



Estado Libre Asociado de Puerto Rico

**PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO
Y TRANSFORMACIÓN DE GOBIERNO
PARA PUERTO RICO**

**HON. ANÍBAL ACEVEDO VILÁ
GOBERNADOR**

OCTUBRE DE 2006

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| I. VISIÓN..... | 3 |
| II. OBJETIVO..... | 4 |
| III. PREMISAS..... | 4 |
| IV. VALIDACIÓN DE ESTA VISIÓN | 5 |
| V. LAS NECESIDADES PRINCIPALES DE PUERTO RICO | 7 |
| VI. LAS SEIS (6) ESTRATEGIAS PRINCIPALES PARA LOGRAR ESTA VISIÓN... 8 | |
| ESTRATEGIA 1 | 10 |
| ESTRATEGIA 2..... | 13 |
| ESTRATEGIA 3..... | 16 |
| ESTRATEGIA 4..... | 19 |
| ESTRATEGIA 5..... | 23 |
| ESTRATEGIA 6..... | 26 |
| VII. LA VISIÓN COMO UNA AGENDA DE PAÍS..... | 35 |
| ANEJO A: ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA DE PUERTO RICO | 36 |
| ANEJO B: RECOMENDACIONES DE LOS ECONOMISTAS | 44 |
| ANEJO C: RESUMEN DE RECOMENDACIONES DE LA JUNTA ASESORA DE URBANISMO..... | 45 |
| ANEJO D: OBRAS DE INFRAESTRUCTURA..... | 47 |
| ANEJO E: MENTES A LA OBRA | 53 |
| ANEJO F: INICIATIVAS APOYO AL DE AQUÍ..... | 56 |
| ANEJO G: PROYECTOS HOTELEROS | 61 |
| ANEJO H: PLANES DE RETIRO TEMPRANO, RETIRO INCENTIVADO Y SEPARACIÓN VOLUNTARIA | 62 |
| ANEJO I. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE LA ASOCIACION DE ALCALDES DE PUERTO RICO | 67 |

I. VISIÓN

Todo plan de Gobierno, para ser efectivo, tiene que partir de una Visión compartida de hacia dónde queremos, todos, encaminar a Puerto Rico. Tiene que ser una Visión de cómo proteger mejor el interés común de todos los residentes de nuestra Isla; una visión basada en lograr mayor autosuficiencia y justicia social.

Afortunadamente, ya existe mucho terreno andado sobre esas aspiraciones comunes. Se han generado varios proyectos de consulta amplia con diversos sectores de nuestra sociedad donde se establecen los pilares que deben orientar la acción gubernamental y no gubernamental. Un Puerto Rico donde se estimula una economía avanzada, diversificada, e insertada en la economía global; se protegen los recursos naturales; se promueve la solidaridad social; se nutre una cultura tendiente a la equidad y a la inclusión, y se estimula la participación libre y democrática de los ciudadanos en decisiones fundamentales sobre su futuro político¹.

Esta Visión de País plantea que una economía competitiva es un requisito previo que posibilitará financiar la infraestructura social, cultural y física que todos los puertorriqueños desean. Es por eso que este Plan atiende primordialmente las necesidades de desarrollo económico de nuestra Isla, con miras a lograr una economía vibrante que genere mejor calidad de vida y valiosos valores culturales compartidos². Este Plan va dirigido, fundamentalmente, a implantar medidas inmediatas para encaminarnos al logro de esa economía diversificada, que rechaza la dependencia en un solo sector económico, el llamado monocultivo que ha permeado en Puerto Rico por siglos, donde pasábamos de un sector de alta dependencia a otro.

Ya el tiempo de imaginarnos un mejor futuro no es suficiente, ahora se trata de aunar voluntades. Se trata de una Visión que requiere “compromiso democrático y voluntad de innovación de todos los sectores y ciudadanos”³. Para lograr esta Visión, se requiere del apoyo de un sector público eficiente y efectivo que incentive y recompense al puertorriqueño que trabaja honrada y dignamente.

¹ El estudio *Puerto Rico 2025: Una nueva visión para el futuro de Puerto Rico*, recoge una buena parte de estos principios, los cuales son el resultado de una amplia participación ciudadana.

² Nótese que, por las razones indicadas, este Plan no pretende atender todos los planteamientos y necesidades del País, si no que se concentra en uno de ellos: el desarrollo económico como herramienta para lograr los avances sociales que necesitamos. Otros aspectos de esta Visión, que trascienden elementos de desarrollo económico, se plasman en otros documentos.

³ *Ibid.*, p. 11.

II. OBJETIVO

Implantar los cambios institucionales necesarios para que Puerto Rico pueda lograr el desarrollo socio-económico que necesita y se merece en el Siglo XXI, de forma que podamos impulsar la cultura y aprecio al trabajo, y donde se aumenten los incentivos y oportunidades para que todo puertorriqueño hábil y dispuesto pueda obtener y retener un trabajo digno y gratificante. Este Plan nos permitirá adelantar una economía verdaderamente multi-competente, donde la capacidad intelectual y motivación de nuestros profesionales y trabajadores, y los empresarios puertorriqueños, pequeños, medianos y grandes, asumen el rol principal en nuestro desarrollo.

Este Plan está enmarcado en el principio de que nuestro bienestar depende de nuestros propios esfuerzos, que el trabajo es bueno y dignifica, y que el Gobierno tiene que transformarse en un verdadero facilitador que adelante el desarrollo socio-económico de la Isla. Dicho desarrollo se logra cuando múltiples sectores de la economía puertorriqueña compiten exitosamente a nivel mundial, generando más y mejores empleos, bien remunerados, como los necesita nuestra gente. Esa economía competitiva, diversificada, con altos componentes de empresarismo local y de sectores que compiten en la economía del conocimiento, sólo se puede lograr explotando a su máxima capacidad nuestro mayor recurso: la capacidad intelectual y el ingenio de nuestra gente. Su implantación requiere, no sólo de una política pública que facilite el crecimiento del sector privado, si no cambios profundos en la forma que opera la estructura gubernamental para hacerla más efectiva, sensible y ágil para darle un mejor servicio al ciudadano, y facilitar el desarrollo económico del País.

Este Plan dispone los pasos para implantar esa visión de desarrollo económico y los cambios en la estructura gubernamental necesarios para lograrlo.

III. PREMISAS

1. Sabemos lo que es necesario hacer; lo que ha faltado es la voluntad para hacerlo.
2. El objetivo que define esta Visión es impulsar el desarrollo económico de Puerto Rico para que todo puertorriqueño que se lo proponga pueda superarse y lograr un trabajo digno, honrado y gratificante.
3. Lo que una vez fue un desarrollo económico vigoroso y envidiable en Puerto Rico, en los últimos treinta años ha perdido su fuerza.
4. El sector privado debe asumir cada día un rol más protagónico en el desarrollo económico y ser el principal generador de actividad económica.
5. El gobierno, una vez motor del crecimiento, se ha convertido en obstáculo y carga para la economía, y tiene que transformarse para convertirse en un facilitador.

IV. VALIDACIÓN DE ESTA VISIÓN

Esta Visión se nutre de una consulta con múltiples sectores de nuestra sociedad, además del análisis minucioso de al menos catorce (14) estudios realizados sobre el desarrollo económico de Puerto Rico⁴ durante las últimas 3 décadas, incluyendo:

1. Informe Echenique (1975)
2. Informe Tobin (1976)
3. Informe Kreps (1979)
4. Estudio de Desarrollo Económico de Puerto Rico-Informe Carrión-Ferré (1984)
5. Hacia la Segunda Transformación Económica (1989)
6. Nuevo Modelo de Desarrollo Económico (1994)
7. Informe de la Cámara de Comercio (1997)
8. Futuro Económico de Puerto Rico (1999)
9. Hacia una Economía Posible (2003)
10. The Puerto Rico Life Sciences Road Map (2003)
11. Proyecto Puerto Rico 2025 (2004)
12. Desafíos de Puerto Rico frente al Siglo XXI-Estudio de la CEPAL (2005)
13. Estudio del GAO (2006)
14. Restoring Growth in Puerto Rico-Estudio de Brookings (2006)

Hemos examinado modelos de otras jurisdicciones, específicamente las de Singapur, Irlanda, Korea e Indiana, para absorber ideas, prácticas y estrategias exitosas de distintas partes del mundo. En adición, y para que esta Visión se logre, es indispensable que se convierta en una agenda de país, para lo cual es imprescindible una participación ciudadana representativa de distintos sectores. Para elaborar esta Visión se discutieron porciones de este análisis y estrategias con, entre otros, los siguientes sectores de la sociedad civil puertorriqueña:

Economistas del Sector Público y Privado: Una vez evaluamos los estudios de la economía puertorriqueña, convocamos a dos grupos y un total de 11 economistas para discutir los puntos de coincidencia encontrados y validar los mismos. De este ejercicio encontramos que existe amplio consenso entre los economistas de los sectores públicos y privados sobre lo que recomiendan los estudios y las acciones que debemos tomar,⁵ y así se incorporaron a las estrategias que finalmente se recomiendan en esta Visión.

Representantes del Sector Privado: Siendo uno de los principios elementos de esta Visión la participación protagónica del sector privado en la creación de empleos, convocamos a varios grupos representativos del sector empresarial para que dieran propuestas encaminadas a lograr el desarrollo económico deseado. Muchas de las ideas propuestas por este sector fueron incorporadas al Plan.

Junta Asesora de Urbanismo: Este Plan también incorpora recomendaciones de la Junta Asesora, que fue creada para recomendarle al Gobernador las estrategias de desarrollo urbano y mejor uso de suelos⁶. Está compuesta por el Arq. Thomas Marvel, quien la preside, y los siguientes miembros: Dr. Elías Gutiérrez, Ing. Fred Sánchez, Ing. José

⁴ Refiérase al ANEJO A para un resumen de los objetivos y recomendaciones de cada uno de esos estudios.

⁵ Refiérase al ANEJO B para un resumen de las recomendaciones de estos economistas.

⁶ Refiérase al ANEJO C para un resumen de las recomendaciones de la Junta Asesora.

Domingo Pérez, Arq. Andrés Mignucci, Dr. Gabriel Moreno, Lcdo. Omar Jiménez, Arq. Liz Meléndez y Arq. Javier Isado.

Sindicatos: En no menos de cinco reuniones celebradas en La Fortaleza, varios sindicatos y sus representantes participaron en la discusión de varios de los principios que postula esta Visión. Uno de los sindicatos, Servidores Públicos Unidos (SPU), organizó un foro de discusión sobre reforma gubernamental en la Universidad de Harvard con la participación de funcionarios tanto del Ejecutivo (Secretarios del Trabajo y de la Gobernación) como del Legislativo (las Presidentas de las Comisiones de Gobierno de Cámara y Senado). A raíz de dicho foro de discusión, se reconoció la necesidad de un cambio que redunde en mayor eficiencia, la cual es indispensable no sólo para el País, si no que favorece a los servidores públicos mismos. Varias de las recomendaciones surgidas de esa discusión permean esta Visión.

Representantes de la Rama Legislativa: Senadores y Representantes de ambos partidos principales participaron en el seminario de Harvard y/o sesiones previas y posteriores en Puerto Rico. En adición, las Comisiones de Gobierno de Senado y Cámara lideraron un proceso de consulta entre representantes multi-sectoriales. A raíz de dichas reuniones, y otras convocadas por los líderes de la minoría en la Cámara, donde también participaron representantes de asociaciones profesionales, se identificaron varias iniciativas legislativas cónsonas con las estrategias postuladas en esta Visión.

Alcaldes: La Visión, particularmente en la sección dedicada a reestructuración gubernamental, incorpora múltiples principios y sugerencias presentadas por los Alcaldes, las cuales se han recopilado a lo largo de varios meses de consultas individuales y colectivas con ellos. Varios de esos principios se detallan en la propuesta de *Regionalización y Descentralización Gubernamental*, Asociación de Alcaldes, junio de 2006.

Académicos: Aparte de los economistas consultados, también han sido partícipes los siguientes profesores universitarios: Dra. Palmira Ríos y Prof. Mario Negrón Portillo, Esc. Administración Pública, UPR; Prof. Linda Kaboolian, Prof. Richard B. Freeman, Prof. Merilee Grindle, Prof. John Donahue, Prof. Linda Bilmes, Prof. Robert Behn, Prof. Jerry Mechling, JFK School of Government, Harvard University.

V. LAS NECESIDADES PRINCIPALES DE PUERTO RICO

Las consultas realizadas, los estudios analizados y las experiencias vividas y relatadas por múltiples sectores de nuestra sociedad, nos permiten hacer un diagnóstico sobre nuestras necesidades como Pueblo y señalan lo que tenemos que hacer para capacitar a Puerto Rico a ser más competitivo, eficiente y productivo en el Siglo XXI. Los puntos de coincidencia observados en estos estudios han sido validados por economistas, académicos, sindicatos, empresarios, servidores públicos y organizaciones comunitarias, entre otros.

- Tenemos que insertarnos rápidamente en la economía del conocimiento, con particular enfoque en las áreas de investigación y desarrollo en los sectores de bio-ciencias, alta tecnología e informática.
- Tenemos que diversificar nuestra economía, para no depender de limitados sectores industriales, y lograr mayor competitividad en múltiples sectores.
- Tenemos que incentivar el crecimiento y capital de empresas locales, con énfasis en la exportación.
- Tenemos que mejorar dramáticamente la calidad del sistema educativo público.
- Tenemos que invertir en una infraestructura de primera, incluyendo telecomunicaciones, transportación interna, acceso por mar y aire, sistema de acueductos y sistema energético.
- Tenemos que reducir el costo de la energía y la dependencia en el petróleo.
- Tenemos que diversificar y mejorar nuestra oferta turística.
- Tenemos que incentivar el trabajo para aumentar la baja tasa de participación laboral.
- Tenemos que agilizar los procedimientos burocráticos y reducir la complejidad del gobierno, mejorando su calidad y los servicios directos al ciudadano mediante su modernización y descentralización.

VI. LAS SEIS (6) ESTRATEGIAS PRINCIPALES PARA LOGRAR ESTA VISIÓN

Ante un cuadro tan claro de las necesidades de Puerto Rico, del consenso amplio de múltiples sectores del País, y el análisis de las oportunidades a las que nos enfrentamos, hemos concentrado el plan de acción en seis (6) estrategias principales que nos van a permitir lograr esta Visión. Estas estrategias tienen tres elementos en común: primero, son **realizables**, con enfoque y disciplina; segundo, responden a **ventajas** que tenemos o que podemos desarrollar; y tercero, son **impostergables** si queremos un País que prospere.

Como veremos, existe una relación simbiótica entre estas 6 estrategias. No se puede lograr un desarrollo económico pleno sin un Gobierno efectivo, y no se puede lograr un Gobierno efectivo sin un desarrollo económico pleno.

Para adelantarlas, es necesario el apoyo de todos los sectores de la Isla, porque se trata de una Agenda de País que nos marcará y ayudará a todos a lograr el Puerto Rico que queremos y que nos merecemos.

1. Adelantar una infraestructura de primera, mientras facilitamos la inversión privada con nuevos modelos de financiamiento y una evaluación ágil y efectiva.

Puerto Rico tiene que seguir desarrollando una infraestructura de primera en facilidades de agua, energía, telecomunicaciones, transportación interna, acceso aéreo y marítimo para que pueda competir efectivamente en el mundo globalizado. Para lograrlo, este Plan propone desarrollar mucha más obra pública siguiendo modelos comprobados de financiamiento—como las **Sociedades Público-Privadas**—que permitan multiplicar exitosamente la cantidad y cuantía de los proyectos de obra pública y privada. Además, es necesario un proceso de evaluación de proyectos mucho más efectivo, ágil y certero, y una concentración considerable de nuestros esfuerzos y recursos para encaminar proyectos estratégicos que faciliten el desarrollo ordenado, bien planificado y donde se fomente el urbanismo.

2. Insertar más rápidamente a Puerto Rico en la economía del conocimiento, creando un centro de excelencia en Biotecnología, Ingeniería e Informática.

Ya Puerto Rico cuenta con una extraordinaria ventaja competitiva en el sector manufacturero que resulta la envidia de nuestros competidores mundiales. Tenemos que aprovechar esa ventaja competitiva que disfrutamos, y el amplio conocimiento y experiencia en las bio-ciencias--y otros sectores que requieren de conocimiento como la ingeniería aeroespacial y la alta tecnología--para aumentar la inversión en investigación y desarrollo, al **capitalizar el Fideicomiso de Ciencia y Tecnología** para desarrollar la infraestructura física y humana, y encaminar a Puerto Rico al liderato regional gracias a la capacidad intelectual y productividad de trabajo de nuestra gente.

