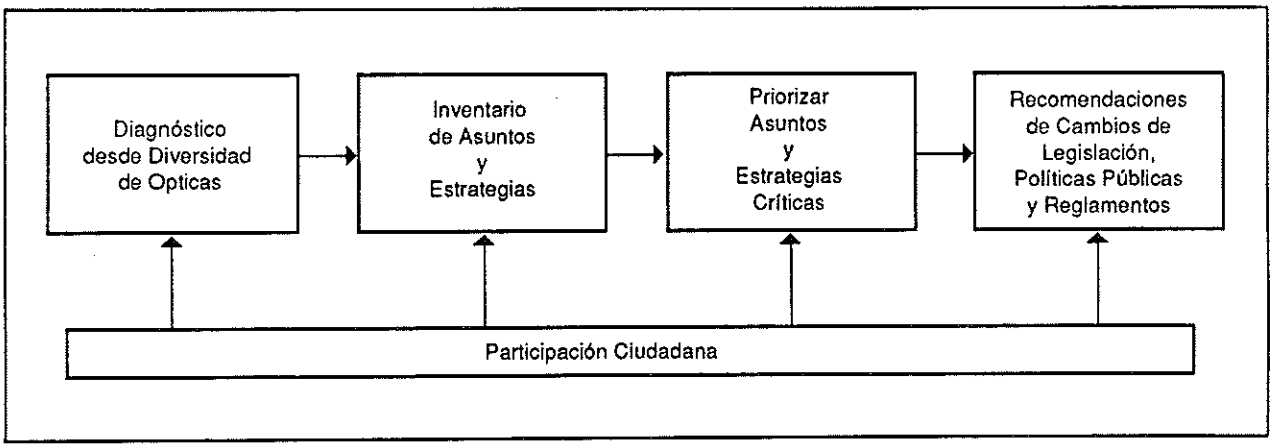


Diagrama #4 *Modelo de Planificación a Largo Plazo*
Fase 1
Ordenamiento Urbano y Rural



Primera fase

■ *Para la planificación de la infraestructura en la primera fase se identificaron siete objetivos fundamentales en torno a los que se estructuró el proceso de planificación.*

Para la planificación de la infraestructura en la primera fase se identificaron siete objetivos fundamentales en torno a los que se estructuró el proceso de planificación. El **objetivo 1** consistió en la identificación y análisis de los distintos factores que afectan la demanda agregada por infraestructura. Los elementos incluidos en este análisis fueron:

■ *Los elementos incluidos en este análisis fueron:*

- ***Contexto externo** de la economía de Puerto Rico* - Se analiza la situación actual y las tendencias de la economía mundial y de la economía de Estados Unidos.
- ***Contexto interno** de la economía de Puerto Rico* - Contiene la evaluación de la economía de Puerto Rico, la identificación de los sectores propulsores del desarrollo económico, y las tendencias en el crecimiento de estos sectores y de la tasa de crecimiento de la economía en general. Se analizan también variables sociales y económicas que se consideran claves para impulsar el desarrollo económico, así como estrategias generales para lograr esta meta.
- ***Características y tendencias demográficas*** - Se hacen proyecciones de la población total al año 2005, por grupos de edad y sexo, y se analizan las implicaciones sociales de las tendencias demográficas observadas.
- *Análisis de las **condiciones físico-espaciales*** - Se incluye el estudio de las áreas con presión de desarrollo, áreas rezagadas, áreas urbanizables, áreas rurales y el crecimiento urbano.
- ***Visión del futuro** de Puerto Rico* - Se hizo una aproximación inicial al tema utilizando el documento ***Estrategia para el Desarrollo Económico de Puerto Rico: Hacia la Segunda Transformación Económica***, preparado por el Consejo Asesor Económico del Gobernador (actualmente conocido como el Consejo de Desarrollo Estratégico) y otros documentos públicos en los que se esboza una visión de Puerto Rico.
- *Políticas de **ordenamiento urbano y rural*** - Para desarrollar este tema se llevaron a cabo cuatro talleres sobre urbanismo en los que participaron importantes representantes del sector público y privado que están directamente relacionados con el desarrollo urbano.
- ***Legislación federal y local** que afecta la demanda y oferta de infraestructura* - Este análisis y el de los elementos subsiguientes

aparecen en los distintos capítulos que tratan sobre las áreas específicas de infraestructura (energía, agua, transportación, etc.).

• ***Identificación de necesidades*** *a largo plazo a nivel Isla y asignación de prioridades.*

• ***Estrategias*** *específicas para atender las necesidades identificadas.*

• *Análisis de la nuevas* ***tecnologías de infraestructura*** *y sus desarrollos previsibles.*

• *Identificación de los* ***costos estimados*** - Estos proyectos están dirigidos a satisfacer las necesidades generadas por los sectores primarios de la economía y de la población general. Además, se llevó a cabo un estudio preliminar de la infraestructura necesaria para la posible celebración en Puerto Rico de las Olimpiadas del año 2004. Este estudio se hizo en coordinación con la Comisión Pro Sede Olimpiadas 2004.

■ ***El objetivo 2 estuvo dirigido a examinar la infraestructura existente.***

El **objetivo 2** estuvo dirigido a examinar la infraestructura existente para determinar en qué medida ésta podría satisfacer las necesidades identificadas a través del análisis de los factores que determinan la demanda por infraestructura.

Como parte del análisis de la oferta de la infraestructura, se realizó un inventario de la infraestructura por tipo y por región, se examinaron los proyectos incluidos en el Plan de Inversiones de Cuatro Años (PICA) y se identificaron condicionantes naturales del desarrollo, tales como zonas inundables, zonas de recursos naturales críticos y zonas susceptibles a deslizamientos.

■ ***El objetivo 3 consistió en la comparación de la demanda de infraestructura con la oferta de infraestructura.***

El **objetivo 3** consistió en la comparación de la demanda de infraestructura (objetivo 1) con la oferta de infraestructura (objetivo 2) para determinar las necesidades de infraestructura que no pueden ser satisfechas por la infraestructura existente o programada a mediano y largo plazo (más de 5 años). Los proyectos identificados a través de este método se consideraron como la demanda real de infraestructura. Una vez se identificaron estos proyectos, se procedió a preparar una programación preliminar de ellos.

■ ***El objetivo 4 tuvo el propósito de identificar los mecanismos de financiamiento de los proyectos.***

El **objetivo 4** tuvo el propósito de identificar los mecanismos de financiamiento de los proyectos. El análisis de financiamiento estuvo a cargo del Banco Gubernamental de Fomento. Entre las actividades más importantes relacionadas con este objetivo están las siguientes:

• Determinar la capacidad financiera de las corporaciones públicas y el gobierno central para financiar proyectos de infraestructura.

• Examinar nuevas fuentes de financiamiento que consideraran la participación del sector privado y estructurar impuestos para cubrir los gastos resultantes de los impactos de desarrollos propuestos tales como de exacción por impacto (*impact fees*), entre otros.

• Establecer estrategias de financiamiento público y privado de los proyectos de infraestructura.

El **objetivo 5** estuvo dirigido a examinar la programación preliminar y a determinar la programación final de los proyectos. Para completar las actividades correspondientes a este objetivo se partió del análisis de las fuentes de financiamiento de los proyectos que se llevó a cabo como parte del objetivo 4.

■ ***El objetivo 5 estuvo dirigido a examinar la programación preliminar y a determinar la programación final de los proyectos.***

La identificación de personas y grupos que podrían apoyar o presentar objeciones a los proyectos propuestos se contempló a través del **objetivo 6**. Las actividades relacionadas con este objetivo se desarrollaron a través de toda la primera fase e incluyeron presentaciones a la Cámara de Representantes, a las organizaciones que agrupan a los alcaldes, a representantes de los sectores públicos y privados, así como al público general a través de reuniones y foros públicos. Este es un elemento del Proyecto que se intensificará en la segunda fase.

El **objetivo 7** del proceso de planificación de la infraestructura estuvo dirigido a asegurar una implantación efectiva de las estrategias y proyectos recomendados en la primera fase del Proyecto. Las dos actividades que corresponden a este objetivo son la creación de una Oficina de Planificación Estratégica en la Junta de Planificación, así como la creación de la Comisión Puerto Rico 2005, la que estaría integrada por representantes de los sectores públicos y privados. Ambas entidades tendrían como función general darle seguimiento a la implantación de la primera fase y desarrollar los trabajos de la segunda fase del Proyecto. La Oficina de Planificación estaría adscrita a la Oficina de la Presidente de la Junta de Planificación y tendría como funciones específicas preparar los planes de trabajo para el desarrollo de la segunda fase del Proyecto, realizar estudios sobre temas relacionados con el Proyecto, hacer los ajustes correspondientes en los planes adoptados y coordinar el proceso de planificación estratégica

■ ***El objetivo 7 del proceso de planificación de la infraestructura estuvo dirigido a asegurar una implantación efectiva de las estrategias y proyectos recomendados.***

con otros organismos públicos y privados que tienen a su cargo proyectos de planificación estratégica en distintas áreas de interés, entre otras.

El producto de la aplicación del modelo a nivel Isla fue un conjunto de estudios de naturaleza social, económica, física y sobre áreas de infraestructura en los que generalmente se presenta la información en forma agregada.

Segunda fase

Los objetivos de la segunda fase del Proyecto Puerto Rico 2005 son:

■ *Los objetivos de la segunda fase del Proyecto Puerto Rico 2005 son:*

- Precisar los objetivos generales del país, con el fin de guiar adecuadamente la gestión pública y privada en el futuro próximo.
- Desarrollar estrategias de financiamiento innovadoras y efectivas para las obras de infraestructura incluidas en la primera fase del Proyecto.
- Afinar los análisis regionales como paso previo a la formulación de los planes regionales propuestos por la Junta de Planificación.
- Desarrollar escenarios futuros de la economía del país y las estrategias económicas asociadas a estos escenarios.
- Seguimiento a las actividades y proyectos recomendados en la primera fase.