3. Fomentar el empresarismo local Apoyando al de Aquí con nuevas alternativas de financiamiento y acceso a mercados internos y externos.

Nuestra economía se fortalece, diversifica, y vuelve menos vulnerable en la medida que se nutre el espíritu y capacidad empresarial de nuestra gente, ya que nuestros

empresarios tienen un compromiso con la Isla y reinvierten el fruto de sus esfuerzos aquí. Para que este importantísimo sector prospere, tenemos que aumentar las herramientas a los empresarios puertorriqueños para que sean exitosos, incluyendo: capacitación, entrenamiento, acceso a mercados externos e internos (incluyendo ventas al Gobierno con pago en un tiempo razonable), trámites ágiles al evaluar permisos y financiamiento. Para ello estamos **aumentando la capacidad gubernamental para inversiones en *Venture Capital*** a través del Banco de Desarrollo Económico.

4. Convertir a la industria turística en un motor de desarrollo económico para Puerto Rico.

Puerto Rico goza de unas ventajas que pocos otros destinos pueden ofrecer en términos de su diversidad y oferta turística. Para seguir nutriendo esa diversidad es indispensable descentralizar la actividad turística hacia las 4 esquinas de la Isla, fortaleciendo y aumentando diversos formatos turísticos, desde las pequeñas hospederías en la Isla, e intereses diversos, hasta las facilidades hoteleras 5 estrellas de la más alta calidad en el mundo. Para ello, la Compañía de Turismo y el Banco Gubernamental de Fomento estarán recapitalizando la **Corporación de Desarrollo Hotelero (CDH) y el Fondo para el Desarrollo Turístico (FDT)** para el más rápido desarrollo de facilidades hoteleras y turísticas.

5. Diversificar las fuentes energéticas para reducir la dependencia petrolera a la mitad.

Acelerar la búsqueda e implementación de alternativas energéticas menos costosas y más respetuosas del medioambiente, para abaratar el costo de energía eléctrica al ciudadano, y lograr la competitividad industrial, **reduciendo la dependencia petrolera del 73% actual a alrededor de un 50% en un periodo de 4 años**, lo cual redundará en un ahorro de entre 14-25%. Esto lo lograremos con mayor utilización de alternativas menos costosas como gas natural, viento, energía termal, *waste to energy*, entre otros, todos los cuales son alternativas más amigables al ambiente.

6. Transformar nuestro Gobierno, sin necesidad de cesantías ni privatización, para que a) ofrezca servicios de primera clase a todos los ciudadanos de forma sensible, efectiva y ágil, y b) contribuya al desarrollo socioeconómico del País.

Para que las cinco estrategias previas se logren, es indispensable contar con un Gobierno responsivo, sensible, eficiente, ágil y moderno, que de un servicio de excelencia al ciudadano. Para ello, es necesaria una amplia **reingeniería organizacional, estructural, y procesal de nuestro aparato gubernamental, que facilite el desarrollo, no conlleve cesantías ni privatizaciones y a la vez que brinde los servicios que el ciudadano se merece, efectivamente y a un costo razonable.** Esta transformación se continuará ejecutando con las mejores prácticas mundiales de gerencia gubernamental para que nuestra ciudadanía se sienta satisfecha con la calidad de los servicios públicos que recibe.

ESTRATEGIA 1

Adelantar una infraestructura de primera, mientras facilitamos la inversión privada, con nuevos modelos de financiamiento, y una evaluación ágil y efectiva.

Uno de los motores principales de toda economía es la inversión en obra de construcción, tanto pública como privada⁷. Para lograr esa inversión es indispensable contar con: 1) los mecanismos de financiamiento adecuados; 2) un proceso de evaluación de permisos gubernamentales que sea eficiente, certero y ágil; y 3) una planificación que responda a las necesidades del País.

Ante la necesidad de agilizar la obra pública y privada de infraestructura que cumpla con las leyes y reglamentos, estamos ejecutando un plan de acción que incluye:

1. El uso de nuevos modelos de financiamiento, como lo es el modelo de sociedad público-privada (SPP)⁸, para modernizar la infraestructura de acueductos, carreteras, puertos, aeropuertos, parques industriales y la infraestructura urbana.
2. La revisión de todos los procesos internos, reglamentación y procedimientos en las agencias relacionadas con proyectos de infraestructura, para agilizar la evaluación de los méritos de la obra que sea para beneficio del País, y darle un mayor grado de certeza a los permisos otorgados⁹. Además, se va a ampliar el rol de la Autoridad para el Financiamiento de la Infraestructura¹⁰, agencia rápida y eficiente, para que participe en proyectos que no hacía en el pasado.
3. Una visión en la que Puerto Rico contará con una metrópolis vital, con una red de espacio público urbano de calidad¹¹.

El Modelo SPP

Para ampliar la capacidad financiera del Gobierno para realizar obra pública, **se estarán desarrollando proyectos con el modelo de sociedad público-privada, como el exitoso proyecto del Puente Teodoro Moscoso** que se llevó a cabo a principios de la década de los 90. Este modelo permite inyectar financiamiento privado para proyectos de infraestructura acordes con la política pública, preservándose el gobierno la titularidad del patrimonio.

Siguiendo el modelo de sociedad público-privada, antes de fin de este año saldrá la solicitud de propuestas para la segunda fase del Corredor del Este (Ruta 66) de

⁷Los estudios que promueven mayor inversión en infraestructura como motor de la economía son: *Estrategia de Desarrollo Económico* (1989), *Nuevo Modelo de Desarrollo Económico* (1994), *Estrategias para el Desarrollo Económico* (1997), *Hacia la Economía Posible* (2003), *Estudio de Brookings* (2006).

⁸Los siguientes estudios sugieren que el Gobierno promueva la participación del sector privado en el financiamiento de la infraestructura: *Estrategias para el Desarrollo Económico* (1997) y *Hacia la Economía Posible* (2003).

⁹Toda obra de construcción, sea comercial, residencial, industrial, turística o gubernamental, requiere de decisiones rápidas y certeras por parte de las agencias gubernamentales sobre la viabilidad o no de los proyectos. Como parte del esfuerzo de acelerar la obra que cumpla con las leyes y reglamentos, estamos en medio de una reingeniería de procesos, liderada por el Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC), el cual discutimos más a fondo como parte de la sexta estrategia de desarrollo económico.

¹⁰Recomendación del estudio *Estrategia de Desarrollo Económico* (1989).

¹¹ Refiérase al Anejo C.

Canóvanas a Río Grande, y en este momento se están evaluando las propuestas para el desarrollo de la Marina de Mega Yates en San Juan, y la construcción de las nuevas sedes del Departamento de Educación, Justicia, Familia y el Banco Gubernamental de Fomento como parte de Ciudad Mayor. Además, se están evaluando otras posibilidades del modelo de sociedad público-privado, como es el Expreso de Hatillo a Mayagüez, varios proyectos de infraestructura de Agua y Energía Eléctrica, y los trenes o tranvías a Caguas, Carolina y San Juan. Se evalúa también el modelo de desarrollo de autopistas intra-urbanas en consorcio entre municipios y el gobierno central. Se propone, además, el desarrollo de los siguientes parques industriales (SPPs entre Pridco y desarrolladores privados): Parque Industrial Higuillar, Dorado; Parque Las Américas en Moca/Aguadilla en sociedad con Hewlett-Packard.

Una muestra de otros proyectos clave de infraestructura que utilizan el concepto de SPP son:

Puerto de las Américas (Gobierno es titular del Megapuerto y un operador privado lo administra);

Distrito del Centro de Convenciones (donde el Centro de Convenciones es público pero inversionistas privados desarrollan el Hotel Sheraton y el World Trade Center en terrenos del Gobierno arrendados a largo plazo);

San Juan Waterfront (donde el Gobierno invierte una porción pequeña del costo total, principalmente en la infraestructura de alcantarillado, y arrienda a largo plazo los terrenos para el desarrollo de facilidades comerciales y hoteleras, entre otras);

Portal del Futuro (donde las zonas de alto valor ecológico quedan como patrimonio del Gobierno, pero se administran por acuerdo entre el DRNA y el Fideicomiso de Conservación; a su vez, importantes facilidades como el Hospital, las desarrolla y administra una entidad sin fines de lucro).

Otros proyectos que se están evaluando con potencial de convertirse en SPPs incluyen carreteras, facilidades médicas y viviendas, entre otros.

En total, los proyectos de obra pública encaminados en este momento **representan más de \$8,000 millones**¹², entre ellos:

Autoridad de Acueductos y Alcantarillados: Sobre \$1,200 millones en obra de infraestructura de acueductos.

Autoridad de Energía Eléctrica: Alrededor de \$2,188 millones en su presupuesto de mejoras capitales.

Autoridad de Carreteras: Alrededor de \$2,154 millones en su presupuesto de mejoras capitales.

Proyectos de Infraestructura Urbana (incluyendo Ciudad Mayor, RAMA, Ciudad Red, San Juan Waterfront, Mayagüez 2010, Puerto Las Américas, entre otros): Sobre \$3,300 millones.

La Autoridad de los Puertos ha establecido como una de sus prioridades el convertir a Puerto Rico en el centro de trasbordo/transportación del hemisferio de las Américas. Esto

¹² Refiérase al Anejo D para una descripción más detallada de los proyectos y la inversión proyectada.

incluye transportación aérea y marítima. Para lograr esto, estamos enfocados en las siguientes estrategias:

En varios años habremos invertido sobre \$650 Millones en desarrollar el Puerto de Las Américas en Ponce utilizando diversos modelos de inversión, donde el componente de inversión privado jugará un rol muy importante.

Se está desarrollando los aeropuertos de Ceiba y Aguadilla para convertirlos en los principales aeropuertos de carga de PR. El Plan Maestro de cada uno de estos aeropuertos, para los próximos 20 años, conlleva una inversión público (estatal/federal) y privada de entre \$800MM y \$1,000MM, respectivamente.

La creación y mantenimiento de empleos de esta estrategia va más allá de los respectivos puertos/aeropuertos, al generar actividad en las nuevas zonas de valor añadido y hacer más competitiva la manufactura establecida en la Isla y al tener mayores alternativas y destinos directos para la transportación aérea y marítima de mercancía.

Reconocer esta iniciativa como una de las estrategias principales de desarrollo económico ayudará a los componentes público/privado a enfocar en llevar a cabo acciones que ayudarán a trabajar por el éxito del Puerto de las Américas, los aeropuertos de Ceiba y Aguadilla y los componentes de desarrollo que cada una de estas áreas impulsará.

En resumen, para que el Gobierno pueda ayudar al desarrollo económico, tiene que evolucionar de un modelo donde financiaba e impulsaba la inmensa mayoría de los proyectos de infraestructura, a un modelo donde el sector privado y/o organizaciones sin fines de lucro asumen un rol más activo como gestoras y propulsoras de proyectos que tradicionalmente ha impulsado el Gobierno.

ESTRATEGIA 2

Insertar más rápidamente a Puerto Rico en la economía del conocimiento creando un centro de excelencia en Biotecnología, Ingeniería e Informática.

Debemos desarrollar una economía basada en el conocimiento, y aprovechar la ventaja competitiva que tenemos por el conocimiento y experiencia en las bio-ciencias--y otros sectores que requieren de conocimiento como la ingeniería aeroespacial y la alta tecnología--para aumentar la inversión en investigación y desarrollo, y encaminar a Puerto Rico al liderato regional en esos sectores¹³.

Para ello, estamos ejecutando un plan de acción que deberá llevar a Puerto Rico a un envidiable sitio en este campo, utilizando nuestro mayor recurso, la capacidad intelectual de nuestra gente, en las siguientes áreas:

- Enfoque en las bio-ciencias (la *Bio-Isla*), la informática y la ingeniería (aeroespacial y otras).
- El Nuevo Fomento y el Fideicomiso de Ciencia y Tecnología como entes a cargo de la estrategia y ejecución de la Operación Mentes a la Obra.
- Incentivos e infraestructura física y humana para fomentar la investigación y el desarrollo.

Puerto Rico goza de una ventaja competitiva mundial por su conocimiento y experiencia manufacturando productos en el sector de las bio-ciencias (biotecnología, farmacéuticas, dispositivos médicos). No es de extrañar, por tanto, que la manufactura de medicamentos ha contribuido a la creación de sobre 26 mil empleos directos y 50 mil indirectos. También, 15 de los 20 medicamentos más vendidos en el mundo se hacen en la isla, que además es sede de más de 60 plantas farmacéuticas. Esa ventaja la vamos a explotar al máximo para promover el desarrollo económico de Puerto Rico con un enfoque en la atracción de actividad relacionada a esa industria con un fuerte contenido intelectual, como es el componente de investigación y el desarrollo¹⁴.

Específicamente, nos encaminamos a convertir a Puerto Rico en la *Bio-Isla*: el líder mundial en la manufactura, el estudio, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y tratamientos en el campo de las bio-ciencias. Puerto Rico tiene la capacidad para lograr un centro de excelencia, no sólo en la manufactura, si no en el desarrollo de nuevos procesos, investigación, estudios clínicos y servicios médicos regionales, entre otros. Tal ha sido el esfuerzo en promover a Puerto Rico como la Bio Isla, que el país será sede en noviembre de la Reunión de Estados Afiliados de la Organización de la Industria de la Biotecnología.

A manera de ejemplo del tipo de esfuerzo que estamos encaminando en la *Bio-Isla*, recién anunciamos la construcción del nuevo Centro Comprensivo de Cáncer, que dirige nuestros esfuerzos a impulsar la economía del conocimiento por medio de la

¹³ Los siguientes estudios recomiendan el enfoque en una economía basada en el conocimiento: *Informe Carrión-Ferré para el Desarrollo Económico* (1984), *Estrategia de Desarrollo Económico* (1989), *Nuevo Modelo de Desarrollo Económico* (1994), *Estrategias para el Desarrollo Económico* (1997), *Hacia la Economía Posible* (2003), *P.R. Life Sciences Road Map* (2003), *Puerto Rico 2025* (2004), *Estudio de Brookings* (2006).

¹⁴ Refiérase al ANEJO E para el detalle de esfuerzos para viabilizar esta estrategia.

investigación científica en colaboración con el Instituto Nacional del Cáncer y el MD Anderson Cancer Center de Texas. Con una inversión de \$75 millones provenientes de las arcas del centro, del gobierno y del sector privado, contará con 75 camas, seis salas de operaciones, cuartos para terapias de radiación, tratamientos ambulatorios y cortos, entre otros servicios. El centro abarcará todas las áreas relacionadas con la investigación y tratamiento de la enfermedad, tales como prevención, detección temprana, diagnóstico, tratamiento clínico y mantenimiento de un registro de estadísticas. El nuevo centro permitirá desarrollar programas en las tres áreas de investigación, y generará más y mejores empleos bien remunerados para los profesionales de la salud.

Entre otros esfuerzos que ya han sido encaminados, están la construcción del edificio de Ciencias Moleculares en el Recinto de Río Piedras de la UPR, la edificación del Centro de Biotecnología para la Investigación y Adiestramiento en Bioprocesos en el Recinto Universitario de Mayagüez.

Esta estrategia, que hemos denominado *Operación Mentes a la Obra*, se nutre de dos instituciones principales: el recién creado Fideicomiso de Ciencia y Tecnología (FCyT) y la recién reestructurada Compañía de Fomento Industrial, a la que ya denominamos el Nuevo Fomento.

El Fideicomiso de Ciencia y Tecnología: La creación del Fideicomiso es pieza clave para dar inicio al proceso evolutivo en que nos encontramos hacia una economía del conocimiento. Esto debido a que el Fideicomiso ha sido creado para proveer los **fondos necesarios para proyectos de investigación y desarrollo en ciencias y tecnología, proveer herramientas para la comercialización de descubrimientos, además de servir de apoyo financiero a la construcción de proyectos de infraestructura** para la investigación y el desarrollo. Naciones como Singapur e Irlanda, y estados como Carolina del Norte, Indiana, California y ahora Florida, han invertido billones de dólares para desarrollar economías del conocimiento. Aunque nuestra realidad económica no nos permite hacer inversiones similares, el no invertir significativamente para estos propósitos pondría en peligro la permanencia, inclusive, de nuestro actual liderato en manufactura farmacéutica. Por consiguiente, se están evaluando 2 alternativas para generar una inversión multimillonaria para capitalizar adecuadamente al Fideicomiso.¹⁵ A través del Fideicomiso también se está explorando la capacidad de conceder **incentivos que nos permitan atraer a los científicos** que harán de Puerto Rico un centro de excelencia en la investigación y desarrollo.

El Nuevo Fomento: integra los equipos de promoción multifuncionales, altamente especializados por industria, que parten de un proceso de planificación estratégica proactiva. Este nuevo modelo, incorpora el fortalecimiento de actividades de investigación e inteligencia competitiva que permitan la identificación temprana de industrias emergentes con alto potencial de creación de empleos, así como el monitoreo continuo de las gestiones promocionales de otros países que compiten con Puerto Rico.

¹⁵ La primera alternativa de financiamiento es proveniente de las ganancias que se puedan generar del desarrollo del Corredor del Conocimiento, (Oso Blanco). Esta alternativa está siendo estudiada de modo que se pueda precisar si dicho proyecto podría generar fondos suficientes para pagar por la infraestructura necesaria para apoyar el desarrollo propuesto, y a la vez capitalizar el Fideicomiso. Esta alternativa requerirá el traspaso al Fideicomiso de los terrenos del Oso Blanco y otros adyacentes. La segunda alternativa consiste en asignarle fondos provenientes de la venta del inventario de las propiedades públicas en desuso o subutilizadas. El Banco Gubernamental de Fomento se apresta a vender o desarrollar las primeras diez propiedades de este programa para así medir la rapidez y el potencial económico del mismo. Una vez se precise el potencial de ambas alternativas, se podría combinar para juntas alcanzar una inversión considerable.

El Nuevo Fomento también ha roto paradigmas para ampliar su círculo de apoyo e incluir no sólo un aumento que cuadriplica el programa de becas de Fomento para estudiantes de programas de maestrías y doctorales en las áreas de ciencias y tecnología, si no que amplía sus recursos al crear un nuevo programa de becas en ciencias y matemáticas para maestros del DE.

En resumen, la ventaja competitiva mundial que disfrutamos, gracias a nuestro conocimiento y experiencia manufacturando productos en el sector de las bio-ciencias (biotecnología, farmacéuticas, dispositivos médicos), la vamos a explotar al máximo para promover el desarrollo económico de Puerto Rico con un enfoque en la atracción de actividad relacionada a esa industria con un fuerte contenido intelectual, como es el componente de investigación y desarrollo. A la vez, estamos desarrollando ya un sector de gran sofisticación, el área de diseño e ingeniería aerospacial; sector en el cual también gozamos de una gran ventaja por tener el talento que suplen las universidades de la Isla en el campo de ingeniería, junto a la jurisdicción americana.

ESTRATEGIA 3

Fomentar el empresarismo local Apoyando al de Aquí con nuevas alternativas de financiamiento, acceso a mercados internos y externos.

Para que la economía de Puerto Rico se fortalezca y se vuelva menos vulnerable a los cambios que trae consigo la globalización, es indispensable que se nutra el espíritu y capacidad empresarial local, tanto en pequeñas, como medianas y grandes empresas de capital puertorriqueño.

Reconociendo que nuestro mayor recurso es nuestra gente, estamos evolucionando para que la política pública de desarrollo económico no descansa primordialmente en soluciones externas, si no que viabilice un próspero empresarismo local, incluyendo el fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).¹⁶ Para impulsar ese sector, nos hemos propuesto una estrategia bajo el nombre Apoyo al de Aquí, que persigue aumentar las herramientas a nuestros pequeños y medianos comerciantes para que sean exitosos y prosperen, incluyendo: financiamiento, capacitación, entrenamiento, acceso a mercados (incluyendo ventas al Gobierno con pago en un tiempo razonable), trámites ágiles al evaluar permisos y otros incentivos.

El programa Apoyo al de Aquí está desarrollando las herramientas¹⁷ en las siguientes tres áreas principales para nutrir a este importante sector:

- Financiamiento y Capacitación Empresarial
- Acceso a Mercados Locales e Internacionales
- Agilidad en Evaluación de Permisos

Financiamiento y Capacitación Empresarial: El acceso a financiamiento es típicamente muy limitado para los nuevos empresarios, por su falta de historial crediticio. Para ellos se creó el programa La Llave Para Tu Negocio, un programa del Banco de Desarrollo Económico¹⁸ y la Compañía de Comercio y Exportación, que otorga préstamos de hasta \$50,000 a tasas de interés preferenciales, y sin colateral, para darle la oportunidad al nuevo empresario a hacer su plan de negocio una realidad. Este programa no sólo ofrece el financiamiento, si no que también exige de una preparación y capacitación gerencial, que ha comprobado ser indispensable para aumentar las probabilidades de éxito del negocio. En el área de capital-riesgo, transferimos la cartera del Fondo para el Desarrollo que tenía el Banco Gubernamental de Fomento (BGF) al Banco de Desarrollo Económico (BDE). **El BDE ha creado el EDB Capital Investment (EBDCI), como una subsidiaria, la cual seguirá el modelo del Fondo para el Desarrollo Turístico (FDT) y**

¹⁶ Los estudios *Estrategia de Desarrollo Económico* (1989) y *Futuro Económico de Puerto Rico* (1999) recomiendan el fortalecimiento de los programas de empresas puertorriqueñas y estimular la pequeña y mediana empresa. En la Isla, actualmente se estima que alrededor de 120,000 negocios son clasificados como pequeñas y medianas empresas. (Para efectos de la definición, se consideran PYMES aquellos negocios cuyo capital no sobrepasa de \$5,000,000). Estos negocios, en su mayoría en manos de capital puertorriqueño, generan el 22% del Producto Interno Bruto y el 46.8% de los empleos, principalmente en los sectores de comercio al detal y servicios. Sin embargo, aún existe una amplia oportunidad de crecimiento, particularmente en el área de servicios.

¹⁷ Refiérase al ANEJO F para detalles sobre las iniciativas de Apoyo al de Aquí y sus resultados.

¹⁸ La Creación del BDE fue recomendada por el *Estudio del Comité de Desarrollo Económico* (1984) a los fines de canalizar fondos para el financiamiento de proyectos de empresas locales.

funcionará como Fondo de Inversión de Capital. Esta entidad tendrá su propia Junta de Directores, la cual estará compuesta por 7 miembros, 4 de ellos representantes del Sector Privado y 3 representantes del BDE. Como capitalización inicial EDBCI contará con no más del 50% del capital del BDE en total para inversiones y capital comprometido. Entre las estrategias a seguirse para la evaluación de estos casos se encuentra: diversificación de inversiones, donde tendrá prioridad la política pública en la consideración de la industria -etapa de inversión, capital a invertir y empleos a crearse. Actualmente se está evaluando legislación para aumentar los créditos contributivos que se conceden tanto a nivel de instituciones financieras como a los administradores de fondos de capital de riesgo, para seguir incentivando este importante renglón de financiamiento.

Acceso a Mercados Locales e Internacionales: Para que un negocio prospere tiene que abrirse campo y mercado, tanto local como internacionalmente. Para facilitar el acceso a esas oportunidades, hemos creado dos programas principales: Puerto Rico Exporta y el Programa de Reserva de Compras o Set Aside¹⁹. El primer programa, Puerto Rico Exporta, le facilita al empresario puertorriqueño abrirse mercado fuera de la Isla, principalmente en el creciente mercado hispano de los EE.UU., y en los países vecinos de Centroamérica y el Caribe. El segundo programa, Set Aside, le da acceso preferencial a la empresa pequeña y mediana puertorriqueña a participar en las compras del consumidor más grande en la Isla, el Gobierno. Más aún, **estamos creando una línea de crédito especial concedida por el Banco de Desarrollo Económico, que le garantizará a estos pequeños y medianos empresarios que se les pagará de manera expedita sin afectar su flujo de efectivo.** De tal forma, estas empresas podrán ofrecerle al Gobierno precios más competitivos al reducirse sus costos al momento de venderle a entidades públicas.

Agilidad en Evaluación de Permisos: Un eterno impedimento enfrentado por los empresarios locales ha sido el lento proceso de evaluación y otorgamiento de los permisos necesarios para establecer o expandir sus negocios. Para agilizar el proceso evaluativo, hemos creado más de seis Centros Expreso de Trámites para Pequeñas y Medianas Empresas (CetPymes) a través de toda la Isla. Estos Centros le añaden no sólo conveniencia, si no rapidez al proceso, ya que le permiten al empresario radicar solicitudes de múltiples agencias en un sólo establecimiento y con un sólo pago, de forma que sus permisos puedan salir con rapidez. **El éxito de este programa ha sido tal, que ya se encuentra en su segunda etapa, la de expandir las agencias que la integran, y los servicios que ofrece. El próximo servicio a ser ofrecido por los CetPymes lo será la Certificación Ideal. La Certificación Ideal será un documento que podrá ser solicitado por todo aquel interesado en establecer un negocio o renovar los endosos necesarios para continuar operando el mismo,** el cual evidenciará el estatus del solicitante con respecto a requisitos de elegibilidad para recibir endosos, certificaciones o permisos de las siguientes agencias: Departamento de Estado, Departamento de Hacienda, Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, Administración para el Sustento de Menores, Corporación del Fondo del Seguro del Estado, Policía de Puerto Rico y los Centros de Recaudación de Ingresos Municipales.

¹⁹ El estudio *El Desarrollo Económico de Puerto Rico* (1975) propone proveer mayores incentivos económicos a los empresarios locales. El *Proyecto Puerto Rico 2025* que se promueve mediante el programa "Set Aside" mayor oportunidad para que empresarios locales participen de las compras del gobierno.

Ya comenzamos a cosechar los frutos de este esfuerzo. En primer lugar, se han otorgado cerca de 300 Llaves Para Tu Negocio, y estamos sólidamente encaminados a la creación de 1,000 nuevas empresas bajo este programa. En el área de evaluación y otorgamiento de permisos, hemos reducido el tiempo promedio que tomaba obtener ciertos permisos de 6 meses a menos de 30 días, y estamos impulsando cambios que podrían redundar en una reducción de tiempo aún mayor. En resumen, dado el éxito obtenido ya, y sobretodo el potencial de seguir desarrollando la cultura empresarial local, seguiremos identificando otras iniciativas, como la capacitación y conocimiento de destrezas de mercadeo, que permitan promover y fortalecer el establecimiento, expansión e internacionalización de las empresas puertorriqueñas.

ESTRATEGIA 4

Convertir a la industria turística en un motor de desarrollo económico para Puerto Rico.

Nuestra misión es potenciar el crecimiento del sector turístico para que aporte cada vez más a nuestra economía, bajo la filosofía de *un Turismo por Todos y para Todos*. Esta filosofía implica un esfuerzo compartido entre la industria y el gobierno que tiene como norte ser más competitivos como destino y asegurar el liderato turístico de Puerto Rico en la región del Caribe.

La Compañía de Turismo, junto a los distintos sectores de la industria turística del País, ha elaborado un Plan Estratégico para los próximos cinco años enfocado en 5 áreas principales:

- Desarrollo Hotelero
- Desarrollo del Producto
- Calidad y Servicio
- Transporte Aéreo, Marítimo y Terrestre
- Mercadeo y Branding

Desarrollo Hotelero:

Hemos alcanzado logros significativos en esta área y lograremos mucho más²⁰. La meta que nos hemos propuesto a corto plazo es ampliar nuestra capacidad hotelera a través de construir y encaminar 5,000 habitaciones para el 2008, y así maximizar el potencial que tienen nuestras nuevas atracciones, como el exitoso Centro de Convenciones. Para octubre del 2006 ya se han encaminado 2,308 habitaciones, lo que representa más del 50 por ciento del total comprometido y una inversión de casi \$800 millones. Estas habitaciones han creado 2,106 empleos directos y aproximadamente 4,275 empleos indirectos e inducidos. Entre los proyectos hoteleros que hemos encaminados este año se encuentra el Hotel Sheraton en el Distrito de Convenciones—el primer hotel de esa magnitud que se empieza a construir en el área metropolitana en los últimos 20 años, y el primero de esta escala en toda la Isla en los últimos seis años. También hemos encaminado los hoteles cinco estrellas s.f. Regis en Río Grande y W-Martineau Bay en Bizques. Antes de que termine el cuatrienio estaremos anunciando el inicio de al menos otro hotel 5 estrellas. Otros proyectos hoteleros que ya están en marcha son la Antigua Escuela Hotelera en Isla Verde con 130 habitaciones y el hotel que se construirá en el municipio de Naguabo, en la antigua cárcel de Punta Lima, y que tendrá 250 habitaciones. Para el año 2007 continuaremos construyendo y encaminando 1,000 habitaciones adicionales.

Para seguir adelantando este sector que tanto potencial de desarrollo económico tiene para Puerto Rico, publicaremos un **Catálogo de Propiedades a finales de este año, que contendrá propiedades del Estado Libre Asociado que tengan el potencial de ser desarrolladas como proyectos turísticos**. Conjunto a este Catálogo, estamos preparando un Portafolio de Proveedores que tiene como propósito suplir un banco de talento para que toda persona que interesa desarrollar un proyecto turístico

²⁰ Para detalle adicional de proyectos hoteleros, véase el ANEJO G.

(hospederías o atracciones) tenga las herramientas necesarias para lograr su desarrollo y el Gobierno poder asistirlos pro-activamente.

Bajo el liderato del Departamento de Desarrollo Económico, la iniciativa denominada **Reingeniería en el Proceso de Evaluación de Proyectos y Otorgación de Permisos pondrá a la Compañía de Turismo a cargo de solicitar y proveer todos los permisos necesarios para desarrollar estas propiedades como propiedades turísticas, y contará con una amplia participación por parte de la industria.** También se celebrará el primer foro de inversión turístico, “Puerto Rico Hospitality Investment Conference”, con el propósito de promover a Puerto Rico como lugar de inversión y desarrollo turístico y lograr un intercambio entre las personas de la industria (locales e internacionales).

Finalmente, la Compañía de Turismo y el Banco Gubernamental de Fomento estarán recapitalizando la **Corporación de Desarrollo Hotelero (CDH) y el Fondo para el Desarrollo Turístico (FDT)** para el más rápido desarrollo de facilidades hoteleras y turísticas. Para ello, la Compañía de Turismo está evaluando inclusive la posibilidad de hacer una Emisión de Bonos, un acto sin precedente en la historia de la Compañía, que nunca ha ido al mercado de capital por si misma. Mediante estos fondos la **CTPR podrá adquirir propiedades para desarrollo turístico y construir la infraestructura necesaria para el desarrollo de la industria turística de Puerto Rico.** Además, esta emisión de bonos ayudará también a redefinir el rol de la **Corporación de Desarrollo Hotelero (CDH)**, dado que los fondos recapitalizarán esta subsidiaria de la CTPR para que asista en todas estas iniciativas.

Desarrollo del Producto:

En el área de desarrollo de producto, continuaremos trabajando en la diversificación de la oferta mediante la creación de 12 nuevos mercados y actividades especializadas: Aventura, Buceo y Snorkeling, Golf, Naturaleza, Pesca, Surfing, Turismo de Bienestar, Turismo Culinario, Turismo Cultural, Turismo Náutico, Turismo Deportivo y Turismo Cooperativo. Continuaremos impulsando una nueva visión de desarrollo turístico organizado y planificado que incluye, entre otras, la regionalización turística y el desarrollo de un turismo sostenible. Fortaleceremos las marcas **Porta del Sol y Porta Caribe**, y añadiremos nuevas marcas a la Isla. Estas nuevas marcas nos permitirán promover en el extranjero una oferta turística variada que muestra la diversidad de los dones naturales, culturales y de entretenimiento que abundan en la isla. Continuaremos apoyando el esfuerzo compartido entre la CTPR y los Paradores de Puerto Rico para asegurar el éxito de éstos ya que entendemos que nuestros paradores y pequeñas hospederías ofrecen un atractivo único y diferente al turista que busca explorar más allá de las playas. El turismo jugará un papel central dentro del proyecto de gobierno de Ciudad Mayor. Próximamente, lanzaremos el Distrito Cultural de Ciudad Mayor. La gerencia de este espacio, entre el Viejo San Juan y Río Piedras, estará a cargo de la CTPR, quien se encargará de hacer las gestiones necesarias para ofrecer una amplia y enriquecedora actividad cultural nacional e internacional para el disfrute de los puertorriqueños y los turistas que nos visitan.