El modelo aplicado al análisis regional

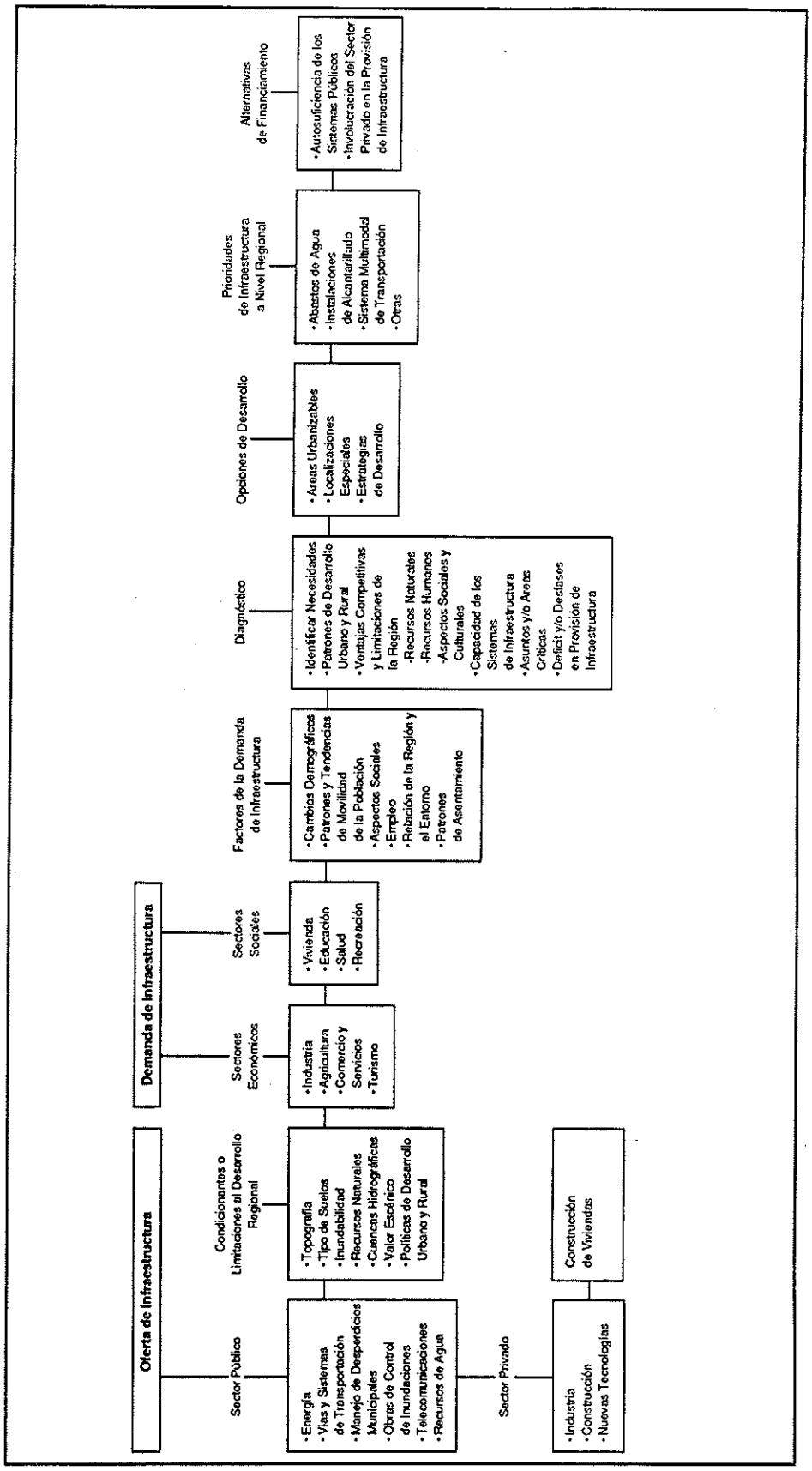
Se obtuvo un producto más específico, mediante la aplicación del modelo de planificación y la desagregación de la información a nivel de las cinco regiones en que la Junta de Planificación divide la Isla. Los elementos del modelo de análisis regional de la infraestructura aparecen ilustrados en el Diagrama #5. La descripción y el diagnóstico de cada región, así como un análisis de las tendencias de desarrollo, permitieron la elaboración de un perfil regional.

■ *Los elementos del modelo de análisis regional de la infraestructura aparecen ilustrados en el Diagrama #5.*

Estructura operacional del Proyecto

La diversidad de asuntos y de personas involucradas en el Proyecto requirió que la Junta de Planificación diseñara una estructura administrativa y operacional para la implantación del plan de trabajo

Diagrama #5 *Modelo de Análisis Regional de Infraestructura*



(véase Diagrama #6). Por la importancia que el Gobernador le asignó al Proyecto Puerto Rico 2005, éste se mantuvo bajo la supervisión estrecha de la Presidente y Vicepresidente de la Junta.

La amplitud del Proyecto hizo evidente la necesidad de incorporar una gama amplia de puntos de vista. A estos efectos, la ingeniero Custodio nombró un Comité de Asesores de la Presidente para que ayudaran en la fase inicial de conceptualización e identificación de áreas de trabajo. Este comité estuvo integrado por las siguientes personas:

■ *El Comité de Asesores estuvo integrado por las siguientes personas:*

- Sr. Santos Negrón,
- Dr. Rafael Irizarry,
- Dr. William Lockwood,
- Sr. Juan Vaquer,
- Sra. Lucilla Marvel,
- Sr. José J. Villamil.

Los funcionarios de la Junta que participaron en los trabajos de dicho Comité fueron la Sra. Silvia Abadía, Directora del Negociado de Planes de Usos de Terrenos, la Dra. Wanda Marrero, Directora del Area de Planificación Económica y Social, la Sra. Norma E. Burgos, Directora Ejecutiva del Proyecto Puerto Rico 2005, y el Sr. Luis Ortiz, Director Técnico del Proyecto.

En la Oficina de la Presidente se designó una unidad de trabajo conocida como Proyecto Puerto Rico 2005, integrada por la Directora Ejecutiva y el Director Técnico del Proyecto, un equipo de técnicos y personal secretarial. Un equipo de consultores del Proyecto le ha provisto asesoramiento a esta unidad de trabajo. Los Directores del Negociado de Planes de Usos de Terrenos y del Area de Planificación Económica y Social también le proveyeron apoyo técnico a esta unidad.

Un total de 21 agencias y corporaciones públicas participaron de forma directa en el Proyecto. La infraestructura, como su nombre sugiere, funciona a manera de apoyo del desarrollo social y económico. La Compañía de Fomento Industrial, el Departamento de Agricultura y la Compañía de Turismo, junto con el Area de Planificación Económica y Social y sus consultores, elaboraron el contexto económico en del cual se desenvolvió el proceso de planificación de la infraestructura.

■ *Un total de 21 agencias y corporaciones públicas participaron de forma directa en el Proyecto.*

Al inicio del Proyecto se tomó la decisión de incluir, junto al objetivo principal, la identificación de necesidades de instalaciones

físicas en la áreas de educación, salud, vivienda y recreación. Al conjunto de actividades relacionadas con estas áreas se le tituló Infraestructura Social del Proyecto. Las agencias públicas que tienen a su cargo estas áreas desarrollaron un diagnóstico preliminar que incluyó un análisis de los objetivos y políticas públicas de estas áreas. Esta información se utilizó como insumo para desarrollar los perfiles de las regiones incluidos en el Análisis Regional. En una próxima fase del Proyecto se propone profundizar en el análisis de estas áreas, con el propósito de delinear las estrategias a seguir en áreas de tanta importancia como lo son la salud, la educación, la vivienda y la criminalidad, entre otras.

■ ***El núcleo aglutinador de esta diversidad de esfuerzos fueron los comités de trabajo interagenciales.***

El núcleo aglutinador de esta diversidad de esfuerzos fueron los comités de trabajo interagenciales organizados por la Junta (véase Tabla #1 de agencias participantes). Estos comités de trabajo tuvieron a cargo la tarea de recoger y sintetizar una gran cantidad de información socioeconómica, demográfica y físico-ambiental para luego traducirla en necesidades de infraestructura física, y eventualmente en proyectos específicos.

Los comités de trabajo interagenciales estuvieron integrados por dos representantes de las agencias que proveen infraestructura, técnicos del Negociado de Planes de Usos de Terrenos de la Junta con experiencia en planificación de la infraestructura y un representante del comité ejecutivo del Proyecto. El representante del comité ejecutivo generalmente era un consultor del proyecto con peritaje en una de las áreas de infraestructura. En algunas instancias el personal directivo se integró directamente a los trabajos de los comités interagenciales. A través de estos comités se lograron entrelazar las decisiones estratégicas de los niveles más altos de la jerarquía administrativa con los trabajos técnicos que se llevaron a cabo en los comités interagenciales. Dichos comités se estuvieron reuniendo cada dos semanas por aproximadamente un año.

■ ***Un primer producto de los comités interagenciales fueron los planes a largo plazo por áreas de infraestructura a nivel Isla.***

Un primer producto de los comités interagenciales fueron los planes a largo plazo por áreas de infraestructura a nivel Isla. Posteriormente, los técnicos del Negociado de Planes de Usos de Terrenos llevaron el análisis de la infraestructura a un nivel mayor de concreción al organizar la información recopilada a base de cinco regiones designadas por la Junta. La interrelación de la infraestructura progra-

Tabla #1 *Agencias Públicas Participantes*

• Autoridad de Acueductos y Alcantarillados	(A.A.A)
• Departamento de Recursos Naturales	(D.R.N.)
• Departamento de Transportación y Obras Publicas	(D.T.O.P.)
• Departamento de Agricultura	(D.A.)
• Junta de Calidad Ambiental	(J.C.A.)
• Administración Edificios Publicos	(A.E.P.)
• Autoridad de Teléfonos	(A.T.)
• Autoridad de Energía Eléctrica	(A.E.E.)
• Autoridad de Desperdicios Sólidos	(A.D.S.)
• Corporación de Comunicaciones	(C.C.)
• Autoridad de Carreteras	(A.C.)
• Departamento de Recreación y Deportes	(D.R.D.)
• Departamento de Vivienda	(D.V.)
• Departamento de Salud	(D.S.)
• Departamento de Educación	(D.E.)
• Compañía de Fomento Industrial	(C.F.I.)
• Compañía de Turismo	(C.T.)
• Autoridad de los Puertos	(A.P.)
• Banco Gubernamental de Fomento	(B.G.F.)
• Departamento de Hacienda	(D.H.)
• Oficina de Presupuesto y Gerencia	(O.P.G.)
• Banco de Desarrollo Económico	(B.D.E.)

mada por las agencias con las necesidades específicas de las regiones se recoge en el capítulo del Análisis Regional. Este es uno de los productos más importantes del Proyecto y forma la base para los planes regionales que la Junta está en proceso de elaborar. Los planes regionales le servirán como marco de referencia en la evaluación de los Planes de Ordenación de los municipios, contemplados por la Ley de Municipios Autónomos. La relación entre los planes regionales y la Ley de Municipios Autónomos es el tema de uno de los capítulos de este documento.

■ *Los planes regionales le servirán como marco de referencia en la evaluación de los Planes de Ordenación de los municipios contemplados por la Ley de Municipios Autónomos.*

En un proyecto de planificación a largo plazo, y en el que se incluyen una gran cantidad de sectores y agencias, se hace necesario un programa amplio de orientación al público general y a grupos de interés en nuestra sociedad, con el propósito de incorporar su participación y proveer su apoyo al Proyecto. En el Proyecto Puerto Rico 2005 el proceso de participación se ha dado, en gran medida, desde sus inicios a través de la integración a sus trabajos de representantes del sector público y el privado (comités de asesores y comités interagenciales, entre otros).

Además, durante el año 1991 se organizaron una serie de presentaciones y de foros de carácter informativo. Una de estas presentaciones fue ante el Presidente de la Cámara de Representantes y otros representantes cuyas comisiones tienen relevancia para el Proyecto. También se les hicieron presentaciones a la Asociación de Alcaldes y a la Federación de Municipios. La naturaleza regional del Proyecto, así como la perspectiva de una participación mayor de los municipios en los procesos de planificación, hacen imprescindible considerar los municipios en la planificación del futuro del país.

■ *Una de las actividades de mayor impacto, por la cantidad de participantes y el entusiasmo generado, fueron los Talleres de Urbanismo celebrados en 1991.*

Una de las actividades de mayor impacto, por la cantidad de participantes y el entusiasmo generado, fueron los Talleres de Urbanismo celebrados entre los meses de abril a junio de 1991. Se celebraron cuatro talleres y un quinto en el que se resumieron los puntos principales. El propósito principal de los talleres fue examinar la situación de nuestros espacios urbanos desde una perspectiva amplia. Esto se logró mediante la participación de profesionales del sector público y el privado relacionados con el desarrollo de nuestras ciudades. Los diversos diagnósticos y recomendaciones se recogen en el capítulo Concepción y Políticas del Nuevo Urbanismo.

Aportaciones del Proyecto Puerto Rico 2005

- Es el primer proyecto de planificación a largo plazo desde principios de la década de 1970.

- Enmarca las gestiones económicas en el contexto de la situación de la economía global.

- Le da coherencia al proceso de planificación de la infraestructura del país, a través de la creación de una unidad de trabajo interagencial.

- Le provee un marco regional a los planes de ordenamiento territorial de los municipios, a través de la formulación de planes regionales.

- Ha establecido una coordinación con la Comisión Pro Sede Olimpiadas 2004.

- Ha fortalecido el proceso de planificación del sector público, dándole un carácter genuinamente interagencial.

- Ha estimulado la participación efectiva del sector privado en el Proyecto, a través de actividades y la creación de comités asesores.

- Ha contribuido a destacar la importancia de la planificación en el proceso de toma de decisiones del país y de la Junta de Planificación como elemento clave en ese proceso.

Misión del Puerto Rico 2005

Introducción

■ ***La misión permite a la entidad integrar las consideraciones que se relacionan al ambiente externo con aquellas que surgen de su contexto interno.***

La misión de una empresa o un sistema objeto de un ejercicio de planificación estratégica es el resultado de un extenso proceso de discusión y análisis que surge necesariamente a consecuencia de una evaluación del contexto en que opera el sistema, sus metas y objetivos. Es, a la vez, el marco dentro del cual se definen estos objetivos y metas, y provee los principios guía para la organización del sistema y el proceso de toma de decisiones sobre aspectos estratégicos. La misión permite a la entidad integrar las consideraciones que se relacionan al ambiente externo con aquellas que surgen de su contexto interno. Un elemento importante en este proceso es la definición de lo que se ha llamado la visión de la empresa o entidad objeto del proceso de planificación.

A través de los años se han llevado a cabo diversos tipos de ejercicios en que se han planteado objetivos generales para Puerto Rico, algunas veces con un énfasis social y en otras ocasiones con un énfasis económico. La Junta de Planificación, en ***The Four Year Economic and Social Development Plan of Puerto Rico, 1969-72***, adoptó objetivos y metas que, en conjunto, definen una misión para el país:

■ ***La Junta de Planificación adoptó objetivos y metas que, en conjunto, definen una misión para el país:***

- la igualdad de oportunidades para todos;
- la planificación tiene como meta ensanchar la dignidad del ciudadano;
- el aprecio a la vida, la libertad y la felicidad son las metas a nivel personal;
- obtener altos niveles de conocimiento es un instrumento, pero también un fin;
- el fortalecimiento de la autoestima es una de las metas sociales;
- la participación local debe aumentar en el producto del país;
- se aspira a mantener un ambiente físico y cultural que enriquezca la vida del individuo.

Posteriormente, el documento sobre ***El Propósito de Puerto Rico***, sobre el cual se incluyen algunas observaciones más adelante, esbozó una visión a largo plazo de las metas y objetivos para la sociedad

puertorriqueña. Más recientemente, el Consejo Asesor Económico del Gobernador en su informe ***Estrategia para el Desarrollo Económico de Puerto Rico: Hacia la Segunda Transformación Económica***, esboza un conjunto de objetivos en ocho áreas, descritas a continuación:

■ ***El Consejo Asesor Económico del Gobernador en un informe esboza un conjunto de objetivos en ocho áreas:***

- **Gobierno:** reorientar el gasto público hacia la inversión y adoptar un rol de agente catalítico en el desarrollo;
- **Industria:** establecer los núcleos de excelencia industrial con capacidad de competir globalmente, eliminar subsidios a industrias no competitivas y fortalecer los programas dirigidos a empresas locales;
- **Infraestructura:** mejorar la calidad de la infraestructura y coordinarla con los requerimientos del ordenamiento físico-espacial;
- **Educación:** dar énfasis al desarrollo de la capacidad de aprendizaje y la flexibilidad en la fuerza trabajadora;
- **Financiamiento:** desarrollar un mercado de capital de riesgo en Puerto Rico;
- **Tecnología:** mejorar la capacidad tecnológica de la empresa;
- **Comercio Exterior:** aumentar nuestra capacidad de mercadear productos locales en el exterior;
- **Eslabonamientos Regionales:** desarrollar a Puerto Rico como centro de distribución y mercadeo del Caribe.

Como puede notarse, el nivel de generalidad varía sustancialmente entre documentos. El esquema que se presenta en este capítulo y que se irá modificando como parte del proceso mismo de generar el plan para el 2005, provee una base para comenzar el proceso de definir una misión. Este proceso se nutrirá de reuniones con líderes del país, seminarios, vistas y otros medios que contribuyan a definir un consenso en torno a esta misión.

Visión propuesta

■ ***La visión para Puerto Rico 2005 que se ha adoptado inicialmente incluye los siguientes elementos:***

La visión para Puerto Rico 2005 que se ha adoptado inicialmente incluye los siguientes elementos:

- Que el puertorriqueño tenga un claro sentido de **identidad**, contenida en un conjunto de ideales en torno a su cultura, lengua e historia.
- Que el puertorriqueño sea, a la vez, una persona con un claro entendimiento de las corrientes globales, y con una **visión universal**

que le permita confrontar los problemas y oportunidades que le presenta su país.

• Que los puertorriqueños —con un juicioso disfrute de los aspectos materiales y espirituales de la vida— se transformen en **mejores consumidores** y que reconozcan la necesidad de ponderar los beneficios que emanan del ahorro y del consumo apropiado.

• Que el puertorriqueño aprecie como una realidad vital su **ambiente natural** y sea un actor activo en la definición de su contexto físico, tanto en la ciudad como en el campo.

• Que la formación intelectual a la que aspira el puertorriqueño esté orientada a refinar su **sensibilidad espiritual**, tornar más creativo su mejor saber y capacitarlo eficazmente en sus destrezas mentales e instrumentales para enfrentar un mundo en que el reto de las nuevas tecnologías es cada vez mayor. El desarrollo de su equipo espiritual, intelectual y de destrezas técnicas redundará en una mayor capacidad productiva.

• Que los organismos gubernamentales fomenten, en todo momento, las **manifestaciones responsables** de todos, ayudándoles a clarificar los temas, a circular la información pertinente, a efectuar los análisis apropiados, a enfrentar con franqueza y valentía las críticas, y a reclutar la colaboración de distintos sectores de opinión al buscar **consenso** para resolver los problemas del país.

• Que el gobierno, en representación del pueblo de Puerto Rico, incorpore al país, con sabiduría, a las **corrientes del mundo** para contribuir al mejoramiento insular y mundial, aprovechando oportunidades disponibles para su desarrollo cultural y socioeconómico;

• Que el Puerto Rico al que se aspire sea uno en que la **buena convivencia social** sea la norma.

■ ***El esfuerzo más intenso de lograr una visión de Puerto Rico que sirviera de faro para las decisiones posteriores de política pública fue el que se recoge en el*** **Informe de la Comisión para el Estudio del Propósito de Puerto Rico** ***(1968).***

A través de los años, como se ha indicado anteriormente, han habido intentos de articular una visión para Puerto Rico que recoja los aspectos mencionados anteriormente. El esfuerzo más intenso de lograr una visión de Puerto Rico que sirviera de faro para las decisiones posteriores de política pública fue el que se recoge en el ***Informe de la Comisión para el Estudio del Propósito de Puerto Rico*** (1968).

En el Informe se estableció como un elemento importante para la realización de dicho propósito, proveer "*plena educación, en cantidad,*

en calidad, en profundidad". En este documento y en la presentación de los programas para el logro del Propósito de Puerto Rico se expresa que: *"Un pueblo que aspira a crear una civilización de excelencia tiene que asegurar a cada uno de sus ciudadanos la oportunidad de recibir una educación de la mejor calidad. La educación, que en su sentido más amplio es la trasmisión de los conocimientos y valores de una sociedad, da al individuo acceso al acervo cultural de su tiempo y propicia el desarrollo de su capacidad productiva y su talento creador. Al mismo tiempo, la educación da a los pueblos coherencia y continuidad histórica, y facilita la evolución de sus instituciones y valores."*

■ El Propósito de Puerto Rico ***fue preciso en exponer un conjunto de objetivos y metas sociales que debían ser los principios guía para el Puerto Rico de los sesenta y décadas subsiguientes:***

El Propósito de Puerto Rico fue preciso en exponer un conjunto de objetivos y metas sociales, además de las mencionadas en torno a la educación, que debían ser los principios guía para el Puerto Rico de los sesenta y décadas subsiguientes:

- máxima salud con igualdad de acceso a los servicios;
- hogar propio para cada familia;
- un balance de vida buena entre lo rural y lo urbano;
- un desarrollo ordenado de las ciudades;
- una creciente participación de los puertorriqueños en la economía del país; y
- la abolición de la pobreza extrema y del concepto mismo del desempleo.