Calidad y Servicio:

Para mantenernos competitivos, tenemos que ofrecer un servicio de calidad y excelencia. Las Divisiones de Calidad Turística y Asuntos Educativos de la Compañía de Turismo se reformularán con el propósito de elevar su nivel de importancia dentro de la agencia y adquirir los recursos necesarios para efectuar su rol eficazmente. Con el objetivo de fortalecer las destrezas del recurso humano dedicado a la industria turística del país, los esfuerzos de Calidad y Servicio de la CTPR se concentrarán en las siguientes cuatro áreas:

- Servicio al cliente
- Reforzar las destrezas del idioma inglés
- Enfatizar en el conocimiento del producto turístico y de la cultura turística
- Desarrollo empresarial

Se fortalecerán alianzas y acuerdos de colaboración con instituciones educativas. La CTPR lanzarán próximamente dos campañas: una Campaña de Belleza y Ornato y una Campaña de Servicio dedicadas a educar a todos los sectores de la industria y los ciudadanos en general sobre el significado del turismo para el desarrollo económico de la Isla y de la importancia de brindar un servicio de excelencia para potenciar su crecimiento y fomentar actitudes positivas en función de la industria.

Transporte por Aire, Mar y Tierra:

Este año hemos avanzado significativamente en el área de acceso aéreo. Desde que comenzó el Programa de Acceso Aéreo en el 2005, se han añadido 35 nuevos vuelos directos de 21 destinos a los aeropuertos Luis Muñoz Marín, Rafael Hernández en Aguadilla y Mercedita en Ponce, representando un impacto de \$85.2 millones a nuestra economía.

Esta proliferación de accesos aéreos, se ha dado gracias a la aprobación de un programa de incentivos de \$4 millones para el establecimiento de nuevas rutas e iniciativas de apoyo al servicio existente. Puerto Rico casi ha duplicado su capacidad aérea en comparación a sus principales competidores. El Aeropuerto Internacional Luí Muñoz Marín creció por un 2% a 10,760,640 pasajeros; Aeropuerto Rafael Hernández creció por un 10% a 253,730 pasajeros; Aeropuerto Mercedita creció por un 278% a 78,280 pasajeros.

La capacidad de asientos también ha aumentado desde que el Programa de Acceso Aéreo comenzó. Para finales del año fiscal (junio 2006 vs. junio 2005), la capacidad de asientos hacia/desde Puerto Rico demostró aumento por 2%. Esto compara muy favorablemente contra el promedio de Estados Unidos el cual tuvo un declive de 4% durante el mismo periodo. Tarifas mas bajas también están disponibles en nuestros mercados principales incluyendo: Atlanta, Boston, Chicago, Filadelfia y Nueva York.

Además, la CTPR ha llevado a cabo reuniones y negociaciones con más de 30 aerolíneas y mayoristas internacionales para cumplir con las metas establecidas. También logramos tarifas más bajas en nuestros mercados principales incluyendo: Atlanta, Boston, Chicago, Filadelfia y Nueva York. Cumpliendo con nuestro objetivo de fomentar las líneas aéreas locales, desarrollamos una sección dentro de nuestra página cibernética exclusivamente para ellas. Además, estamos ofreciendo seminarios sobre asuntos operacionales con el

fin de incluirlas en la red aérea nacional. Actualmente continuamos el diálogo con varias líneas aéreas de Europa, Latino América y Estados Unidos con el fin de establecer nuevas rutas desde y hacia los mercados principales de dichas regiones. Además, estamos actualizando la estrategia para el desarrollo de acceso aéreo Europeo.

También hemos avanzado significativamente en el área de acceso marítimo. Desde el año pasado, la Compañía de Turismo, junto al gobierno central, municipios, las líneas de crucero y suplidores, ha tomado pasos firmes para fortalecer la actividad turística que generan los cruceros. En agosto del 2005 se aprobó la Ley 76 que estableció incentivos económicos ascendentes a \$10.7 millones.

Como resultado de esto, y junto a la inclusión de barcos de mayor capacidad tales como el Elation y el Regal Princess, estamos pronosticando un aumento de 7.4% en número de pasajeros de barcos cruceros que llegarán a nuestros puertos en este año fiscal, lo que equivale a aproximadamente 95 mil pasajeros adicionales y un impacto económico de sobre \$9.5 millones en ingresos anuales. De igual forma, con estos incentivos conseguiremos aumentar las visitas de embarcaciones cuyo puerto base es San Juan y las estadías pre y post de dichas visitas. Para enero de 2006, los cuartos noche pre y post, totalizaron un aumento de 19%.

De igual manera, el programa de incentivos que creamos junto a la Florida Caribbean Cruise Association (FCCA) con el fin de aumentar la participación en el mercado del Caribe, aumentará la cantidad de visitantes de crucero de 1.3 a 1.7 millones y el impacto económico de \$300 a \$500 millones, para el año 2011. En un estudio recién publicado por el Concilio Internacional de Líneas de Crucero (ICCL) se identifica a Puerto Rico como el quinto puerto homeport/maletero de mayor transito de pasajeros en el hemisferio este de las Américas (o EU).

Por último, en el área de transporte terrestre, se han tomado medidas importantes para asegurar la calidad y el valor de estos servicios al cliente. Recientemente se aprobó el Reglamento y se sometieron enmiendas a la Ley 282 de Transportación Turística que permitirán una más efectiva fiscalización de todas las operaciones que comprenden la Transportación Turística Terrestre de una manera que haga justicia a este sector; pero que también lleve al destino turístico hacia la calidad mundial con una infraestructura de transportación terrestre de primera. También se implantaron incentivos de \$3 millones para la Renovación de la Flota de vehículos de taxistas, excursionistas y operadores de limosinas, lo cual representa más del 50% del total de vehículos de transportación turística autorizados.

Mercadeo y Branding:

El año pasado la CTPR lanzó la campaña publicitaria “Explora más allá de las Playas” en 10 mercados de los Estados Unidos con una inversión de 26 millones de dólares. Adicional a nuestra campaña publicitaria, nuestros esfuerzos de relaciones públicas generaron sobre 150 millones de impresiones en los medios principales dedicados al turismo y a estilos de vida, y el equivalente a casi \$7.7 millones en anuncios publicitarios.

Para este próximo año fiscal, continuaremos nuestra presencia en mercados estratégicos con una inversión de más de \$20 millones en publicidad, relaciones públicas y eventos especiales. Esta inversión hará posible que tengamos una presencia continua, sin periodo

de espera al otoño, e incluirá el lanzamiento de una campaña publicitaria interna para promover el nuevo destino de Porta Caribe en Puerto Rico, con una inversión de 1.072 millones.

Continuaremos nuestros esfuerzos por establecer nuevas alianzas con mayoristas y distribuidores para que el consumidor informado tome la decisión de visitar a Puerto Rico.

Adopción de herramientas tecnológicas a todos los niveles de la CTPR para maximizar potencial de ventas y mercadeo a través de Internet. Para el mes de noviembre se comenzará con la primera etapa de desarrollo de la marca de Puerto Rico, tanto como destino turístico y como destino de inversión, un esfuerzo liderado por el Secretario de Departamento de Desarrollo Económico y en conjunto con la CTPR.

ESTRATEGIA 5

Diversificar las fuentes energéticas para reducir la dependencia petrolera a la mitad.

Para que Puerto Rico sea competitivo, es imprescindible que reduzcamos el costo de energía, diversificando las fuentes que la generan y la infraestructura que la sustenta²¹. **Nuestra meta es reducir la dependencia del petróleo de 73% a 52% en un periodo de cuatro años.** Esa reducción en dependencia petrolera redundará en un ahorro en factura en los próximos dos años de cerca del 14%. **En un periodo de cuatro años, el ahorro acumulativo asciende a cerca de un 25%**, y en un período a largo plazo, de 10 años, la dependencia petrolera podría bajar a sólo 33% del total de la energía generada, lo cual representaría un ahorro cumulativo de al menos 30% en factura, independientemente del precio petrolero. Las tres fases señaladas, se dividen en tiempo como sigue:

Plan al 2008:

- Mejoras en la planta generatriz de Mayagüez con el reemplazo de 4 turbinas aero-derivadas (4 turbinas de 50MW/cu, a una eficiencia de 8,500 btu).
- Conversión de Central Cambalache a ciclo combinado, que recupera cerca de 100MW al mismo costo de producción.
- Conversión del ciclo combinado de Aguirre a gas natural, mediante gasoducto del Sur.
- Oleoducto del Puerto Philips a la Central Aguirre, para eliminar el costo de transportación de combustible.

Plan al 2010:

- Fase 2 y 3 del Gasoducto que permitirá llevarlo hasta las Centrales San Juan y Cambalache.

Plan al 2015:

- Conversión de Planta Mayagüez a ciclo combinado con ampliación del Gasoducto hasta Mayagüez.

Energía Renovable

En adición a esas inversiones en infraestructura, la AEE está impulsando una política agresiva a favor del aumento en uso de energía renovable y alternativa, específicamente:

- 2 proyectos de energía eólica (viento): meta de 100MW adicionales de generación por viento.
- OTEC (Ocean Thermal Energy Conversion) para el Sur-Este: 50-100MW
- Reciclaje de neumáticos como combustible para cementeras.
- Otros proyectos de energía renovable bajo estudio incluyen energía solar, entre otros.

Conversión y disposición de desperdicios sólidos para generar energía (*Waste to Energy*)

²¹ La diversificación y reducción de costos energéticos es una estrategia planteada en los siguientes estudios: *Informe Echenique* (1975), *Informe Carrión-Ferré: Sub-Comité de Desarrollo Económico* (1984) y *Proyecto Puerto Rico 2025* (2004). Este último recomienda acciones específicas para reducir la dependencia del petróleo.

La AEE también contempla invertir en conversión y disposición de desperdicios sólidos para generar energía, lo que pudiese generar entre 50 y 100MW de capacidad adicional a la vez que se atiende un serio problema social y ambiental, el de la disposición de desperdicios sólidos.

Ya los municipios están tomando medidas de diversificación utilizando esta tecnología, he impulsando alianzas con el RUM para desarrollarla. Además, la Legislatura ha propuesto enmiendas a la Ley Orgánica de la AEE, para fomentar medidas energéticas alternativas.

ESTRATEGIA 6

Transformar nuestro Gobierno, sin necesidad de cesantías ni privatización, para que a) ofrezca servicios de primera clase a todos los ciudadanos de forma sensible, efectiva y ágil, y b) contribuya al desarrollo socioeconómico del País.

Todos sabemos que el País no está satisfecho con los servicios que le brinda el Gobierno, y exige un cambio. Puerto Rico necesita un Gobierno más responsivo, que atienda sus necesidades y le brinde servicios de calidad al ciudadano, y a la vez facilite el desarrollo económico. Tenemos que ponerlo a funcionar mejor y transformarlo en motor de bienestar ciudadano, para que ofrezca los servicios de primera clase que nos merecemos.

Esto implica un rol de Gobierno facilitador, cuya responsabilidad será asegurarse de que los servicios se presten de manera sensible, efectiva y ágil, de forma que todo ciudadano tenga las herramientas necesarias para superarse intelectual, económica y socialmente en un ambiente seguro y saludable. Por ende, es necesaria una transformación y modernización dirigida a producir alternativas dinámicas de prestación de servicios; que respondan a las necesidades evolutivas de la ciudadanía, y que promuevan la competencia y participación de todos los sectores.

Esta evolución de Gobierno está centrada en el servicio al ciudadano como un cliente, y en la redirección y mejor utilización de nuestros recursos. No contempla cesantías, si no reubicación, readiestramiento y mejor capacitación de nuestros servidores públicos. La reducción paulatina y ordenada del tamaño del aparato gubernamental se dará, tal y como se ha hecho hasta ahora, por renunciaciones o retiros, incluyendo los incentivados²², que nos permiten ir reduciendo plazas a medida que servidores públicos se acogen al retiro o renuncian.

Tampoco contempla privatizar ninguna agencia del Gobierno. Por el contrario, persigue tener un sector público efectivo para recapturar áreas que en el pasado se privatizaron, y que ahora están mejor administradas en manos del Gobierno, como es el caso de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados, y que también se contempla en algunos servicios de salud física (ASES) y mental (AMSSCA).

Para estos propósitos, es necesaria una transformación y modernización dirigida al desarrollo de instituciones que tengan la capacidad de adoptar nuevas formas de acción y de producir alternativas de prestación de servicios que promuevan la competencia y participación de los diferentes sectores²³.

Con disciplina y enfoque, esta reinversión de recursos permite crear un círculo virtuoso, que amplía la clase trabajadora, que a su vez contribuye al Gobierno para que cumpla con sus responsabilidades. Sin embargo, para lograr esta meta, tenemos que redirigir recursos para que se inviertan de forma mucho más eficiente y efectiva, vía las siguientes estrategias:

²² Nótese que en el caso de algunas corporaciones públicas se han ofrecido planes de retiro incentivado y separación voluntaria que responden a las necesidades de esas agencias, y aceleran la meta de reducción en gastos de nómina de éstas. Para más detalle véase ANEJO H.

²³ El estudio *Nuevo Modelo de Desarrollo Económico* (1994) recomienda la reestructuración del gobierno para responder a nuevos requerimientos. Por otro lado, el estudio *Hacia la Economía Posible* (2003) establece la necesidad de redefinir la función del gobierno, mejorar su capacidad de crear y sostener redes internas de colaboración. El *Estudio de Brookings* (2006) sugiere la necesidad de revisar el marco institucional.

1. Profesionalización de los servidores públicos

El más importante de nuestros recursos, es el recurso humano, el servidor público. Si queremos lograr que la prestación de servicios públicos propenda y asegure el continuo desarrollo económico y social de Puerto Rico, es necesario que le proveamos a nuestros servidores públicos las herramientas necesarias que lo ayuden a maximizar su potencial. Para esto, nos proponemos desarrollar una cultura de servidores públicos con mejores oportunidades de crecimiento ocupacional y condiciones de trabajo, mediante el adiestramiento, capacitación y reubicación en áreas estratégicas, con el fin de mejorar y mantener la excelencia en la prestación de servicios. **La profesionalización de los recursos humanos de nuestras agencias e instrumentalidades, nos permitirá fortalecer las áreas de servicio directo al ciudadano** y brindar el servicio de calidad que éste merece. Si queremos un Gobierno más accesible, motivado y virtual, tenemos que entrenar a nuestros servidores públicos para ello.

Para estos propósitos, estamos creando un **Fondo Especial para el Readiestramiento de Empleados Públicos**, con una aportación multianual, multimillonaria del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. Esperamos que la empresa privada, como ha prometido, aúne esfuerzos para capacitar a los empleados públicos en técnicas gerenciales avanzadas.

2. Maximizar el uso de tecnología para proveer mejores servicios

Queremos utilizar la tecnología al máximo para **mejorar significativamente la interacción entre el Gobierno y el ciudadano, logrando mucha más facilidad, rapidez, eficiencia y efectividad**. El objetivo es que el ciudadano pueda tener medios de acceso, intercambio de información y conocimiento, mediante el uso de la tecnología. Nuestros esfuerzos están dirigidos a fortalecer la infraestructura de la informática y el marco reglamentario para que se promueva la **integración de la tecnología en los servicios y procesos, dando paso a un gobierno electrónico (“e-government”) de vanguardia**. Se crearán bases de datos para la organización, manejo y procesamiento de información de manera confiable, bases de datos para ser compartidas por varias agencias e intercambiar información ágilmente; se implantarán sistemas modulares de trámites de consultas y comentarios en formato digital; se agilizarán procesos; se promoverá el trámite de documentos de forma digitalizada accesibles en sistemas en línea (on-line); accesos a distancia por Internet las 24 horas al día; transacciones electrónicas de pago que permitirán facilitar y agilizar los procesos administrativos en las agencias y disminución de costos operacionales. Iniciativas ya en proceso por las agencias, incluyen pero no están limitadas a:

- El Departamento de Educación (DE) ya está trabajando con la implantación del Sistema de Información Estudiantil (SIE) con el propósito de promover un cambio cultural de los diferentes sectores educativos, mejorando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como el rendir cuentas por la labor realizada. SIE permitirá crear una base de datos para organizar y procesar, de manera confiable, la información académica de los estudiantes y los servicios del personal docente y de apoyo. Los beneficios de este sistema impactarán todos los componentes del sistema educativo. **Los padres tendrán: acceso al historial académico de sus hijos y a información relevante al ambiente escolar; podrán monitorear la asistencia de**

sus hijos de manera que puedan tener control del aprovechamiento académico de éstos y las necesidades especiales que puedan desarrollar, así como identificar las áreas académicas en las que necesitan un mayor refuerzo. SIE inclusive, ayudará a una mejor detección de los estudiantes en riesgo de abandonar la escuela de manera que se pueda referir con anticipación a programas como CASA que se han desarrollado para trabajar con este tipo de situaciones. Los maestros, tendrán acceso rápido al expediente de cada estudiante y el cuadro automático del registro escolar. Agilizar el proceso de preparar informes ayuda no tan sólo al maestro, sino al director, y al personal relacionado con servicios directos al estudiante, a dedicar mayor tiempo al apoyo de los procesos de aprendizaje del estudiante.

- En su gestión de evaluar y agilizar procesos, la Junta de Planificación (JP) ha desarrollado y ya ha puesto en función, una metodología llamada **Expediente Digital** con el propósito de implantar sistemas modulares de trámites de consultas y comentarios en formato digital. Esta alternativa agilizará el trámite de los casos de Consulta de Ubicación, facilitando el acceso público desde cualquier lugar por medio del Internet, asegurando la integridad y seguridad de los expedientes y modificando la manera de recibir Consultas de Ubicación y Enmiendas a Mapas de Zonificación a forma digital. Algunos de los beneficios son: **mayor eficiencia en cuanto al tiempo de tramitación y una reducción de gastos.** Además, **el proponente podrá conocer la situación actual de cada caso que haya radicado.** Por otro lado, al facilitar el trámite administrativo, la JP podrá utilizar sus recursos humanos en el análisis propio de los casos.
- La Oficina de Administración de Tribunales (OAT) está evaluando opciones con el propósito de establecer una **solución electrónica para el pago de aranceles** de forma que estos puedan ser adquiridos a través del Internet, cajeros automáticos y Puntos de Ventas (“POS”), entre otros. Los beneficios de esta iniciativa incluyen: disponibilidad las 24 horas del día; monto variable del sello de acuerdo a la necesidad del usuario; ahorro en impresión y custodia de sellos; simplificación en proceso de cancelación y contabilidad; disponibilidad inmediata de fondos a la agencia que provee el servicio; **establece la base para “e-filing” de casos** y se amplía la disponibilidad del servicio al ciudadano.
- El Departamento de Estado (DE) trabaja con la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) un proyecto que tiene el propósito de **digitalizar el Registro de Corporaciones y el Registro de Marcas** de manera que el usuario pueda accederlo a través del internet. La digitalización de documentos permitirá la integración del sistema de inventario de expedientes para el registro de corporaciones. Además de facilitar un mecanismo de manejo de flujo de trabajo para las áreas de Registro de Corporaciones y Registro de Marcas y Nombres Comerciales. Los beneficios de este proyecto están dirigidos que se complete el proceso de registro con mayor rapidez y agilidad.
- La Policía de Puerto Rico está trabajando en el desarrollo de un sistema computarizado de estadísticas llamado **COMSTAT con el propósito de establecer mapas de incidencia criminal**, tipo de crímenes y armamento utilizado por criminales, para guiar a la agencia a combatir el crimen de forma rápida, certera, actualizada y enfocada. Este sistema, comprobado y efectivo en la ciudad de Nueva

Cork, reduce significativa los diferentes tipos de crimen, permite poner los recursos donde más falta hacen, y ayuda a salvar las vidas de nuestros policías.

- El Nuevo Portal Cibernético del Departamento de Recursos Naturales y Ambientales (DRNA) centraliza e integra para el uso del público general una serie de servicios. Por primera vez, se podrán llevar a cabo **pre-evaluaciones ambientales a través de la Internet**, ver si un lugar donde se propone algún proyecto es un área propensa a inundación o si se encuentra dentro o cerca de una reserva natural, acceder a una base de datos que contendrá toda la información relacionada con los proyectos para conocer su situación actual. Utilizar mapas interactivos y documentos digitales acerca de las leyes y reglamentos que administra la Agencia y sobre la conservación y el desarrollo sustentable de los recursos naturales de Puerto Rico. Este portal cibernético **agiliza el proceso de consultas y a la vez presenta una gestión gubernamental más transparente.**

3. Transparencia, acceso y apertura al ciudadano

Haremos de nuestro Gobierno uno que se distinga por su **transparencia, accesibilidad y apertura**. Donde la información esté ampliamente divulgada, y el Gobierno se torne más accesible y responsivo a las necesidades y reclamos ciudadanos utilizando herramientas novedosas como el acceso electrónico (www.gobierno.pr) y telefónico.

- Se nutrirá significativamente la cantidad de servicios a los ciudadanos que se ofrecen a través de la página de gobierno, www.gobierno.pr, para economizarle tiempo y dinero al ciudadano. Este esfuerzo requiere aumentar los puntos de contacto donde se orienta e inscribe al ciudadano sobre nuestro Gobierno Virtual.
- Se establecerá un sistema de evaluación para que la clientela evalúe los servicios brindados por los funcionarios públicos. En todas las oficinas que brinden servicio al cliente, habrán procesos de **Evaluación de Servicio**, para que los ciudadanos expresen su satisfacción o no con el servicio brindado. El Secretario o Jefe de Agencia evaluará las mismas y someterá trimestralmente los resultados a La Fortaleza.
- Se estudia la viabilidad de establecer un sistema telefónico de reclamos ciudadanos a través de un sistema en funcionamiento en otras jurisdicciones, a través de una línea 3-1-1.
- Se mostrará información detallada de las agencias de Gobierno a través del Internet, para que el ciudadano pueda juzgar la efectividad de éstas, y pueda exigirle a su Gobierno mayor calidad de servicios y mejor usos de sus fondos.

4. Revisión de procesos y procedimientos

Nuestra gestión de cambio no podría ser efectiva si no consideramos la revisión amplia de reglamentos, procedimientos y leyes para facilitar la vida a los ciudadanos, mientras se adelanta el desarrollo del País. **Trabajaremos con una reingeniería que reduzca al máximo el tiempo que le toma al ciudadano obtener sus servicios. Eliminaremos procesos redundantes, fijaremos términos de tiempo específicos en la adjudicación y descartaremos pasos innecesarios que alargan y no añaden valor alguno a la gestión pública.** Algunas de estas iniciativas incluyen:

- La Junta de Planificación (JP) esta enfocada en implantar cambios que van dirigidos a garantizar el procesamiento ágil de los casos presentados a esta, de forma tal que la parte interesada pueda tramitar su proyecto y/o desarrollo dentro de un término razonable. A esos efectos, se propone promover **enmiendas al Reglamento 4** “Reglamento de Zonificación de Puerto Rico” (Reglamento 4), principal herramienta en la determinación del uso de los terrenos en Puerto Rico. A pesar de que el mismo fue revisado en noviembre de 2000, al presente, la JP cuenta con nuevos enfoques y estrategias que requieren que el mismo se actualice. Las metas de dichas enmiendas están dirigidas a:
 - a. Densificar – lograr una mejor utilización del suelo;
 - b. Clarificar procesos – implementar procesos mas ágiles de los asuntos ministeriales;
 - c. Nuevas estrategias – revisar los usos permitidos en distritos, permitir usos mixtos e incorporar alternativas de densificación;
 - d. Legalidad – actualizar las condiciones y/o requerimientos que justifiquen la concesión de un permiso y fortalecer la confiabilidad en los permisos otorgados.

Este proceso permitirá redefinir el alcance del Reglamento de forma tal que se pueda evaluar que otros reglamentos se pueden integrar a éste y cuáles deben derogarse. También, se busca armonizar el Reglamento 4 con otros reglamentos especiales de forma tal que se tenga un documento más simple y ágil.

- Reingeniería en la Otorgación de Permisos - El propósito de esta iniciativa es el reducir a un máximo el tiempo en que se **evalúan** los permisos, sea **tanto para concederlos como para denegarlos**, pero que se haga con rapidez y certeza. Alguno de los beneficios que se obtendrán lo son: la **eliminación de procesos redundantes, la fijación de términos de tiempo específicos en la adjudicación y la eliminación de pasos innecesarios que alargan los procesos y no añaden valor** alguno a la gestión pública. El proyecto de reingeniería de los procesos de otorgación de permisos se está realizando en tres fases, con resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. La **primera fase**, es de resultados inmediatos y consiste en la creación de un grupo de trabajo que da seguimiento constante a proyectos específicos de alta prioridad programática. La **segunda fase**, cuyos logros se esperan a mediano plazo consiste de una revisión de los procesos y reglamentos vigentes que ya no respondan a las necesidades del País, y conlleva unos ajustes de carácter rápido que puedan agilizar los procesos. En este momento estamos identificando los puntos críticos que requieren revisión. Se espera completar esta fase este mismo año fiscal, completando ajustes y dando inicio al proceso de adiestramiento al resto de las Agencias Proponentes. En la **tercera fase**, los resultados esperados son a largo plazo ya que conlleva una reingeniería total del proceso de permisología, incluyendo legislación. Esta fase es dirigida por el Secretario del Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC).

5. Cambios en la estructura organizacional de las agencias

Todos reconocemos la imperiosa necesidad de transformar la burocrática estructura gubernamental de nuestras agencias e instrumentalidades. Para lograr esto, estamos encaminando esfuerzos dirigidos a modificar las diferentes estructuras organizacionales para que su funcionamiento sea más flexible, ágil, eficiente y efectivo. Esperamos lograr

esto a través de varias iniciativas que incluyen, pero no están limitadas a: **integración de áreas administrativas; consolidación e integración de funciones, divisiones y oficinas; redirección de recursos y reubicación de empleados a áreas medulares y de mayor necesidad; creación de estructuras horizontales que permitan el trabajo en equipo y la agilidad en la toma y ejecución de decisiones; descentralización de funciones; mayor autonomía; desarrollo de una cultura de calidad en el servicio, y mayor fiscalización y supervisión**, entre otros. Las iniciativas a ser adoptadas varían entre agencias conforme sus necesidades particulares. No obstante, el fin último, es modernizar y simplificar las estructuras de las agencias para que respondan de manera ágil y efectiva a las necesidades de los ciudadanos a quien sirven. Algunas de las variadas iniciativas en curso son:

- La consolidación de la Oficina de Asuntos de la Juventud y el Departamento de Recreación y Deportes, pretende aunar esfuerzos para que se establezca una política pública cónsona con la programación y servicios actualmente ofrecidos por ambas. Su intención es **que problemas de salud, educación, drogadicción, uso y abuso de sustancias controladas, deserción escolar, embarazo precoz, violencia doméstica, falta de oportunidades de empleo, poca o ninguna participación y representatividad, ocio y sedentarismo en los jóvenes, se atiendan y trabajen a través de estrategias concertadas** y coherentes que redunden en resultados halagadores y constatables. **La consolidación hará más efectivos los servicios directos y los programas que trabajan con las problemáticas que atañen a los jóvenes** aparte de ayudar en la divulgación de dichos servicios. De igual forma al haber mayores recursos disponibles, se podrá añadir a otras poblaciones y sectores en la política pública que se establece en la OAJ, por ejemplo a niños y envejecientes. Además de aumentar la provisión de servicios y la programación a los jóvenes, se trabajará con el aspecto administrativo y fiscal, de manera que se logre una mejor utilización de los recursos económicos a la par con una mejor utilización del recurso humano. Puerto Rico se uniría a la mayoría de los gobiernos locales y estatales de los Estados Unidos de América, a la Organización de las Naciones Unidas, la Unión Europea y a más de 100 países de todos los continentes, que atienden de forma integrada los asuntos de la juventud, la recreación y los deportes, como alternativas reales de desarrollo, emocional, físico e intelectual.
- Con el propósito de mejorar su funcionamiento, administrativo y docente, el **Departamento de Educación (DE) propone la reducción de Distritos Escolares consolidando Regiones Educativas**. Actualmente el DE está organizado en 10 Regiones Educativas, 84 Distritos Escolares y 1,523 escuelas. Dicha organización provoca por un lado una amplia duplicidad de funciones desarticuladas, y por el otro, ocasiona múltiples deficiencias de personal y recursos en otras. La propuesta de reducción de Distritos Escolares está cimentada en las siguientes acciones de mejoramiento organizacional. Primero, la consolidación de distritos y regiones tiene como meta mejorar la distribución de los recursos humanos y los materiales disponibles al proveer la cantidad óptima de recursos humanos para atender efectivamente el apoyo docente a las escuelas. El personal del DE en aquellas regiones y distritos que sean consolidados será reubicado en escuelas y asignado a nuevos roles dentro del Distrito Escolar. Este ejercicio redundará en un claro beneficio: el presupuesto no se reduce, sino que **es utilizado más efectivamente salvaguardando la permanencia del personal**. Segundo, la reorganización permitirá **reubicar personal para fortalecer el personal de apoyo en escuelas y**

redefinir algunos roles para maximizar dicho apoyo. Tercero, se busca hacer los ajustes necesarios de personal docente buscando la cantidad adecuada de Superintendentes y facilitadores en los distritos y las regiones. Cuarto, se llenarán las vacantes de facilitadores por materia y otro personal de apoyo (con fondos federales), asignando un diferencial. Y, quinto, se reubicarían los Superintendentes Auxiliares según las necesidades de las escuelas y Distritos Escolares.

- La consolidación de Administración de Corrección, la Junta de Libertad Bajo Palabra, la Administración de Instituciones Juveniles y la Oficina de Servicios con Antelación al Juicio, al Departamento de Corrección y Rehabilitación, integra áreas administrativas y consolida e integra funciones, divisiones y oficinas, entre otros, con el propósito de crear **una estructura administrativa y organizacional ágil, efectiva y eficiente** que permita la maximización de recursos para brindar al confinado beneficios concretos, como por ejemplo: seguridad, pronta atención a sus necesidades de artículos y materiales; resolver el problema de hacinamiento carcelario; establecer instituciones seguras y apropiadas para cada clasificación de confinado; ofrecer programas de educación y/o adiestramiento vocacional a los confinados; y establecer unidad de apoyo al confinado al momento de su reintegración a la sociedad, entre otros.
- Los foros que atienden los casos de relaciones obrero-patronales y de administración de recursos humanos del servicio público, siempre han estado separados uno del otro, aún cuando los asuntos que atienden están íntimamente relacionados. Entendemos conveniente que, **para una sana administración pública y una adecuada resolución de las controversias obrero-patronales y de recursos humanos, todos estos asuntos deben atenderse bajo el mismo foro adjudicativo.** La creación de la Comisión de Relaciones Laborales y de Apelaciones al Sistema de Recursos Humanos en el Servicio Público, sería el ente en donde se fusionarían las actuales Comisión Apelativa del Sistema de Administración de Recursos Humanos en el Servicio Público (CASARH), la Comisión de Investigación, Procesamiento y Apelación (CIPA), la Comisión de Relaciones del Trabajo (CRT) y la Junta de Relaciones del Trabajo (JRT), y en donde se atenderán todos los casos laborales y de administración de recursos humanos en el servicio público. El que todos estos foros se encuentren agrupados físicamente en el mismo lugar: representa **ahorros en el renglón de rentas, centraliza en un sólo foro las decisiones, laudos y opiniones sobre este tema, se crea uniformidad en las decisiones y se obtiene un foro especializado en todo lo relacionado a asuntos obrero-patronales.**

6. Descentralización, Regionalización y Municipalización

Nos proponemos **acercar los servicios al ciudadano** diversificando las formas de prestación servicios, para que incluyan la participación efectiva de los diferentes sectores. El Gobierno Central establece política pública y fiscaliza la oferta de servicios. Para lograr esto, pondremos en vigor modelos de participación **intragencial** (agencias adscritas a un mismo departamento colaboran en la oferta de servicios), **intergencial** (diferentes agencias de la rama ejecutiva colaboran en la oferta de servicios), **municipal**, consorcios con municipios y **regionales**, la **empresa privada** o **entidades sin fines de lucro**.

Específicamente en cuanto a la regionalización y descentralización, estaremos **mudando las sedes de varias agencias de Gobierno fuera del Área Metropolitana**, para que: 1) las agencias estén más cerca de sus clientes; y 2) descongestionemos el área metropolitana de San Juan, y en algunos casos facilitemos el acceso a empleados; y 3) le demos actividad económica a otras regiones de la Isla. Con miras a lograr todos o algunos de estos beneficios, las primeras agencias que estamos considerando para mudar sus sedes son: Departamento de Corrección y Departamento de Agricultura, entre otros.