■ ***Es en ese contexto –del Puerto Rico que queremos construir– que se crea el Proyecto Puerto Rico 2005 de la Junta de Planificación.***

La misión debe partir de la visión amplia que se adopte e incorporar los elementos que definen la ruta hacia su logro. Por ejemplo, si la visión habla de convivencia social, la misión debe proveer elementos operacionales para el logro de ésta. Si la visión incorpora abolir el concepto mismo del desempleo, la misión debe incluir los elementos necesarios para lograr ese objetivo. Es en ese contexto –del Puerto Rico que queremos construir– que se crea el Proyecto Puerto Rico 2005 de la Junta de Planificación.

Misión adoptada

La misión adoptada para el Proyecto Puerto Rico 2005 postula que postula que el fin último que se persigue es tener una sociedad con una alta calidad de vida en la que predomine la excelencia. Para alcanzar este fin es necesario que se logren los siguientes objetivos:

• Propiciar una economía competitiva y productiva que permita que Puerto Rico se inserte con éxito en el nuevo contexto global y regional.

• Fomentar la creación de fuentes de empleo permanentes con remuneración adecuada que permitan que la ciudadanía disfrute de los logros materiales y las amenidades sociales de una civilización de excelencia.

• Impulsar estrategias fundadas en un modelo de desarrollo sostenido que conserven nuestros recursos y que le permitan a las generaciones futuras disfrutar de una buena calidad de vida.

• Estimular a niveles individuales y colectivos un espíritu de autogestión a través del cual se cuente principalmente con nuestros propios recursos y fortalezas para impulsar el desarrollo, aquilatando en su justo valor el intercambio necesario con los demás países del mundo.

• Promover un desarrollo balanceado de las áreas urbanas y rurales que conduzca a la creación de espacios urbanos funcionales y agradables, sin el menoscabo de los recursos naturales y de terrenos con potencial agrícola.

• Promover la conservación de los recursos naturales y de nuestro carácter de isla tropical como base de nuestra calidad de vida y desarrollo económico.

• Dotar al país de servicios eficientes en las áreas de salud, educación y recreación.

• Garantizarle a cada persona el derecho a una vivienda adecuada a su dignidad humana, estimulando la construcción de vivienda de interés social en la cantidad y condiciones requeridas.

• Propiciar la sana convivencia y la armonía social a través de la educación y la creación de oportunidades de progreso para todos.

• Guiar el desarrollo social y económico de Puerto Rico de forma tal que se obtenga un balance entre las distintas regiones que lo componen, a fin de evitar la concentración extrema de las riquezas y las oportunidades.

• Defender nuestros principios democráticos de respeto de los derechos individuales y colectivos, a través de una amplia participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones.

■ *Los elementos de la misión esbozados anteriormente deben contener tres elementos:*

Los elementos de la misión esbozados anteriormente deben contener tres elementos:

• el gobierno,
• la empresa y
• el llamado tercer sector –compuesto por organizaciones sin fines de lucro, incluyendo las iglesias, las organizaciones de la comunidad, y entidades sin fines de lucro dedicadas a proveer servicios sociales y a la producción.

■ *La misión del gobierno es clave en Puerto Rico por razones de su peso histórico y por el hecho de que es el agente de cambio más importante.*

Gobierno

La misión del gobierno es clave en Puerto Rico por razones de su peso histórico y por el hecho de que es el agente de cambio más importante. El peso del gobierno en la economía del país, en los procesos de cambio social y en el quehacer cultural, hacen necesario que el Estado asuma un papel de liderato. Hasta esa aseveración no habría grandes dificultades. El problema surge al intentar definir las formas como el gobierno debe desempeñar esa función de liderato. Tradicionalmente el gobierno lo ha hecho interviniendo directamente en actividades normativas, de supervisión y de prestación de servicios.

■ *La misión para el sector público que se adopta en el Proyecto está encaminada a reducir la intervención del gobierno en la prestación directa de servicios.*

La misión para el sector público que se adopta en el Proyecto está encaminada a reducir la intervención del gobierno en la prestación directa de servicios en áreas tales como los servicios sociales (salud y educación), la infraestructura física (plantas de tratamiento, operación de carreteras de peaje, Navieras) y en el desarrollo de nuevas áreas de infraestructura (telecomunicaciones). No obstante, contempla una intervención activa en la definición de normas, en la programación, y en el establecimiento de sistemas de incentivos y penalidades para dirigir al sistema en su totalidad en una dirección deseada.

■ *El gobierno deja de ser proveedor y se convierte en agente facilitador, en agente catálítico y en reglamentador del sistema.*

El gobierno deja de ser proveedor y se convierte en agente facilitador, en agente catálítico y en reglamentador del sistema. No hay la menor duda que como ente que no representa a ningún interés en particular, es al que le corresponde establecer las reglas de juego del sistema económico y social, de modo que se provean las condiciones mínimas para lograr los objetivos y metas adoptados. No obstante, en el contexto de una sociedad fragmentada en que el poder está cada vez más diluido y los recursos escasos, es menester que estas reglas de juego crecientemente tengan que ser adoptadas por medio del logro de un amplio consenso entre los actores sociales.

■ *El gobierno en el nuevo contexto socioeconómico tiene la importante misión de convertirse en el ente que logra los consensos y los acuerdos tan necesarios para el cambio.*

El gobierno en el nuevo contexto socioeconómico tiene la importante misión de convertirse en el ente que logra los consensos y los acuerdos tan necesarios para el cambio. En un contexto de creciente complejidad social, económica y tecnológica es al gobierno al que le corresponde la función de establecer en forma consistente los mecanismos para simplificar dichos subsistemas, y permitir un funcionamiento ágil y efectivo de la sociedad. La búsqueda de consensos es uno de estos mecanismos, así como la transparencia en los procesos gubernamentales.

Empresa

■ *La misión del sector empresarial es la de ser un proveedor eficiente de los servicios que tradicionalmente ha rendido y otros que se irán incorporando a su inventario de posibilidades.*

La misión del sector empresarial es la de ser un proveedor eficiente de los servicios que tradicionalmente ha rendido y otros que se irán incorporando a su inventario de posibilidades. Por ejemplo, es claro que los mecanismos que utiliza el sector privado en la búsqueda de ganancias resultan eficientes en un conjunto de áreas en que no necesariamente el objetivo primordial es la ganancia privada. En éstas debe participar en el contexto de las normas sociales adoptadas y propiciadas por el gobierno. El sector empresarial tendrá que asumir una mayor participación en actividades que tradicionalmente le han sido ajenas, como es el caso de la educación. Esta intervención ya se ha manifestado en la adopción de escuelas, por ejemplo.

En el contexto descrito, es de esperar que el sector empresarial asuma una mayor ingerencia en la determinación de la política pública, en el debate sobre ésta y en su implantación. Las organizaciones del sector privado ya han asumido un creciente papel en este aspecto, que seguramente se agudizará en el futuro. Es importante que el sector

■ *En el contexto descrito, es de esperar que el sector empresarial asuma una mayor ingerencia en la determinación de la política pública, en el debate sobre ésta y en*

empresarial aborde esta función con los elementos de juicio necesarios, con la capacidad analítica requerida, y con pleno entendimiento de que la política pública busca un bien general y no particular. Para que el sector empresarial pueda ejercer su función en forma efectiva, es menester que el sector público reconozca, como se ha hecho en algunos casos, que la coparticipación pública/privada es la mejor forma de lograr una mayor efectividad.

Tercer sector

■ *La misión del tercer sector es colaborar, tanto con el gobierno como con la empresa, en aquellas áreas en que está particularmente capacitado para lograr los cambios necesarios.*

El tercer sector —que incorpora entidades religiosas, organizaciones de la comunidad, fundaciones y otras que operan sin fines de lucro— debe ser mencionado por su creciente importancia como actor social y económico en Puerto Rico. Su misión es colaborar, tanto con el gobierno como con la empresa, en aquellas áreas en que está particularmente capacitado para lograr los cambios necesarios, como es el caso con los programas de desarrollo comunal o de rehabilitación, movilizando los recursos disponibles en los otros dos sectores. En algunos casos, es al tercer sector que le corresponde tomar el liderato.

Una realidad de las sociedades modernas es que este sector ha asumido una creciente importancia en la prestación de servicios de carácter social, como son los relacionados a la educación y la salud. En Puerto Rico este fenómeno está ocurriendo y el tercer sector representa un importante recurso para la solución de problemas para los cuales el gobierno no cuenta con los recursos y que no pueden ser atendidos por el sector empresarial.

■ *En resumen, la misión de Puerto Rico está dirigida a lograr una economía productiva, eficiente, integradora y justa en que los tres sectores que la componen asumen funciones complementarias y funcionales con la misión general.*

Conclusiones

En resumen, la misión de Puerto Rico está dirigida a lograr una economía productiva, eficiente, integradora y justa en que los tres sectores que la componen asumen funciones complementarias y funcionales con la misión general. Esta misión debe servir como la base de las acciones de todas las entidades que forman el sistema socioeconómico, de modo que éste pueda actuar enérgicamente hacia un conjunto de objetivos sobre los cuales existe un amplio consenso. Debe proveer el marco para la política pública, la legislación necesaria,

los reglamentos y su implantación, y la organización de las entidades del sector público y su interrelación con el resto del sistema.

Lo anterior sugiere que la formulación de una misión para Puerto Rico en la que el gobierno asume la función de propiciador, debe estar acompañada de una estrategia de comunicación a todas las entidades de cada uno de los tres sectores mencionados. La comunicación de la misión y asegurarse de que ésta es internalizada por las entidades implantadoras, es de tanta importancia como su formulación.

■ ***La formulación de una misión para Puerto Rico en la que el gobierno asume la función de propiciador, debe estar acompañada de una estrategia de comunicación.***

Sin visión de conjunto y sin una misión claramente establecida, es imposible darle coherencia a las acciones que cada uno de los componentes del sistema toman. En sistemas complejos, le corresponde a la misión:

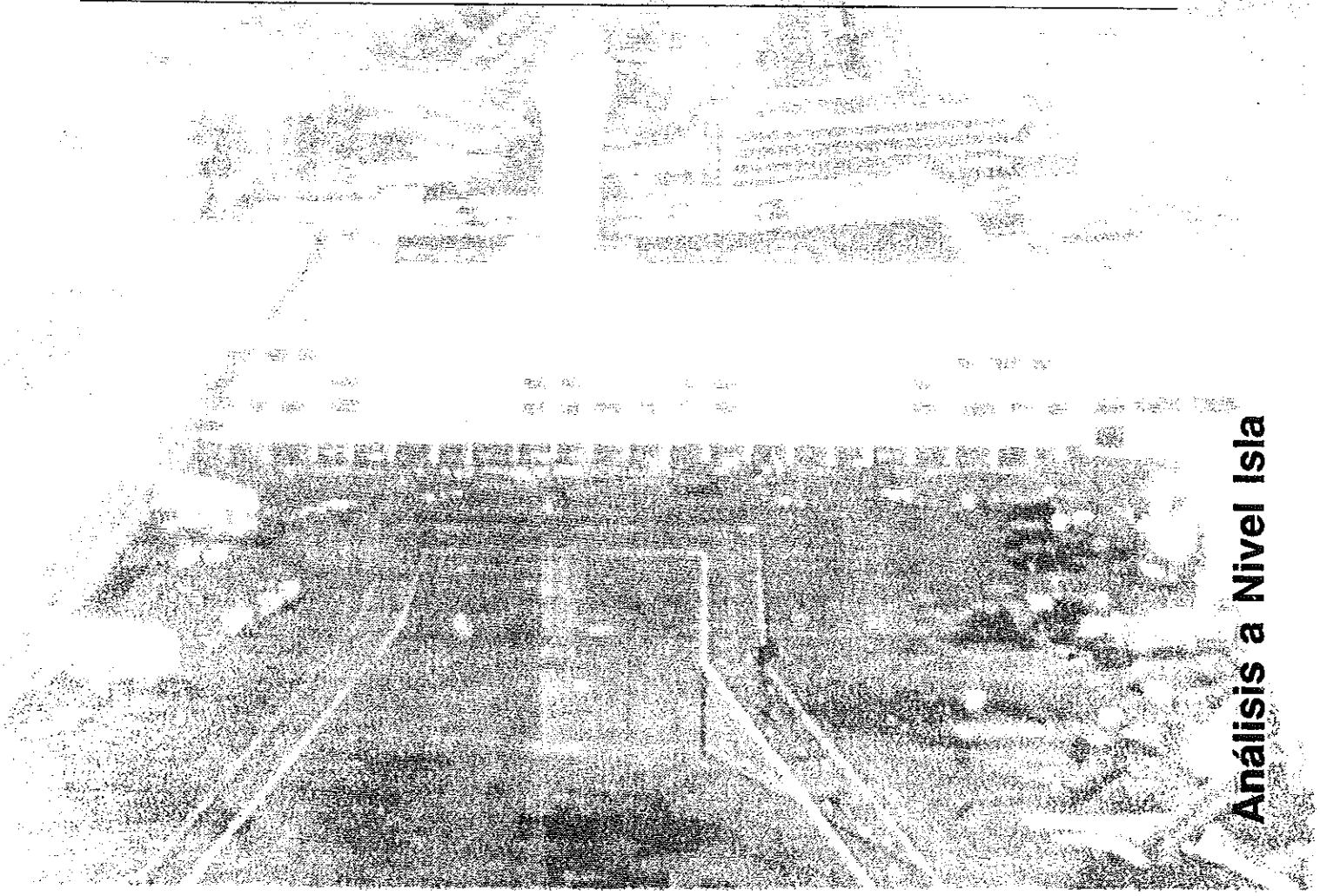
■ ***En sistemas complejos, le corresponde a la misión:***

- proveer los elementos para darle coherencia al sistema,
- organizar el proceso de toma de decisiones e
- integrar los aspectos relacionados a los contextos externo e interno.

No es exagerado decir que la complejidad creciente que ha caracterizado a Puerto Rico y a sus distintos componentes ha dificultado contar con unos principios guías que orienten las acciones del gobierno.

Análisis a Nivel Isla

Proyecto Puerto Rico 2005



Análisis a Nivel Isla

Contexto Externo

Los cambios en el contexto externo han acontecido a un ritmo que difícilmente era predecible hace pocos meses. Aun la cita con la que comienza este capítulo ya resulta incompleta, pues los cambios en la Unión Soviética a los que se refiere son aquéllos hacia mayor democratización y utilización del mecanismo de mercado. Bergsten no contemplaba el derrumbe en la Unión misma y en el Partido Comunista.

■ *Para una economía como la de Puerto Rico es imprescindible entender los cambios que acontecen en el mundo y como éstos le pueden afectar.*

Para una economía como la de Puerto Rico, que exhibe una apertura hacia el resto del mundo de una magnitud que alcanzan pocos países, es imprescindible entender los cambios que acontecen en el mundo y como éstos le pueden afectar. Este capítulo describe algunos de los elementos del contexto externo que se consideran de mayor importancia: el crecimiento en las economías industrializadas, los cambios en los países con los que Puerto Rico compite directamente para la inversión, la transformación en la economía global y los cambios tecnológicos.

Los países industrializados

■ *Las tendencias proyectadas para los países industrializados coinciden en que las tasas de crecimiento del Producto Bruto serán positivas pero lentas hasta fines de siglo.*

Las tendencias proyectadas para los países industrializados por *Wharton Econometric Forecasting Associates* (WEFA), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) coinciden en que las tasas de crecimiento del Producto Bruto serán positivas pero lentas hasta fines de siglo. Esta situación continúa una tendencia que se viene manifestando en las dos últimas décadas, una tasa de crecimiento decreciente a través del tiempo.

La tasa de crecimiento económico de Estados Unidos se proyecta, en términos reales, en alrededor de 2.6 por ciento anual para la década y 2.5 por ciento para los países industrializados en conjunto, 1.5 puntos por debajo del promedio de las décadas del sesenta y setenta. Japón continuará sosteniendo tasas de crecimiento de sobre 3 por ciento, pero muy por debajo de su trayectoria reciente. Los países de América Latina, Africa y Asia Occidental, que incluyen a todos los países del Tercer Mundo con la excepción de India y China, experimentarán las tasas más lentas de crecimiento, en promedio por debajo del 2 por ciento.

El comportamiento económico de Estados Unidos en los primeros siete meses de 1992 ha sido errático y no se ha manifestado una tendencia clara hacia un despegue post recesionario. De hecho, todas las indicaciones son de que la recuperación es sumamente frágil. Las manifestaciones del Presidente de la Reserva Federal a fines de julio fueron precisamente en ese sentido, indicando que aunque la recesión ha sido superada, no existe la evidencia de que ésta será fuerte o sostenida.

■ *El escenario más probable sugiere que los países industrializados continuarán sus políticas económicas de estímulo a la economía, pero de resguardo contra la inflación.*

El escenario más probable sugiere que los países industrializados continuarán sus políticas económicas de estímulo a la economía, pero de resguardo contra la inflación. Todo indica que los primeros años de la década se podrán clasificar como unos en que hay una desaceleración en la tasa de crecimiento económico de los países industrializados. El escenario más probable parte del descenso en las tasas de crecimiento en 1990 y 1991, y apunta hacia una recuperación en los dos próximos años, manteniéndose la tendencia secular hacia tasas de crecimiento más lentas hasta fines de la década.

■ *Los eventos del Golfo Pérsico de la segunda mitad de 1990 y los primeros meses de 1991 no produjeron cambios perceptibles en las perspectivas para el largo plazo.*

Los eventos del Golfo Pérsico de la segunda mitad de 1990 y los primeros meses de 1991 no produjeron cambios perceptibles en las perspectivas para el largo plazo. Existen varias opciones en cuanto a posibles cambios en el Medio Oriente que podrían transformar el panorama político y económico a mediano y largo plazo que, sin embargo, resultan especulativas en estos momentos.

Es claro que el equilibrio en la región se ha modificado y que esto podría afectar, entre otras, la trayectoria de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en el futuro. Una posible consecuencia es la dominación de la Organización por parte de Arabia Saudita, lo cual podría resultar favorable para los países importadores de petróleo. Por otro lado, la reconstrucción de Kuwait, y en su momento Iraq, requerirá de fuertes inversiones que podrían tener el efecto de aumentar –o mantener a los niveles actuales– las tasas de interés, particularmente si se toman en consideración las demandas por capital que requerirán la integración alemana y la reconstrucción de Europa Oriental.

En los productos primarios, particularmente los metales y los alimentos, la situación es distinta a la del petróleo y se vislumbra un aumento en sus precios. Esto beneficiará a los países exportadores que

verán una mejoría en sus términos de intercambio. En los países industrializados se sentirá una leve presión inflacionaria a consecuencia de ello.

Las tasas de interés se espera que aumenten en los próximos años a un ritmo lento y no se proyectan grandes cambios en esta variable. El LIBOR[1] (*London Interbanking Offered Rate*) se proyecta ligeramente superior al nivel actual para el período hasta 1993. Esto podría cambiar de surgir presiones inflacionarias en la economía de Estados Unidos en los próximos meses. La Reserva Federal redujo la tasa de descuento en medio punto en diciembre de 1990 y ha continuado reduciéndola hasta el verano de 1992, reflejo de que una recaída recesionaria se mantiene como una preocupación mayor que un brote inflacionario, al menos en Estados Unidos.

■ ***El dólar se estabilizará y no se espera que su valor respecto a las principales monedas disminuya significativamente.***

El dólar se estabilizará y no se espera que su valor respecto a las principales monedas disminuya significativamente. De hecho, en función de los cambios en el panorama geopolítico, es de esperar que su valor aumente levemente en relación a las otras monedas a través de la década.

La economía de Estados Unidos continuará siendo afectada por los dos déficits, el comercial y el fiscal, lo cual motivará que se aprueben medidas contributivas con miras a resolver la situación. Lo razonable es esperar un aumento paulatino en las contribuciones que las devuelva a un nivel que se aproxime al existente antes de la reforma de 1986, aunque utilizando fuentes distintas. Mientras el excedente de ahorros de Japón, Alemania y otros países excedentarios se dirija a Estados Unidos y contribuya a financiar su déficit, la situación no hará crisis.

La incertidumbre que generan las elecciones es un factor importante en explicar la situación actual. La reelección del Presidente Bush, prácticamente asegurada a principios de 1992, no ocurrió. No obstante, en lo que a política económica se refiere, es evidente que la propia situación fiscal obligará a la nueva Administración Demócrata a tomar medidas similares a las mencionadas en cuanto al sistema contributivo y también en cuanto a la política de gastos.