Específicamente en cuanto a la municipalización, esta iniciativa busca evaluar la posibilidad de la delegación de ciertas competencias de las agencias del nivel central hacia los municipios y regiones. Esto reconoce que nuestros gobiernos municipales son sin duda, el ente más cercano a la ciudadanía. A diario los ciudadanos recurren al gobierno municipal para que les satisfagan sus necesidades de empleo, vivienda, obras y todo lo relativo a una mejor convivencia y atiendan sus reclamos de la manera más rápida, ágil y efectiva.

La iniciativa de la municipalización tiene varios componentes²⁴:

- a. Una descentralización y municipalización de funciones del gobierno central hacia los gobiernos municipales.
 - b. Una regionalización de servicios del gobierno central con el fin de que los servicios y el poder decisional de las agencias sean ofrecidos en las regiones y no por las oficinas centrales en San Juan. Esto permitirá rapidez y agilidad en la prestación de los servicios y atención inmediata a las necesidades de la gente.
 - c. Un diseño de un sistema fiscal financiero congruente y eslabonado con el del ELA que garantice la viabilidad económica del nivel local de gobierno.
- Algunas de las iniciativas de co-participación municipal bajo evaluación, incluyen:
 - a. Acuerdos para mantenimiento de las escuelas públicas, donde los municipios, junto a la Oficina para el Mantenimiento de las Escuelas Públicas (OMEPE) atienden solicitudes de arreglo de puertas, facilidades sanitarias, tubería, etc.
 - b. Coordinación de esfuerzos para evitar duplicidad y mejorar los servicios a estudiantes, como lo son las bibliotecas, actividades deportivas y culturales.
 - c. Otros modelos de participación efectiva bajo evaluación son: mantenimiento de las carreteras (DTOP); limpieza de quebradas (DRN); desarrollo de proyectos de vivienda para comunidades especiales; cuarteles de la policía en puntos de unión de varios municipios (Policía y Corrección); regionalización de las actividades deportivas (DRD/OAJ); convenios para la limpieza de parques (DRD); limpieza de quebradas (DRNA).
 - d. También, la utilización de mayor cantidad de brigadas de confinados, Hogares CREA y otros, proveyendo beneficios tanto a la ciudadanía en general y al Gobierno, como a los participantes en dichas brigadas.

Todas las agencias tienen una directriz de identificar formas en las que puedan descentralizar servicios y acercarlos más a la ciudadanía. Ya tenemos varias que han iniciado ese proceso, como el Departamento de la Familia, que le está dando **mayor**

²⁴ Estos componentes surgen de la propuesta de la Asociación de Alcaldes de Puerto Rico, Hon. José E. Aponte De La Torre, Presidente, Jaime L. García, Director Ejecutivo, Octubre 2004, resumida en Anejo I.
Plan de Desarrollo Económico y Transformación de Gobierno para Puerto Rico
Página 33 de 71

autonomía a las Regiones y Oficinas Locales. Al presente, se está trabajando un plan piloto con las regiones de San Juan y Guayama. En el Plan de la agencia el Secretariado y las Administraciones ejercen un rol normativo de formular política pública y programática, y monitorear y fiscalizar su cumplimiento, mientras **las Regiones ejercen su rol gerencial de implantación de política pública y supervisión de la calidad de los servicios directos que se ofrecen a la ciudadanía.**

En el caso del Departamento de Educación nos seguiremos moviendo en la dirección de dar más responsabilidades a las regiones, distritos y directores de escuela, quienes mejor conocen las necesidades de sus estudiantes.

7. Mejor utilización de la propiedad inmueble del Gobierno

Con el propósito de **darle el mejor uso** y obtener el máximo beneficio de la propiedad inmueble manejaremos estos recursos mediante su desarrollo, venta o traspaso. Un mejor uso de los terrenos en proyectos que generen empleos, fomente la inversión y el desarrollo de nuevos programas, entre otros beneficios. Algunas de las iniciativas incluyen:

- Traspaso por el DTOP a la Universidad de Puerto Rico (UPR) de 9.7 cuerdas de terreno, ofreciendo beneficios y **mejor uso** para la construcción del nuevo Centro Comprensivo de Cáncer, en colaboración con el Instituto Nacional del Cáncer y el Anderson Cancer Center de Texas. La instalación se construirá con una inversión de \$75 millones del propio Centro de Cáncer y la ayuda financiera del Gobierno de Puerto Rico, que van a complementarse con fondos privados de la industria. Servirá para la creación de empleos bien pagos para los profesionales de la salud, investigadores clínicos, personal médico de apoyo y administrativo. La ubicación del Centro forma parte del Corredor del Conocimiento de Ciudad Mayor, lo que se espera estimule la construcción de hoteles, edificios de oficinas y comercios para acomodar el flujo de pacientes que lo visitarán.
- Escuelas – Identificar las cientos de propiedades, primordialmente escuelas abandonadas o en desuso, para poder darles un mejor uso, y que a su vez permita levantar fondos para que la AEP continúe construyendo nuevas facilidades educativas.
- Comunidad Río Bayamón Norte – Se desarrollarán estos predios para **usos mixtos**, combinando comercios, residencias y espacios de oficina, logrando así una integración a los dotes de transportación masiva que hacen de esta área una atractiva para un proyecto urbano de tal envergadura. Se proyecta el desarrollo de 2,792 unidades de vivienda y 228,000 pies cuadrados de espacio comercial.
- Parcela Nueva Sede Justicia (Antiguo Sears) – En estos predios se desarrollará la nueva sede del Departamento de Justicia, logrando una integración clave para la estrategia de desarrollo urbano conocida como **Ciudad Red**. Con esta localización, el Departamento de Justicia estará integrado de manera lineal y por medio del Tren Urbano con los tribunales de Bayamón y Hato Rey, así añadiendo y maximizando la funcionalidad de este medio de transporte colectivo y densificando las áreas circundantes a las estaciones.

VII. LA VISIÓN COMO UNA AGENDA DE PAÍS

Para que esta Visión, esta Agenda de País, se logre no sólo requiere de mucha disciplina, enfoque y voluntad, si no del factor quizás más crucial, y a la vez más escaso, en las últimas décadas de nuestra historia: continuidad.

Las seis estrategias que estamos ejecutando surgen del consenso, son aceptadas por todos los sectores políticos del País, y por una amplia gama de sectores representativos de la sociedad civil. Son cambios impostergables, de los que depende que Puerto Rico prospere o se deteriore. Lograr esta Visión también requiere que internalicemos que vivimos en un mundo muy distinto que no se detiene por nada ni nadie, que cada día está más abierto y globalizado. Un mundo donde todos, no sólo el Gobierno, tenemos que contribuir por el bien común, y donde las soluciones dependen del esfuerzo, sacrificio, buena fe y buena voluntad de todos los puertorriqueños. Por ello, es necesario un compromiso serio, multisectorial, coordinado, inteligente y despolitizado de la implementación de esta Visión. Que trascienda cuatrienios, administraciones, cambios de partido. Que se enmarque en la meta de lo que queremos todos los que somos ciudadanos serios, honrados y responsables: un mejor Puerto Rico para nuestros hijos.

Porque es claro que sabemos “Qué Nos Pasa Puerto Rico”, y no hace falta repetirlo. Lo que si nos hace falta, y es muchísimo más importante, es responder “Qué Vamos a Hacer por ti Puerto Rico”; porque nos corresponde a todos y todas esta responsabilidad ciudadana.

ANEJO A: ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA DE PUERTO RICO

Esta Visión se basa en el análisis minucioso de al menos catorce (14) estudios, informes y documentos realizados sobre el desarrollo económico de Puerto Rico durante las últimas tres décadas. A continuación se presentan los estudios que hemos evaluado:

- El Desarrollo Económico de Puerto Rico: Una Estrategia para la Próxima Década- Informe Echenique (1975)
- Informe Tobin (1976)
- Informe Kreps (1979)
- Estudio de Desarrollo Económico de Puerto Rico-Informe Carrión-Ferré (1984)
- Estrategia para el Desarrollo Económico: Hacia la Segunda Transformación Económica (1989)
- Nuevo Modelo de Desarrollo Económico (1994)
- Informe de la Cámara de Comercio (1997)
- Futuro Económico de Puerto Rico (1999)
- Hacia una Economía Posible (2003)
- The Puerto Rico Life Sciences Road Map (2003)
- Proyecto Puerto Rico 2025 (2004)
- Globalización y Desarrollo: Desafíos de Puerto Rico frente al Siglo XXI-Estudio de la CEPAL (2005)
- Estudio del GAO (2006)
- Restoring Growth in Puerto Rico-Estudio de Brookings (2006)

En adición, hemos considerado y examinado modelos de otras jurisdicciones, específicamente las de Singapur, Irlanda e Indiana, para absorber ideas, prácticas y estrategias exitosas de distintas partes del mundo.

Estos catorce (14) estudios los hemos evaluado tomando en consideración sus diagnósticos, visión y recomendaciones estratégicas. Cada uno de ellos persigue conocer a profundidad los problemas económicos que ha venido confrontando la Isla durante los últimos treinta años y la mayoría de estos presentan una serie de recomendaciones de carácter estratégicas que todavía tienen cierta vigencia a nuestra realidad actual. A continuación se presenta un breve resumen de las recomendaciones de cada informe.



Resumen de las Recomendaciones de Cada Uno de los Estudios:

El Desarrollo Económico de Puerto Rico: Una Estrategia para la Próxima Década (Informe Echenique, 1975)

Objetivo: Este informe fue realizado por un Comité Interagencial dirigido por el Consejo Financiero del Gobernador, y desarrolló un plan de acción para las agencias del gobierno.

5 Recomendaciones Principales:

- Proveer mayores incentivos económicos a empresas locales.
- Incentivar la formación de capital local.
- Promover el uso de la energía solar como fuente alterna de energía.
- Aumentar las fuentes de ingresos fiscales y limitar el crecimiento del gasto público.
- Crear un Centro Internacional de Comercio y Finanzas.

Informe al Gobernador del Comité para el Estudio de las finanzas de Puerto Rico (Informe Tobin, 1976)

Objetivo: Realizado por el Comité para el Estudio de las Finanzas de Puerto Rico, dirigido por el destacado economista y Premio Nobel James Tobin. Encomendado por el Hon. Rafael Hernández Colón a la luz de la crisis económica ocurrida a mediados de los años setenta.

5 Recomendaciones Principales:

- Una participación más activa del sector privado en la creación de empleos.
- Controlar el gasto público.
- Evaluar los proyectos de inversión pública en términos de costo – beneficios.
- Revisar la política de incentivos contributivos para estimular la reinversión de las ganancias en actividades generadoras de empleo.
- Una reforma del impuesto sobre la propiedad.

Economic Study of Puerto Rico (Informe Kreps (1979)

Objetivo: Desarrollado por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, para proveer una evaluación macroeconómica y del rol del gobierno, además de un profundo análisis de los programas federales y su impacto en la economía de Puerto Rico.

5 Recomendaciones Principales:

- Aumentar la cantidad y diversificar la procedencia de turistas y desarrollo de facilidades turísticas en el resto de la Isla.
- Mejor utilización de los fondos de investigación.
- Mejorar la planificación de las obras públicas.
- Mejorar el sistema de transportación portuario y de navegación; necesidad de expandir el servicio aéreo y mejorar la transportación aérea.
- Sistemas de incentivos diferenciados por industria.

Informe Sub-Comité para el Desarrollo Económico de PR (Informe Carrión-Ferré) (1984)

Objetivo: Dirigido por empresarios del sector privado, este informe evaluó la crisis económica a principios de los ochenta. Hizo recomendaciones específicas en cinco áreas principales: energía, manufactura, política contributiva, agricultura y turismo.

5 Recomendaciones Principales:

- Adoptar una política energética en Puerto Rico encaminada a intensificar la conservación de energía y desarrollar al máximo el uso de fuentes de energía alterna, con el propósito de reducir nuestra dependencia del petróleo.
- Mejorar el proceso de planificación del desarrollo turístico y proveer los incentivos adecuados e intensificar los esfuerzos promocionales.
- Se propone la aprobación de una serie de medidas de reforma contributiva que afectarían las principales categorías de impuestos.
- Mejorar la posición competitiva de la industria en comparación con las industrias ubicadas en EE.UU.
- Preservar, fortalecer y estabilizar un sistema amplio de incentivos contributivos; hacer énfasis a la industria de servicios.

Estrategia de Desarrollo Económico de Puerto Rico: Hacia la segunda transformación económica (1989)

Objetivo: Elaborado por el Consejo Asesor Económico del Hon. Rafael Hernández Colón. El informe propone una estrategia de desarrollo económico para que la Isla se ajuste a las nuevas condiciones de la economía global y provea una mejor calidad de vida.

6 Recomendaciones Principales:

- Tecnología y Gerencia: Aumentar la capacidad de generar, transmitir y utilizar tecnología; invertir en investigación y desarrollo, y transferencia tecnológica.
- Industria: Establecer una cartera diversificada de núcleos de excelencia industrial, eliminar subsidios, propiciar empresas innovadoras y ampliar las fuentes de inversión externa.
- Mercadeo y Comercio Exterior: Identificar y promover mercados en los Estados Unidos e internacionalmente de gran potencial para productos locales y aumentar nuestra capacidad de planificación y ejecución del mercadeo de productos y servicios.
- Educación y Recursos Humanos: Enfatizar el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, las destrezas básicas y ocupacionales y la flexibilidad de la fuerza trabajadora incluyendo el desarrollo de un mercado dinámico de capital de riesgo en Puerto Rico.
- Infraestructura: Proveer para el desarrollo y el mantenimiento de la infraestructura del país y para mejorar la calidad de vida; mejorar los procesos de planificación, ordenamiento urbano y regional.
- Gobierno: Reorientar el gasto público hacia la inversión para aumentar la efectividad y la productividad; modernización tecnológica y gerencial; competencia entre agencias y reducción selectiva.

Nuevo Modelo Desarrollo Económico (1994)

Objetivo: Desarrollado por el Consejo de Productividad, propone que Puerto Rico alcance y mantenga niveles de bienestar económico comparables a los de Estados Unidos en lo que respecta al ingreso per cápita.

5 Recomendaciones Principales:

- Ciencia y Tecnología: Integrar el sector empresarial, las universidades y el gobierno en una entidad para actuar en la formulación de una política de ciencia y tecnología; coordinar esfuerzos para el financiamiento de proyectos de investigación científica; Fortalecer la infraestructura científica y tecnológica; propiciar que las empresas locales tengan acceso a las nuevas tecnologías.
- Manufactura: Redefinir la Administración de Fomento Económico; expandir la promoción en la industrias de alta tecnología y servicios avanzados; fomentar la innovación tecnológica; propiciar alianzas estratégicas entre empresas locales y globales.
- Comercio y Servicios: Fomento de las exportaciones y la formación de consorcios entre empresas locales para penetrar en el mercado de EE.UU. estimulando la creación de alianzas en este sector.
- Turismo: Diversificar y mejorar el producto turístico; desarrollar zonas de interés turístico; acelerar el proceso de desarrollo de facilidades turísticas; facilitar el financiamiento a través del Fondo para el Desarrollo del Turismo; vender propiedades hoteleras del gobierno.
- Estrategia Reglamentaria, Fiscal e Insitucional: Un Gobierno facilitador, redefiniendo responsabilidades y reinventándose.

Informe de la Cámara de Comercio (1997)

Objetivo: Desarrollado por un Comité de miembros de la Cámara de Comercio y economistas del sector público y privado. Analizó los factores que inciden en el problema de competitividad de la economía de Puerto Rico.

5 Recomendaciones Principales:

- Promover la creación, transferencia y adaptación tecnológica.
- Atraer la inversión externa, mejorando la infraestructura, la productividad laboral y la calidad de vida.
- Promover la competitividad, fomentar la flexibilidad en la economía y establecer estímulos para el desarrollo de los mercados de capital.
- Promover las exportaciones, acuerdos y consorcios entre empresas locales y transnacionales.
- Promover la privatización con el fin de propiciar la eficiencia, generar ahorros públicos y reasignar recursos en la economía.