No se debe esperar que Alemania y Japón continúen siendo inversionistas externos netos al mismo nivel que en la década pasada. Los

[1] El tipo medio de interés diario en el mercado de Londres, que se utiliza como base para medir el interés internacional de tipo fluctuante; tomado del *Diccionario de Economía* de Ramón Tamames, Alianza Editorial, S.A., Madrid, 1988, página 169.

costos de la unificación de Alemania requerirán que modifique sus patrones de inversión externa hacia inversiones domésticas. En el caso de Japón, dos factores sugieren que su ritmo de inversión externa disminuirá: el aumento en las tasas domésticas de interés a niveles similares a los de Estados Unidos y la estrategia de invertir en su propia infraestructura. Un tercer elemento que ha afectado la capacidad de Japón de ser el principal exportador de capital es las crisis en sus mercados de bienes raices y en su sector financiero, que han conllevado una caída abrupta y profunda en los mercados de valores.

■ *Las medidas contributivas federales para reducir el déficit fiscal podrían acarrear implicaciones contradictorias para Puerto Rico.*

Las medidas contributivas federales para reducir el déficit fiscal podrían acarrear implicaciones contradictorias para Puerto Rico. Por un lado, en la medida en que aumenten las contribuciones federales mejora la posición competitiva de Puerto Rico. Por otro lado, la Sección 936 puede verse amenazada nuevamente y el impuesto sobre bebidas alcohólicas aprobado recientemente puede afectar el mercado para el ron y por ende los ingresos del fisco por concepto de arbitrios. Es importante señalar también que el déficit fiscal está obligando a los estados de Estados Unidos a asumir una mayor responsabilidad en áreas en que el gobierno federal había sido el ente predominante.

■ *La evolución de la economía de Estados Unidos será desigual, en tanto algunos estados crecerán a tasas más altas que otros.*

La evolución de la economía de Estados Unidos será desigual, en tanto algunos estados crecerán a tasas más altas que otros. Por ejemplo, se espera que los estados del noreste sean los que sostengan una tasa de crecimiento más lenta, mientras que los del suroeste sean los que experimenten tasas de crecimiento superiores al promedio nacional. Esto se debe a un conjunto de consideraciones, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes: la transformación en la estructura industrial a favor de industrias con patrones de localización más flexibles que favorece a los estados del sur y suroeste; las políticas federales en cuanto a la asignación de recursos; la creciente importancia del sector externo y en particular de la economía del Pacífico en las exportaciones e importaciones de Estados Unidos; y, por último, la creciente integración con México y Canadá.

La tasa de crecimiento del comercio internacional se espera que aumente a un 4 por ciento anual en la próxima década. Un factor importante es que la composición del comercio continuará manifestando cambios importantes, con el comercio de servicios asumiendo una importancia cada vez mayor. Por esta razón, la última ronda de

negociaciones del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, *General Agreement on Tariffs and Trade*) decidió incluir a los servicios dentro de su ámbito de acción. Aunque la ronda fracasó, es de esperar que las negociaciones se reanuden y que en estas nuevas negociaciones la categoría de servicios se mantenga como un elemento central.

La economía de Estados Unidos a corto y mediano plazo

■ ***El fin de la guerra en el Golfo Pérsico y su desenlace positivo para Estados Unidos no afectó en forma definitiva los pronósticos hechos antes de la guerra.***

El fin de la guerra en el Golfo Pérsico y su desenlace positivo para Estados Unidos no afectó en forma definitiva los pronósticos hechos antes de la guerra. Se esperaba que la economía de Estados Unidos tuviera una tasa de crecimiento ligeramente superior a la proyectada anteriormente en los escenarios optimistas (esto es, en aquellos en que la guerra duraría entre 4 y 8 semanas), pero en otros aspectos los pronósticos mostraban pocos cambios y para los años 1992-95 el pronóstico es de un crecimiento positivo, pero lento.

La guerra en el Golfo Pérsico generó un nivel de incertidumbre muy superior a lo normal en cuanto a las perspectivas económicas para Estados Unidos. Aunque es claro que su economía atravesó por una recesión, había muchas interrogantes sobre cuán prolongada y/o cuán profunda sería, debido a la incertidumbre en cuanto a la duración y severidad de la guerra. La opinión de consenso que prevaleció entonces es que la recesión sería breve y poco profunda. Sin embargo, ha resultado ser mucho más prolongada que lo anticipado.

■ ***El escenario de recesión más severa no dependía de la guerra, sino de las condiciones actuales y prospectivas en el sector financiero.***

Es interesante que los escenarios preparados a principios de 1991 eran generalmente optimistas en cuanto a los efectos económicos de la guerra, lo cual resultó certero. El escenario de recesión más severa no dependía de la guerra, sino de las condiciones actuales y prospectivas en el sector financiero. Este escenario de riesgo financiero y recesión todavía tiene validez, no obstante el hecho de que existe un consenso de que la recesión ya quedó superada para el verano de 1992.

En su escenario básico, el Grupo WEFA previó un crecimiento de 1.8 por ciento en el año 1991, lo cual es casi el doble de la tasa de crecimiento del 1 por ciento prevista hace varios meses. En 1992, el crecimiento sería de 2.9 por ciento, con lo cual ya se acercaría a la

tendencia de largo plazo. Una preocupación principal surgió a consecuencia de un aumento sustancial en la tasa de desempleo en junio de 1992, cuando alcanzó una cifra de alrededor del 7por ciento, su nivel más alto en muchos años.

■ *La mayoría de los escenarios preveían que las tasas de interés se mantendrían estables a los niveles actuales o que aumentarían moderadamente a partir de la segunda mitad del año.*

Otras empresas de pronósticos económicos sostenían una visión optimista del impacto de la guerra. Por ejemplo, *Data Resources International* (DRI) anticipaba que el precio del petróleo tendría un nivel promedio de $20 por barril en 1991 y esperaba una reducción a $18 en 1992. Los precios actuales han resultado ser inferiores a los proyectados.

La mayoría de los escenarios preveían que las tasas de interés se mantendrían estables a los niveles de 1991 o que aumentarían moderadamente a partir de la segunda mitad de ese año. Como promedio anual, las tasas de corto plazo serían más bajas a partir de 1992 que en 1991. Por ejemplo, el Grupo WEFA pronosticaba un nivel promedio de 9.79 por ciento para la tasa preferencial (*prime*) en 1991, mientras que el consenso de *Blue Chip* la situaba en 8.93 por ciento. La realidad a mediados de 1992 es una tasa por debajo de dichos pronósticos.

■ *Aunque los pronósticos para la economía norteamericana no son pesimistas, se señalan varios riesgos presentes en las perspectivas económicas.*

Aunque los pronósticos para la economía norteamericana no son pesimistas, se señalan varios riesgos presentes en las perspectivas económicas. En primer lugar, existe el riesgo de una recaída recesionaria a consecuencia del poco impulso demostrado por la economía a partir del segundo trimestre de 1991. Segundo, debe considerarse que la actual situación de restricción crediticia, junto a los problemas que enfrentan muchos bancos comerciales y a la crisis de la banca comercial y, sobre todo, de ahorro y préstamos, puede provocar una fuerte contracción en la liquidez que también tendría el efecto de acentuar la recesión. Actualmente, los pronosticadores profesionales le atribuyen una baja probabilidad a estos riesgos, pero esto podría cambiar en los próximos meses.

Por otro lado, la situación fiscal del gobierno federal no ha mejorado sustancialmente y se espera que continúe siendo una en que el déficit presupuestario se mantenga alto, al menos hasta 1995. Esta es la conclusión de diversos analistas. El déficit en balanza comercial ha mejorado a consecuencia de la desaceleración económica, pero no se espera que se elimine hasta 1995 o posteriormente.

El Acuerdo de Libre Comercio, conocido como el *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), entre México, Canadá y Estados Unidos, desempeñará un papel importante en las perspectivas de crecimiento de Estados Unidos en el mediano y largo plazo. Aunque no hay seguridad en cuanto a los impactos, hay al menos dos aproximaciones: una se refiere al desplazamiento de la producción de ciertos productos, como son los vehículos de motor y equipo electrónico, a México desde Estados Unidos y la segunda es que el mercado para la industria de servicios de Estados Unidos aumentará sustancialmente con su entrada en México, permitida mediante el Acuerdo. Esto es particularmente importante para el sector financiero y el de comunicaciones.

■ ***Puerto Rico se enfrenta a un conjunto de países cuyas políticas de industrialización y desarrollo económico compiten directamente con las nuestras.***

Los países competidores

Puerto Rico se enfrenta a un conjunto de países cuyas políticas de industrialización y desarrollo económico compiten directamente con las nuestras. Estos incluyen no solamente a los países de Asia, como Singapur, Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur, sino también a México, República Dominicana y otros países de la región.

La actuación de estos países es un elemento importante en determinar las políticas económicas de Puerto Rico en cuanto a la identificación de mercados y la formulación de estrategias. En cuanto a la política de comercio internacional, las implicaciones de la integración de México a la economía de Estados Unidos, por ejemplo, son inmensas para Puerto Rico. Esto es particularmente cierto si se agrega la creciente importancia del capital japonés en dicho país.

Hay algunas ventajas para Puerto Rico que han surgido de cambios recientes en el panorama internacional y de cambios en la reglamentación federal. Por ejemplo, las restricciones que se han impuesto en Estados Unidos a las importaciones de los países de Asia podrían facilitar una transferencia de la actividad industrial en el área de textiles y ropa hacia los países de la Cuenca del Caribe.

La situación de incertidumbre con relación al futuro de Hong Kong y el advenimiento de China a los mercados internacionales introducen cambios en la situación competitiva. Aunque la capacidad de competencia de Hong Kong no sufrirá cambios en los próximos

años, sí se espera que el cambio en soberanía le afecte. La presencia de China en los mercados comienza a dejarse sentir en algunos sectores como textiles y la industria electrónica, y será un factor importante para mediados de la próxima década.

■ *Países como Malasia, Singapur y Taiwan continuarán siendo competidores importantes de Puerto Rico en Asia.*

Países como Malasia, Singapur y Taiwan continuarán siendo competidores importantes de Puerto Rico en Asia, mientras que Irlanda seguramente se beneficiará por los cambios en la Comunidad Económica Europea (CEE). Para 1992, se proyecta que la CEE se integrará en un mercado sin barreras –para el flujo de mercancías y para el de factores de producción– entre los países. El riesgo que presenta esta situación es que se cierre el mercado europeo a importaciones del resto del mundo. Es precisamente esta posibilidad que ha llevado a aumentos importantes en la inversión norteamericana y japonesa en Europa.

Una vertiente nueva en la trayectoria de los países asiáticos es su conversión a economías especializadas en la producción de bienes que incorporan alta tecnología. Por ejemplo, Taiwan –el país con la mayor acumulación de divisas– se ha convertido en un país que adquiere y desarrolla nuevas tecnologías. Esto sugiere que, para mediados de la próxima década, la producción de los bienes intensivos en mano de obra se habrá desplazado a otros países con costos más bajos.