Futuro Económico de Puerto Rico (1999)

Objetivo: Este informe es un esfuerzo de la Universidad de Puerto Rico para aportar a los problemas económicos y sociales del país. El mismo contiene una serie de ensayos realizados por profesores, los cuales están enmarcados en tres temas principales: el

contexto económico actual, las dimensiones sociales de la economía y los impactos locales.

5 Recomendaciones Principales:

- Promover la formación de capital local.
- Estimular la pequeña y mediana empresa.
- Fortalecer el sistema educativo.
- Promover la transferencia y adopción de tecnologías.
- Mejorar la productividad y ser más competitivo.

Hacia la Economía Posible (2003)

Objetivo: Organizado por representantes de organizaciones del sector privado. Propone definir la agenda económica y social desde la perspectiva gubernamental, lograr un amplio consenso de la sociedad civil y darle continuidad a las iniciativas de desarrollo impulsando con sentido de urgencia los cambios estructurales necesarios.

5 Recomendaciones Principales:

- Metas: Una economía con base en los conocimientos, innovadora, con altas tasas de crecimiento; alcanzar en el 2015 un 25% de los empleos en actividades relacionadas a los conocimientos; lograr el 2% del PNB en investigación y desarrollo; alcanzar un ritmo de crecimiento económico promedio de 4.5% anual; crear anualmente por lo menos treinta nuevas empresas de alta tecnología con base en la Isla.
- Movilización de Recursos: Integrando a los municipios en forma más efectiva en las iniciativas de desarrollo, aprovechando su potencial para impulsarlas; apalancar recursos mediante la creación de alianzas entre el sector público y privado, y la creación de redes de colaboración en y fuera de Puerto Rico.
- Estrategias Recursos Humanos: Enfocar recursos en áreas clave de la nueva economía: ciencias, matemáticas e inglés; formular políticas integradas para el sector de educación; rediseñar el sistema de manejo del sector educativo; crear redes de colaboración con recursos humanos puertorriqueños fuera del país.
- Inserción Global: La transferencia de tecnología y la creación de sistemas de aprendizaje e innovación como requisitos básicos; los sectores eslabones (telecomunicaciones y servicios financieros) como clave; la integración vertical vs. la integración horizontal como modelo de organización de la empresa.
- Estrategias Institucionales: Redefinir la función del gobierno; mejorar la capacidad de crear y sostener redes internas y externas de colaboración; incorporar la función de previsión; institucionalizar las funciones de desarrollo económico.

The Puerto Rico Life Sciences Road Map (2003)

Objetivo: Este proyecto fue organizado por la Compañía de Fomento Industrial y el sector privado y académico. Consiste de un plan dividido en 3 fases: evalúa la capacidad de inversión y las oportunidades de organizar *clusters*; presenta el diseño del *Road Map* e implantación; e incluye todas las iniciativas para mantener el proyecto.

5 Recomendaciones Principales:

- Diseñar un plan maestro para un programa de infraestructura estratégica a 10 años.
- Crear de 10 a 12 equipos de investigación con la colaboración entre la academia y el gobierno.
- Crear el *Science & Technology Global Network and Data* y el *Global Clinic Trial Research Organization*.
- Organizar un *Workforce Continuum Team* que integre las instituciones educativas y la industria.
- Establecer el *Grant Management and Innovative Funding*.

Proyecto Puerto Rico 2025 (2004)

Objetivo: Un esfuerzo del sector público, privado, los sindicatos y la sociedad civil de tomar el liderato del desarrollo económico de Puerto Rico. Sugiere estrategias dirigidas a lograr mayor bienestar económico para el país, incluyendo las áreas de innovación y desarrollo empresarial, competitividad y educación, entre otros.

6 Recomendaciones Principales:

- *Innovación y Empresas*: Establecer una campaña coordinada con el apoyo del sector público y privado para duplicar la inversión en R&D en los próximos dos años y alcanzar el promedio en los próximos cinco años. Proveer los incentivos necesarios para la atracción del talento científico y académico. Aumentar la capitalización del Fideicomiso de Ciencia y Tecnología con inyección de fondos del gobierno federal y multinacionales de R&D.
- Aumentar la productividad del capital humano y actualizar los currículos académicos para que respondan mejor a las necesidades del mercado.
- Empleos: Evaluar los procesos de promoción industrial; crear la *Unidad de Inteligencia Estratégica*; crear un *task force* para la creación de empleos; desarrollar una nueva estructura de incentivos para la creación de empleos; uso de fondos de gobierno para estimular el empleo (proyectos de infraestructura, reasignación o *outsourcing* de funciones existentes para áreas de alto desempleo).
- Pequeñas empresas: Reevaluar todos los programas de apoyo para la pequeña y mediana empresa; desarrollar un currículo en las escuelas secundarias orientado al desarrollo de destrezas empresariales; establecer redes de apoyo para la organización y *leverage* de la pequeña y mediana empresa.
- *Competitividad y Conectividad*: Crear una comisión con participantes del sector público y privado que evalúe las funciones de todo el gobierno en vías de lograr mayor agilidad.
- Implantar una reforma contributiva que provea más recursos fiscales y facilite su administración.

Estudio de CEPAL (2005)

Objetivo: Desarrollado por la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL), hace un recuento histórico del desarrollo de la economía de Puerto Rico.

5 Recomendaciones Principales:

- Un sistema nacional de innovación; integrar la productividad y la transferencia de tecnologías a la estrategia de innovación.
- Promover las exportaciones en sectores de alta tecnología como en otros sectores sin experiencia de exportación.
- Evaluar la efectividad del sistema educativo y buscar la forma de mejorarlo.
- Impulsar el desarrollo de los *cluster* industriales.
- Desarrollo de nuevos incentivos industriales para la era post-936.

Informe de Brookings (2006)

Objetivo: Desarrollado por Brookings Institution y el Centro para la Nueva Economía. Propone estabilidad macroeconómica vía la reducción del déficit, niveles y servicios manejables de deuda pública, y suficientes ingresos fiscales para atender las metas de gastos.

6 Recomendaciones Principales:

- Crear instituciones con estructuras de incentivos que reduzcan la incertidumbre, promuevan la eficiencia económica y promover la confianza.
- Desarrollar e incentivar la creación de nuevas ideas y el capital intangible. Propiciar reducción en costo de capital y canales de expansión de la tecnología.
- Promover un sector privado más dinámico que permita crear más oportunidades de empleo.
- Identificar los indicadores de calidad de las instituciones y de eficiencia en el sector público; implantar una reforma gubernamental con un sistema contributivo más eficiente y programas de gastos alineados a objetivos (*targeted*).
- Mejorar las destrezas de la fuerza trabajadora y proteger la iniciativa individual.
- Invertir mayores recursos en infraestructura.

Informe del GAO (2006)

Objetivo: Investiga los efectos económicos que ha tenido la política contributiva del Gobierno Federal en la economía de Puerto Rico. Reconoce la disparidad en términos de ingreso per cápita entre la economía de Puerto Rico y Estados Unidos, y considera que la baja tasa de participación es un *issue* crucial.

5 Hallazgos Principales:

- La baja tasa de inversión resulta insuficiente para reducir la disparidad del ingreso entre ambas economías.
- La desigualdad en la distribución del ingreso resulta ser más marcada que en EE.UU.
- Los residentes en PR pagan menos contribuciones per cápita que los residentes en EE.UU., pero pagan el mismo por ciento de su ingreso.
- Las ayudas federales per cápita son comparables con los estados, pero los pagos directos per cápita a individuos resultan ser menores.
- Entienden que el valor añadido que generan las empresas 936 o CFC en la economía está sobreestimado por *income shifting* o el *transfer pricing*. Dado esto, el impacto de

la manufactura en la economía resulta ser menor a lo que reflejan las cuentas nacionales.

Resumen de Puntos de Coincidencia en Informes Económicos:

Luego de evaluar estos informes encontramos los siguientes puntos de coincidencia en cuanto a diagnóstico y recomendaciones estratégicas.

Diagnóstico:

Los diagnósticos realizados coinciden en una serie de puntos críticos relacionados con nuestro desarrollo económico:

- Débil competitividad.
- Desarrollo limitado del capital local.
- Alto desempleo y bajas tasas de participación laboral.
- Proceso lento e incierto en el otorgamiento de permisos.
- Alto nivel del gasto y deuda pública.
- Menor convergencia de la economía de PR con la de EE.UU.
- Poca actividad del sector privado relativo al sector público.
- Sector educativo deficiente.
- Alto nivel de pobreza.

Recomendaciones Estratégicas:

Las estrategias y acciones de política pública sugeridas coinciden principalmente en estas áreas:

- Estimular una inherencia mayor del sector privado en la economía.
- Buscar mayor convergencia con la economía de EE.UU.
- Aumentar exportaciones de productos locales.
- Controlar el gasto y la deuda pública.
- Mejorar la infraestructura vial, de acueductos y de energía eléctrica.
- Aumentar la inversión en capital humano.
- Reformar la educación pública.
- Posicionar a Puerto Rico como Centro Internacional de Comercio, Banca y Seguros.
- Aumentar la inversión en ciencia y tecnología.
- Incentivar la formación de capital local y el desarrollo empresarial.
- Mejorar los sistemas de información estadística.
- Redefinir el rol del gobierno y el marco institucional.
- Invertir en Infraestructura de Informática (IT).
- Buscar fuentes alternas de energía.
- Implantar plan de manejo de desperdicios sólidos.

ANEJO B: RECOMENDACIONES DE LOS ECONOMISTAS

A continuación se presenta un resumen de las propuestas presentadas por los 11 economistas del sector público y privado:

- A corto plazo, acelerar los proyectos de inversión pública.
- Adelantar proyectos de inversión privada.
- Mantener la estabilidad presupuestaria y fiscal del gobierno.
- Modernizar la estructura gubernamental y revisar el marco institucional.
- Fortalecer iniciativas de *Research and Development* y movernos rápidamente hacia la economía del conocimiento.
- Incentivar la pequeña y mediana empresa –apoyo financiero y de adiestramiento empresarial.
- Promover la exportación de bienes y servicios de empresas locales.
- Nuevos esquemas de financiamiento público/privado.
- Mayor participación privada en proyectos estratégicos de infraestructura.
- Diversificar las fuentes de energía y promover el uso de recursos de energía renovables.
- Modernización de la infraestructura.
- Tener una visión económica regional.
- Necesidad de recuperar la credibilidad fiscal.
- Enfatizar en los problemas de desigualdad y pobreza.

ANEJO C: RESUMEN DE RECOMENDACIONES DE LA JUNTA ASESORA DE URBANISMO

Los países con mayor oportunidad de desarrollo serán aquellos que tengan las ciudades más cualificadas para añadir valor a la economía mundial. En el nuevo sistema la ciudad es algo más que un lugar. La ciudad es la unidad fundamental de producción que sostiene la economía globalizada.

Para incorporarse dentro de este nuevo paradigma se necesita tener en cuenta un reconocimiento de los altos costos económicos, sociales y ambientales asociados a la ineficiencia en el uso del suelo (y su resultante desparramamiento urbano) que causa el desarrollo urbano dirigido al automóvil privado. Este reconocimiento viene acompañado de un cuestionamiento del sistema económico que subsidia al suburbio y al automóvil.

La Junta Asesora de Urbanismo responde a esta realidad proponiendo una visión en la que Puerto Rico contará, al cabo de un periodo de quince años, con una metrópolis vital, sede de espacio público urbano de calidad y participante activo de la economía mundial. Este sistema urbano ejercerá una influencia importante en la región del Caribe y ofrecerá viabilidad económica, social y cultural bajo cualquier ordenamiento político que constituyan los puertorriqueños.

Además de ser una plataforma que participe de la nueva economía global, esta metrópolis constituirá un sentido de calidad de vida y fuente de orgullo ciudadano. Los objetivos de la política pública propuesta por la Junta Asesora de Urbanismo fomentan para nuestra ciudad: espacio público urbano de alta calidad estética; un deseo generalizado de vivir en la ciudad; sistemas de movilidad integrados; servicios de infraestructura de capacidad y eficiencia adecuada; un equilibrio con el entorno natural; un sistema gerencial ágil y eficiente; y diversidad y calidad de contenido cultural, comercial y recreacional.

De esos objetivos surge una estrategia para generar un conjunto de proyectos específicos definidos en tiempo y dirigidos a construir el sistema urbano que Puerto Rico necesita, estableciendo como norma gerencial el enfoque estratégico de planificación. El enfoque estratégico de planificación permitirá dirigir la implantación de una política pública de urbanismo para la capacitación de las ciudades. Esta capacitación permitirá que sus habitantes disfruten de un espacio público urbano de calidad y participen de procesos de la economía mundial.

De los objetivos y la norma gerencial propuesta la Junta de Urbanismo propone la organización un ente que asuma la responsabilidad de coordinar y aportar soporte al Gobernador en el desempeño de su rol como líder del proceso de planificación estratégica del sistema urbano del país

El organigrama no propone la creación de una agencia nueva sino apoyo a los componentes que actuarían en el proceso de planificación estratégica. Es el Gobernador quien representa la base social y política de la comunidad: impulsar y legitimar la elaboración y puesta en marcha del Plan Estratégico es su responsabilidad. El Consejo estratégico tendría entonces las funciones de examinar y aprobar el resultado de las fases del Plan, supervisar el seguimiento de las estrategias, acometer acciones derivadas del Plan y promover la cooperación entre el sector público y el privado.

El proceso de planificación deberá identificar proyectos de carácter estratégico que den cuerpo e implanten la visión. Los proyectos estratégicos serán regentados de cerca por grupos de trabajo cuya vida terminará en concordancia con los proyectos, una vez estos sean construidos, puestos en marcha o cancelados.

Ejemplo de estos proyectos incluiría, entre múltiples otros, en la categoría de gerencia, la integración de sistemas modernos gerenciales del espacio territorial y una estructura fiscal viabilizadora de la ciudad necesaria. Los proyectos estratégicos para lograr este objetivo abordarían el establecer el organigrama antes expuesto y el adoptar el enfoque estratégico de planificación para la capacitación del sistema urbano de Puerto Rico. En la categoría de espacio público, se propone el densificar y re-desarrollar como proyecto modelo una zona entre dos estaciones del Tren urbano y el expandir los linderos del Distrito de Convenciones conectándolo con su entorno como proyecto estratégico.

ANEJO D: OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

Durante los últimos meses, luego de firmada la reforma contributiva y el nuevo presupuesto, y salvado el crédito de Puerto Rico, se han logrado o se planifican emisiones de bonos de más de \$3,000 millones (AAA, AFI, TRANs, entre otros). Además se le otorgó una nueva línea de crédito a la AEP para que continúe proyectos de construcción de escuelas y edificios gubernamentales. Estas emisiones y transacciones financieras inyectarán \$2,164 millones de dinero nuevo para obra de infraestructura debidamente planificada y necesaria en proyectos distribuidos a través de toda la isla.

¿Qué hemos hecho?

Conscientes de la importancia de disponer de una infraestructura de primera como base para la creación de la capacidad productiva actual y futura de nuestra economía, esta Administración ha confeccionado un plan agresivo de mejoras capitales cuya inversión sobrepasa los \$7 mil millones durante el periodo de los años fiscales 2006-11. Este programa de mejoras capitales se concentra en el mejoramiento de nuestro sistema eléctrico, acueductos y alcantarillados, y carreteras. Además, incluye una inversión sustancial en la infraestructura educativa, ambiental y de proyectos municipales. A continuación se resumen los avances que hemos realizado hasta el momento y los planes futuros para el logro de los objetivos que nos hemos delineado en el área de infraestructura:

Infraestructura

Autoridad de Acueductos y Alcantarillados

Cumpliendo el compromiso de Gobierno de Agua Segura al pueblo, la AAA tiene un plan de mejoras capitales ascendente a \$1,200 millones. Cambios en la administración y manejo de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados viabilizará el compromiso del Gobernador de que esta corporación pública realice una inversión sin precedentes. Algunos de los proyectos encaminados y avances obtenidos son:

- Evaluación del sistema sanitario y alcantarillado.
- Mejoras a los sistemas de transmisión y distribución en varios municipios - 71 proyectos con una inversión de \$527.2 millones.
- Un 43% de reducción en el tiempo de atención de los servicios de lico de agua.
- Mejoras al sistema de colección y laterales sanitarias-112 proyectos con un inversión estimada de \$812.6 millones.
- Un 28% de reducción en el número de clientes sin servicio de agua.
- Mejoramiento en la posición operacional y financiera de la AAA.