■ *Las bases de la competencia internacional han variado y no será únicamente en función de costos de mano de obra inferiores.*

Singapur ha comenzado en años recientes una transformación de su estrategia hacia el establecimiento de industrias de alta tecnología, y el fortalecimiento de su infraestructura científica y tecnológica. Las bases de la competencia internacional han variado y no será únicamente en función de costos de mano de obra inferiores. Crecientemente, países como Taiwan han asumido una actitud más agresiva en la compra de empresas en otros países –principalmente Estados Unidos– como un mecanismo para adquirir nuevas tecnologías.

Tecnología

Todo indica que en la próxima década surgirán adelantos en la tecnología que tendrán un impacto significativo sobre los determinantes de la capacidad de competir a nivel internacional. Los adelantos se concentran en tres áreas: nuevos productos, nuevos procesos y nuevos materiales.

■ *Crecientemente, las transformaciones que veremos en el campo de la tecnología serán responsabilidad de dos tipos de "fábricas de tecnologías".*

El desarrollo de nuevas tecnologías es un producto principalmente de las empresas transnacionales. Crecientemente, las transformaciones que veremos en el campo de la tecnología serán responsabilidad de dos tipos de "fábricas de tecnologías": las asociadas a una empresa transnacional o las que son resultado de la formación de consorcios entre empresas transnacionales y gobiernos de diversos países.

En Europa se han organizado dos grandes consorcios dirigidos a la investigación en distintas áreas del desarrollo tecnológico. Una es ESPRIT y la otra EUREKA. En Estados Unidos se han creado no menos de diez consorcios de distinto tipo con recursos anuales de sobre $2,500 millones. El más conocido es SEMATECH, en el área de los microprocesadores, y el de mayor tamaño BELLCORE, con alrededor de $1,000 millones anuales de gastos en investigación en telecomunicaciones. De hecho, la legislación antimonopolística se enmendó para permitir este tipo de consorcio.

■ *Los gobiernos son actores centrales en el desarrollo de las políticas tecnológicas.*

Los gobiernos son actores centrales en el desarrollo de las políticas tecnológicas, como lo demuestra el proyecto de ley aprobado el 11 de septiembre de 1991 por el Senado de los Estados Unidos. Este proyecto –apadrinado por el senador y Vice Presidente electo Albert Gore– autoriza la inversión de $1,000 millones en el desarrollo de una red que integraría a todos los centros de computación de alta velocidad en las empresas, laboratorios del gobierno y universidades. El proyecto, ya aprobado por la Cámara de Representantes, crearía una red que integraría a todos los centros en Estados Unidos, facilitando la comunicación entre los centros de investigación, y multiplicando la capacidad de computación y, por lo tanto, de investigación.

En vista de que el desarrollo de nuevas tecnologías se concentra en pocos países y empresas, hay una preocupación creciente por la transferencia de tecnologías, pues se reconoce que el acceso a éstas es un elemento central en definir la capacidad de competir de las empresas y, por ende, de las economías nacionales. El desarrollo de SPRINT, un innovador programa en la CEE, tiene como objetivo precisamente facilitar el proceso de transferencia de tecnologías a las empresas pequeñas y medianas.

La competencia global se plantea cada vez más en términos de la capacidad de las empresas de responder ágilmente a los cambios en los

patrones de demanda en distintos mercados. El tiempo de reacción es entonces un factor competitivo que requiere que se cuente con la infraestructura de telecomunicaciones y de transportación para hacerlo efectivo. De ahí la importancia –según señala Robert Reich en su reciente libro, ***The Work of Nations***– de que los países y las empresas se incorporen a lo que él llama las "redes globales".

■ *La conversión de Puerto Rico en un centro de exportación de servicios financieros y de otros servicios, no es viable sin la existencia de un sistema de telecomunicaciones adecuado.*

La conversión de Puerto Rico en un centro de exportación de servicios financieros y de otros servicios, actividades que han sido sugeridas como de prioridad para la década, no es viable sin la existencia de un sistema de telecomunicaciones adecuado. Por esta razón y por los señalamientos anteriores, es que se requiere particular atención al sistema de telecomunicaciones más allá del subsistema de telefonía.

El hecho de que los criterios de localización de la actividad económica cambian es una consecuencia de la mejoría en las telecomunicaciones y de la evolución de las economías hacia un contenido mayor del componente de información en sus productos y procesos. Los determinantes de la localización que antes predominaban dejan de ser tan importantes. En efecto, lo que sucede es que la producción se ata menos a un lugar en particular.

■ *El desarrollo de nuevos procesos de producción y procesos de manejo de la información tiene las implicaciones mayores y más inmediatas en lo que a mejorar la capacidad de competir de Puerto Rico se refiere.*

El desarrollo de nuevos procesos de producción y procesos de manejo de la información tiene las implicaciones mayores y más inmediatas en lo que a mejorar la capacidad de competir de Puerto Rico se refiere. Lo anterior implica que se necesita un nuevo énfasis, en cuanto a la infraestructura requerida, que reconozca a la educación y la información como insumos de primera importancia en la economía de ésta y las próximas décadas.

La Administración de Fomento Económico ha reconocido esta necesidad. Se crearon dos programas para fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y para captar y convertir en medidas de política industrial las nuevas tendencias en la tecnología. A tales efectos, se creó la Junta de Ciencia y Tecnología, cuya función es propiciar proyectos innovadores que incorporen nuevas tecnologías, y los grupos de trabajo sobre tecnologías emergentes, precisamente con la intención de identificar tendencias en éstas y atraer empresas asociadas con dichas tecnologías a Puerto Rico.

La organización de la economía global

■ ***El hecho más sobresaliente en los últimos años, y uno que se espera continúe por la próxima década, es la reorganización de la economía mundial.***

■ ***El evento más importante ha sido la transformación del bloque de países socialistas y su creciente incorporación a la economía occidental,.***

■ ***La globalización tiene muchas manifestaciones. Una de ellas es la creciente integración de las empresas a través de fronteras, lo que dificulta la definición de lo que es la economía nacional.***

El hecho más sobresaliente en los últimos años, y que se espera continúe por la próxima década, es la reorganización de la economía mundial. Por primera vez puede decirse que el sistema económico capitalista comienza a funcionar como un sistema global, particularmente con la rápida absorción de los países del bloque socialista. Los mercados financieros se han integrado y las decisiones en torno a la política monetaria de los principales países se hacen por el Grupo de los Siete[2], en donde el poder ahora se comparte entre Estados Unidos, Japón y Alemania. Se ha propuesto que los países de la Comunidad Económica Europea tengan sus sistemas monetarios integrados para 1992 y que la CEE sea un mercado único para esa fecha.

En el período comprendido entre junio de 1989 hasta el presente, el evento más importante ha sido la transformación del bloque de países socialistas y su creciente incorporación a la economía occidental, lo que tiene varias implicaciones. Una de ellas es la creciente importancia de los países de Europa Oriental como destino de las inversiones de los gobiernos y las empresas de Occidente, particularmente las del Europa Occidental. Una consecuencia de esto podría ser una limitación en la disponibilidad de capital para invertir en, por ejemplo, América Latina o en el propio Estados Unidos. Una segunda consecuencia es la modificación del equilibrio de fuerzas en la economía global. La unificación de Alemania, por ejemplo, consolidará la posición de ese país como la economía dominante de Europa y la tercera del mundo.

La globalización tiene muchas manifestaciones. Una de ellas es la creciente integración de las empresas a través de fronteras, lo que dificulta la definición de lo que es la economía nacional. Por ejemplo, la industria automotriz norteamericana ya cuenta con un fuerte contingente japonés que, de hecho, ha exportado autos al propio Japón. A mediados de 1990, el 28 por ciento de todos los autos producidos en Estados Unidos eran producidos por empresas japonesas en Estados Unidos o por consorcios entre dichas empresas y empresas norteamericanas. La industria automotriz japonesa y la norteamericana están íntimamente interrelacionadas en muchos aspectos, desde la partici-

[2] Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Canadá.

■ *Lo que es necesario reconocer es que la integración entre las economías industrializadas no ocurre por el lado del comercio, sino por el lado de los flujos de capital y tecnología.*

pación conjunta en el diseño y la producción de vehículos, hasta la compra de piezas y componentes.

En un sentido más importante, lo que es necesario reconocer es que la integración entre las economías industrializadas no ocurre por el lado del comercio, sino por el lado de los flujos de capital y tecnología. Lo anterior es ejemplificado por la creación de empresas conjuntas (*joint ventures*) entre Daimler Benz en Alemania y Mitsubishi en Japón para el intercambio de tecnologías y el desarrollo conjunto de nuevos productos, y para propósitos similares entre Sony de Japón y Phillips de Holanda. Esto representa una transformación radical en la forma como funciona la economía mundial y como se integran sus componentes.

La industria de las gomas de vehículos provee otro ejemplo. Esta industria se ha globalizado con la adquisición de empresas norteamericanas por parte de empresas japonesas, francesas e italianas. La industria de la computación se ha movido por el mismo camino con los acuerdos entre Olivetti y ATT, y otros acuerdos similares entre otras empresas, BULL en Francia y Honeywell en Estados Unidos. La globalización y el proceso de concentración son parte del mismo fenómeno, pues si bien es cierto que hay una dispersión del poder económico entre varios países no es menos cierto que esta dispersión ocurre en gran medida por la consolidación de empresas.

■ *La globalización y el proceso de concentración son parte del mismo fenómeno.*

■ *Un cambio particularmente importante en la organización de la economía mundial es la integración de la Comunidad Económica Europea para 1992.*

Un cambio particularmente importante en la organización de la economía mundial es la integración de la Comunidad Económica Europea para 1992. En ese año, como se ha indicado, la CEE comenzará a funcionar como una economía nacional. Es importante mencionar que la CEE se ampliará seguramente con la incorporación de los países escandinavos y los de BENELUX, y que las economías de Europa Oriental formarán parte del mercado único.

La reunión de jefes de gobierno de la Comunidad Europea celebrada en 1991 en Maastricht, Holanda, resultó en acuerdos que acelerarían notablemente el ritmo de integración, particularmente en lo relacionado a la integración monetaria. No obstante, posteriormente han surgido obstáculos a dicho proceso, como fue la votación negativa de Dinamarca en cuanto a la integración y la creciente renuencia alemana en torno a ésta, motivada en parte por la presión surgida a raíz

de la unión entre las dos Alemanias. No obstante, aunque a un ritmo posiblemente más lento, la integración europea debe tratarse como un hecho.

■ *Este desarrollo de un mundo tripolar es importante en definir el futuro de la economía global y de cada uno de sus integrantes.*

Este desarrollo en Europa ocurre en forma paralela con la formación de bloques regionales en Asia y en Norte América, con Japón y Estados Unidos respectivamente como sus ejes. Este desarrollo de un mundo tripolar es importante en definir el futuro de la economía global y de cada uno de sus integrantes. Son interesantes los acuerdos entre México y Estados Unidos para crear una zona de libre comercio entre ambos, incorporando a Canadá en las negociaciones, y la intención del Presidente Bush de incorporar a toda América Latina en una zona libre. Para Puerto Rico, como economía exportadora, esta doble reestructuración de la economía global –la globalización y la formación de bloques económicos regionales– debe ser un elemento central en su planificación estratégica a mediano y largo plazo.

■ *Para Puerto Rico, como economía exportadora, esta doble reestructuración de la economía global debe ser un elemento central en su planificación estratégica a mediano y largo plazo.*

La globalización financiera se perfila como una tendencia con importantes implicaciones. La consolidación de un sistema con tres mercados globales –Tokío, Nueva York y Londres, que corresponden a los tres bloques mencionados– actuando en forma integrada, significa que la posibilidad de desarrollar mercados financieros internacionales en un lugar como Puerto Rico es muy limitada. La procedencia de los fondos de inversión se ha modificado, siendo Japón, Gran Bretaña, Alemania y Taiwan las principales fuentes de capital internacional. No obstante, la incertidumbre en la región y la inestabilidad en sus principales países sugiere la posibilidad de que Puerto Rico pueda convertirse en un centro financiero regional.

■ *La incertidumbre en la región y la inestabilidad en sus principales países sugiere la posibilidad de que Puerto Rico pueda convertirse en un centro financiero regional.*

En algunos casos, como el turismo, todas las proyecciones indican que los países europeos, particularmente Alemania, se convertirán en los principales originadores de viajes de larga distancia. Esto es resultado de las tasas de crecimiento económico más altas y de la relación del valor de su moneda al dólar. Se ha encontrado que la demanda por viajes es particularmente sensible a estas dos variables.

Los análisis de *The Economist Intelligence Unit* (***International Tourism Forecasts to 1999***) sugieren varias tendencias en cuanto a la industria de viajes que, de alguna manera, reflejan los cambios que están ocurriendo en la economía global. Sus conclusiones principales son la siguientes:

■ *Las principales tendencias en cuanto a la industria de viajes son:*

• El crecimiento en el número de viajes aumentó hasta 1991, pero luego disminuirá, aumentando nuevamente para el período 1995-99.

• Estados Unidos tendrá una participación menor en el total de viajes originados en los principales países originadores de viajes.

• Para 1999, Alemania Occidental y Japón serán los dos principales países originadores de viajes y Estados Unidos ocupará el tercer lugar.

• La industria de viajes estará sujeta a las tendencias hacia la consolidación y concentración que se han manifestado en otros sectores.

Es necesario un profundo análisis de los requerimientos para ser competitivos en este nuevo contexto. Algunos de los señalamientos anteriores, incluyendo los relacionados al cambio tecnológico, se refieren a este tema, pero es obvio que es necesario un esfuerzo importante dirigido a precisar cuáles son estos factores, qué pasos habrá que tomar para implantar medidas para asegurarnos que Puerto Rico cuenta con ellos y, tercero, adoptar estrategias precisas para lograr una inserción efectiva en el nuevo contexto.

Implicaciones para Puerto Rico

Los cambios en el contexto externo discutidos en los párrafos anteriores se dejarán sentir en Puerto Rico a través de su impacto en la estructura económica, en los requerimientos de mano de obra y de infraestructura, y en la determinación de las estrategias a seguir para lograr ser un participante efectivo en los mercados internacionales.

■ *La globalización de la economía agudiza la situación competitiva de Puerto Rico en varios aspectos.*

La globalización de la economía agudiza la situación competitiva de Puerto Rico en varios aspectos. Es evidente que la competencia de Puerto Rico aumentará, no sólo de sus competidores tradicionales, sino por parte de estados y ciudades de Estados Unidos. Hay una creciente agresividad en atraer actividad económica hacia éstos, utilizando las mejoras en calidad de vida y en la infraestructura educativa, científica y tecnológica como atractivos. Prácticamente todos los estados tienen oficinas de exportación y/o de promoción fuera de Estados Unidos y compiten agresivamente por la inversión externa.

Varios de ellos, ocho según la información disponible, ya tienen oficinas en México. Es interesante notar también que algunos de los países que tradicionalmente han dependido de costos bajos de mano de obra, como Taiwan, comienzan a financiar agresivamente el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías, modificando las bases de la competencia.

■ *Los señalamientos hechos arrojan varias implicaciones para las estrategias a seguir por Puerto Rico en los próximos años.*

Los señalamientos hechos arrojan varias implicaciones para las estrategias a seguir por Puerto Rico en los próximos años. Es claro que no se podrá depender del crecimiento en la economía global y en la economía de Estados Unidos para impulsar esta economía. Puerto Rico crecerá en función de su capacidad de penetrar más los mercados globales. De ahí la importancia de mejorar nuestra capacidad de competir con el resto de los países.

■ *Los cambios en las estructuras económicas continuarán promoviendo el desarrollo de los servicios, sobre todo aquellos basados en la información.*

Los cambios en las estructuras económicas continuarán promoviendo el desarrollo de los servicios, sobre todo aquellos basados en la información. Es evidente que Puerto Rico debe internalizar esta situación y generar las condiciones para hacerse competitivo en este renglón.

El desarrollo de la capacidad de generar fuentes de crecimiento que sean independientes de las tendencias globales es también el resultado del análisis anterior. Esto sugiere el desarrollo de la capacidad de penetrar mercados regionales en que Puerto Rico puede tener una ventaja absoluta en relación a los suplidores actuales. Sugiere, además, la necesidad de que Puerto Rico desarrolle una estrategia en función de la identificación de nichos en el mercado global en los cuales puede penetrar con relativa facilidad, en vez de intentar mejorar su competitividad en áreas diversas de actividad.

■ *Puerto Rico tendrá que reforzar su infraestructura educativa y científica si quiere competir globalmente en la atracción de determinadas actividades a la Isla.*

Puerto Rico tendrá que reforzar su infraestructura educativa y científica si quiere competir globalmente en la atracción de determinadas actividades a la Isla. Se trata de factores que se reconocen cada vez más como centrales en determinar la capacidad de competir en la economía global.[3] Como se mencionó anteriormente, muchos de los estados de Estados Unidos han impulsado campañas de promoción en función de la calidad de su infraestructura científica y tecnológica, y de sus sistemas educativos. Los casos más sobresalientes son los de Nueva Jersey, Ohio, Georgia y Florida, por no mencionar los que

[3] Ver, por ejemplo, *World Development Report 1991*, *The World Bank*.

tradicionalmente se han reconocido como líderes en esta dimensión: Carolina del Norte, California y Massachusetts. Todos cuentan con una política científica y tecnológica articulada, y con organismos especializados para su implantación.

■ *El desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones es un elemento clave en el contexto descrito y es un área en donde ya se están implantando cambios importantes.*

El desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones es un elemento clave en el contexto descrito y es un área en donde ya se están implantando cambios importantes, como es el contar con un sistema digitalizado de fibra óptica. La posibilidad de Puerto Rico poder competir efectivamente en áreas diversas como la manufactura, la exportación de servicios financieros y otras, dependerá en gran medida de cuán exitoso sea en desarrollar su sistema de telecomunicaciones e integrarlo a las redes que se están desarrollando en Estados Unidos y en otros lugares. Se requiere una expresión de la política pública sobre esta área que establezca los pasos a seguir.

■ *La implicación más importante de lo señalado en este capítulo es que el éxito de la política de inserción de Puerto Rico en la economía global depende de medidas que no se relacionan directamente con el sector externo.*

La implicación más importante de lo señalado en este capítulo es que el éxito de la política de inserción de Puerto Rico en la economía global depende de medidas que no se relacionan directamente con el sector externo, pero que son de fundamental importancia para mejorar la capacidad de competir de las empresas locales. Esto se refiere, por ejemplo, a medidas encaminadas a propiciar un aumento en la productividad de estas empresas, a facilitar el acceso a mercados internacionales y a las nuevas tecnologías, a mejorar su capacidad gerencial y, en general, a proveer los instrumentos requeridos para transformar la orientación de la empresa local, que hasta ahora ha sido hacia el mercado doméstico.

■ *Las cuatro estrategias que sugiere el resumen del contexto externo son:*

En resumen, y siguiendo las indicaciones del Banco Mundial al respecto, las cuatro estrategias que sugiere el resumen del contexto externo son las siguientes:

- Hay que invertir en los recursos humanos del país, asegurando que se cuenta con las personas capaces de entender las nuevas tecnologías y adaptarse al cambio. La educación debe dejar de verse únicamente como un servicio social y se convertirse en parte de la infraestructura para el desarrollo. Un componente de esta estrategia es el énfasis en el readiestramiento de la fuerza laboral como una actividad conjunta del gobierno y las empresas.

• Es necesario mejorar el clima para la empresa no sólo en cuanto a la reglamentación y la intervención pública en la economía, sino en cuanto a la provisión de la infraestructura y el medio que permita un desarrollo de la capacidad empresarial. Por ejemplo, es claro que la localización de empresas depende cada vez más de la existencia de amenidades culturales, de la existencia de sistemas de salud y de educación adecuados, y de un clima de seguridad y confianza.

■ ***Es imprescindible que Puerto Rico cuente con una política armónica en lo referente al sector externo.***

• Es imprescindible que Puerto Rico cuente con una política armónica en lo referente al sector externo. La creación de FOMEXPORT, la transferencia a la Administración de Fomento Económico de lo relacionado al comercio exterior y la reestructuración de las actividades de Fomento en Europa son pasos en la dirección apropiada. Es imprescindible que Puerto Rico cuente con un sistema formal de inteligencia externa que le permita mejorar su capacidad de responder en forma ágil a los cambios en el contexto externo.

■ ***La consistencia en las políticas públicas en las distintas áreas y su coherencia son factores que asumen mayor importancia en el contexto competitivo actual.***

• La consistencia en las políticas públicas en las distintas áreas y su coherencia son factores que asumen mayor importancia en el contexto competitivo actual. Se requiere, por lo tanto, un fortalecimiento de la capacidad analítica y de la base de información de las estructuras responsables por las políticas, para asegurar esas dos condiciones.