Región Este:

- Embalse Valenciano y Planta de Filtración - Inversión de \$110 millones.
- Expansión de Planta de Tratamiento de Caguas - Inversión de \$36.4 millones.
- Desarrollo de la Reserva de Río Blanco - Inversión de \$128.1 millones.
- Embalse Beatriz en Caguas - Inversión de \$63.2 millones.

Región Norte:

- Rehabilitación a la Planta de Filtración Morovis sur – \$4.8 millones.
- Terminación de la Planta de Filtración de Lares - \$18 millones.
- Nueva Planta y Troncal de Alcantarillado Sanitario de Utuado - \$24 millones.

Región Sur:

- Ampliación y mejoras a la Planta de Filtración Urbana de Yauco y Sistema de Distribución - \$61 millones.
- Nueva Planta de Filtración Toa Vaca - \$62 millones.

Región Oeste:

- Troncal Sanitaria Cabo Rojo-Mayagüez - \$26 millones.
- Nueva Planta de Filtración Las Marías y Sistema de Distribución - \$62 millones.

Región Metro:

- Nuevo Sistema de Transmisión y Distribución Carolina-Canóvanas-Trujillo Alto: \$115 millones.
- Sistema de Transmisión y Distribución Guaynabo-Caguas-Gurabo-Juncos: \$99 millones.
- Rehabilitación y mejoras a la Planta de Alcantarillado Sanitario Puerto Nuevo-\$49.7 millones.

Autoridad de Energía Eléctrica

La Autoridad tiene un compromiso a corto plazo de abaratar los costos de las fuentes de energía. A mediano plazo la AEE tiene un presupuesto de mejoras capitales de \$2,188 millones. Los proyectos principales son:

- Se asignaron \$230 millones para el proyecto de Ciclos Combinados en Central San Juan con el fin de reducir el costo de la energía.
- Conversión a Ciclo Combinado Central Cambalache con una inversión de \$140 millones.
- Reemplazo de Cuatro Turbinas de Mayagüez – inversión de \$100 millones.
- Proyecto de evaluación de fuentes alternas de energía.

Autoridad de Carreteras y Transportación

Puerto Rico cuenta con una red vial que nos permite transportarnos desde todos los puntos de nuestra hermosa isla. Con la expansión y desarrollo de nuestra red de carreteras, esta administración dotará a Puerto Rico de la capacidad vial adecuada para atender las necesidades de la ciudadanía y promover el impulso de una economía de primer orden. La Autoridad de Carreteras tiene un presupuesto de mejoras capitales aproximadamente ascendente a \$2,154 millones. La inversión para el periodo del 2006-2007 es:

- Proyectos a nivel de la red isla: \$100 millones.
- Proyectos de acceso regional: \$23 millones.
- Proyectos de alivio de congestión urbana: \$86 millones.
- Reconstrucción y repavimentación: \$90 millones.
- Construcción de puentes: \$14 millones.

Infraestructura Urbana

Ciudad Mayor: Metrópolis del Caribe

Ciudad Mayor busca transformar nuestra región metropolitana en el principal y más moderno centro urbano del Caribe y dotar a nuestra ciudad con las amenidades e infraestructura necesaria para ser un asentamiento de primera. Además, generará la conexión de la región a través de sistemas de transportación colectiva y de una vasta red de espacios públicos y áreas verdes. Ciudad Mayor persigue el redesarrollo y la transformación urbana de importantes sectores que componen el área metropolitana de una forma integrada y eficiente que promueva la máxima utilización de los terrenos y el desarrollo sustentable.

Sistema de Transportación Colectiva:

Los objetivos generales del Plan Integral de Transportación son: desarrollar los mayores activos urbanos dentro de los límites de Ciudad Mayor y desarrollar una ciudad habitable, amigable al ambiente, competitiva, productiva, entretenida y de gran movilidad.

- Tren Urbano-Carolina-Costo Estimado: \$1,2 billones. Diseño preliminar: diciembre 2006.
- Tranvía entre Carolina y municipios adyacentes-Costo estimado: \$700 millones. Se inaugura en diciembre 2011.
- Tren Caguas: \$500 millones- Diseño Preliminar: Mayo 2007.
- Tranvía al Viejo San Juan-Costo Estimado:\$500 millones.

Red Ambiental Metropolitana – RAMA:

La Red Ambiental Metropolitana se origina como un plan de estrategias que logre atar coherente y coordinadamente la infraestructura verde en la Ciudad Mayor. RAMA es el elemento esencial de sustentabilidad ambiental de la nueva visión de Metrópolis del Caribe. El DTOP es la agencia responsable de proveer dirección de política pública, mientras que CPN servirá de gerente para la implantación de RAMA.

- Conexión Parque lineal Enrique Martí Coll y Parque de Santurce- \$1 millón.
- Corredor de transporte no motorizado entre Parque Muñoz Rivera, Parque Central y Parque de la Laguna del Condado- \$8 millones.
- Jardín Botánico- \$30 millones.
- Mejoras Parque Barbosa- \$7 millones.
- Parque Doña Inés Arboretum Metropolitano- \$3.3 millones.
- Parque Laguna del Condado- \$6.6 millones.
- Parque Los Capuchinos- \$1.5 millones.
- Conexión Martí Coll a Parque Luis Muñoz Marín.
- Parque Paseo de las Fuentes- \$9.4 millones.
- Centro Ambiental Santa Ana- \$650,000.
- Rehabilitación Jardines de Casa Blanca.

Corredor del Conocimiento:

Nuestro nuevo centro de la Ciudad, centro neurálgico de transporte donde nacen nuevas oportunidades para el desarrollo de la nueva economía del conocimiento. El Corredor del Conocimiento impulsa un urbanismo ordenado y de alta calidad a la vez que apoya nuestra estrategia de *Mentes a la Obra*—elementos claves del Triángulo del Éxito: educación y economía en un espacio urbano seguro.

- Centro de Cáncer: En etapa de diseño
- Ciencias Moleculares de la UPR: \$60 millones- Iniciando construcción
- Nueva Sede de DE: En proceso de recibir propuestas
- Mejoras Centro Médico: \$20 millones
- Jardín Botánico: Se le asignaron \$3 millones; UPR también asignará.
- Oso Blanco: En proceso de planificación

Ciudad Red:

Desarrollará las áreas colindantes al Tren Urbano con usos combinados de vivienda, comercios, recreación y edificios gubernamentales. Representa una inversión en infraestructura de alrededor de \$900 millones.

- Sede BGF (Estación Sagrado Corazón): A partir de un estudio, se estima en \$130-160 millones- En análisis de propuestas.
- Sede Familia y Desarrollo mixto de Parcela Hato Rey A (Estación Hato Rey): En análisis de necesidad de espacios por DF.
- Desarrollo mixto Parcela Doménech A (Estación Doménech): \$19 millones- Se cierra en mayo 2007.
- Desarrollo mixto Parcela Roosevelt A (Estación Roosevelt)- \$192 millones- se analizan alternativas de financiamiento.
- Desarrollo mixto Parcela Roosevelt B (Estación Roosevelt): \$30-35 millones- Se cierra en junio 2007.
- Sede Justicia y Desarrollo Mixto (Estación Piñero): \$150 millones- En programación de la agencia.
- Sede Educación (Estación Cupey)- \$200 millones- En análisis de propuestas.
- Sede de Recreación y Deporte- \$20 millones- En construcción.
- Sede de Salud- Se analizan localizaciones.
- Desarrollo Vivienda en Estación Martínez Nadal A- \$50 millones- Permisos- Se cierra en diciembre 2006.
- Desarrollo Vivienda en Estación Martínez Nadal B- \$50 millones- Permisos- Se cierra en octubre 2006.

San Juan Waterfront:

El Plan del *San Juan Waterfront* abarca el área comprendida entre el Norte del Canal San Antonio y la Avenida Fernández Juncos, desde la Intersección Número 5 hasta el muelle 6, en una extensión aproximada de 87 cuerdas que tradicionalmente son dedicadas a la actividad portuaria. El costo aproximado del proyecto es de \$1.5 billones, entre inversión

pública y privada, generando aproximadamente 19,500 empleos, en un término de 10 años.

- Plan Estratégico de Desarrollo: \$1.5 billones.
- Marina Megayates: \$20 millones- Comienza construcción octubre 2007.
- Vivienda Pública: \$38 millones- En etapa de diseño.

Distrito de Convenciones:

Conlleva la transformación y el redesarrollo urbano de más de 100 cuerdas en el centro de San Juan, de terrenos de la antigua Base Naval de Miramar en un nuevo barrio de usos mixtos que albergará residencias, oficinas, comercios, lugares de entretenimiento, instalaciones cívicas y hoteles.

- Centro de Convenciones: Construído.
- Hotel Sheraton: \$209 millones- Se inaugura en septiembre 2009.
- Desarrollo Residencial y Comercial: \$60 millones- Se inaugura en junio 2009.
- World Trade Center: \$60 millones- Se inaugura en enero 2011.
- Parque Urbano: \$27 millones- Se inauguró en septiembre 2006.
- Acuario de Puerto Rico: \$60 millones – Sale a subasta en abril 2008.

Revitalización de Santurce:

El Estado ha unido los esfuerzos de varias agencias con los del sector privado para revitalizar un área que por décadas había quedado en el olvido. Los proyectos de vivienda incluidos contienen una inversión por parte del sector privado de \$428 millones.

- Zona Moba: \$175 millones- Se adjudicó el proyecto. Primera fase y 'decking'.
- Ciudadela: \$100 millones- En etapa de construcción. Se inaugura en diciembre 2010.
- Portal del Museo: \$30 millones – Inicia construcción enero 2007.
- Alameda del Museo: \$60 millones- Inicia construcción enero 2007.
- Ponce de León 1800: \$40 millones- Se firmó el contrato de construcción. Se inaugura en Marzo 2010.
- Metro Plaza: \$50 millones – Inaugura diciembre 2008.
- Miramar Lagoon: \$40 millones- Inició la construcción. Se inaugura en agosto 2009.

Distrito Cultural:

El Distrito Cultural cuenta con proyectos de programa cultural para fomentar una revitalización balanceada en la cual los componentes de funcionalidad, programa y habitabilidad se unen para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

- Sala Sinfónica: \$43 millones- Se inaugura en noviembre 2008.
- Conservatorio de Música: \$50 millones- En segunda fase de construcción. Se inaugura en agosto 2008.

Mayagüez 2010:

En el 2004 la ciudad de Mayagüez consiguió la sede para los Juegos Centroamericanos y del Caribe Mayagüez 2010. Este evento colocará a la Región Oeste en el centro de atención de las Américas y atraerá a miles de visitantes. Esta administración ha tratado el tema de los Juegos Centroamericanos y del Caribe del 2010 como una oportunidad para adelantar y poner al día los 17 municipios que componen la Región Oeste. El proyecto cuenta con una inversión de alrededor de \$400 millones en infraestructura requerida para los juegos. Esta inversión sería en las áreas de infraestructura (agua, energía eléctrica y carreteras), desarrollo económico (turismo), vivienda (modernización de residenciales y villa centroamericana) y recreación y deportes.

- Complejo Centroamericano: \$70 millones- Se inaugura en septiembre 2009.
- Villa Centroamericana: \$90 millones.
- Natatorio: \$25 millones- Culmina construcción en julio 2009.
- Parque del Litoral: \$20 millones- Culmina construcción marzo 2010.
- Complejo de Tenis: \$8 millones - Culmina construcción agosto 2008.

Viviendas y Centros Urbanos: Departamento de la Vivienda:

Un hogar seguro para cada puertorriqueño es un requisito para garantizar una mejor calidad de vida. Nuestro compromiso es implantar una serie de propuestas y estrategias que atiendan esta necesidad y mejoren la oferta de buena vivienda para cada familia puertorriqueña. Con el fin de mejorar las condiciones de vivienda de grandes sectores de nuestra sociedad y a su vez cumplir con la agenda de este Gobierno de densificar nuestros centros urbanos el Departamento de la Vivienda desarrolla 115 proyectos con una inversión total de \$1,743 millones.

- Nuevas Viviendas: 14,197 nuevas unidades de vivienda en construcción de las cuales 3,312 son modernizaciones de residenciales públicos.

Portal del Futuro:

Con una inversión de \$6,700 millones, a través de sus varias fases de desarrollo, el Portal del Futuro generará cerca de 20,000 empleos permanentes y 50,000 empleos adicionales en sus distintas fases de construcción y el redesarrollo de 3,500 cuerdas de terreno en los que la preservación del medioambiente tendrá consideración prioritaria. Consiste en el Plan Integral para el Desarrollo de las Facilidades de Roosevelt Roads.

Puerto de las Américas:

Consiste en amplias y modernas instalaciones portuarias de clase mundial, en vías de desarrollo, ubicadas en Ponce, Puerto Rico. El Puerto podrá servir naves Post-panamax con 50 pies de calado, manejar carga hasta 1.5 millones de TEU anuales y sobre 600,000 toneladas de carga general con sobre 5,000 pies de superficie de muelle, así como proveer apoyo a la operación de logística bajo el programa federal de Zona Libre de Comercio Exterior. La Autoridad del Puerto de las Américas desarrollará este proyecto en cuatro etapas para una inversión total de \$750 millones, generando aproximadamente 12,000

empleos directos e indirectos en un período de 10 años incluyendo el desarrollo de zonas industriales de valor añadido.

- Reconstrucción de Muelles 4,5 y 6 (Fase I): \$40 millones.
- Dragado Bahía Ponce (Fase I): \$14.5 millones.
- Terminal de Furgones (Fase II): \$42 millones.

Infraestructura de Puertos y Aeropuertos:

Con el fin de mejorar la capacidad y el arribo de los pasajeros a la Isla, se están haciendo mejoras en múltiples aeropuertos y puertos. En la zona metropolitana, el fin primordial es generar una infraestructura aérea de apoyo al nuevo Distrito de Convenciones y su oferta de turismo y negocios.

Aguadilla:

- La inversión actual para el ARH es de \$33.5 millones hasta el 2007, destinada a mejoras en las instalaciones existentes. Este aeropuerto ha tenido una transformación radical en los últimos años.
- Implantación del Plan Maestro - Nos permitirá desarrollar en los próximos 20 años, un nuevo aeropuerto, mucho más grande y moderno en las 800 cuerdas disponibles para su expansión y desarrollo.

Ceiba:

- Desarrollo Plan Maestro Aeropuerto – En espera de aprobación final del FAA – Inversión proyectada en 25 años \$418 millones.
- Desarrollo de Plan Maestro Muelle – En desarrollo de plan para convertir las instalaciones marítimas a unas de uso turístico y trasladar las operaciones de carga y pasajeros del Sistema Vieques-Culebra.

Carolina:

- Terminal A: \$68.5 millones – Se inaugura en marzo 2008.
- Pista 10/28: \$64.7 millones- Se inaugura en septiembre 2007.
- Andén de Aviación Sur: \$26.9 millones. Se inaugura diciembre 2007.
- Mejoras al Terminal D y Nueva Fase Comercial: \$15.2 millones. Inaugura noviembre 2007.

ANEJO E: MENTES A LA OBRA

Proyectos Industriales en Proceso:

Desde enero de 2005 a septiembre de 2006, la Compañía de Fomento Industrial (CFI) ha promovido 206 proyectos industriales con un compromiso de creación de 12,455 nuevos empleos, un compromiso de inversión de capital de \$514 millones y un compromiso de inversión en nómina de \$250 millones.

Algunos de los proyectos promovidos por la CFI han sido:

Expansión de Pall Life Sciences en Fajardo con \$58 millones de inversión y 250 empleos. Pall Life Sciences se dedica a la manufactura de filtros para aplicaciones médicas, farmacéuticas, biotecnológicas e industriales.

Expansión de Microsoft Puerto Rico en Humacao con \$66 millones de inversión y 94 empleos. Microsoft Puerto Rico maneja un centro exclusivo de manufactura de medio óptico para las operaciones globales de Microsoft en donde Puerto Rico suplirá el 100% del mercado de Microsoft en las Américas.

Expansión de Hamilton Sundstrand en Santa Isabel \$40 millones de inversión y 374 empleos. Puerto Rico será el centro exclusivo de manufactura de tarjetas electrónicas para aviones comerciales y de defensa para los clientes de Hamilton Sundstrand.

Expansión de Infotech en Isabela con \$7 millones de inversión y 100 empleos. Infotech ofrece servicios de ingeniería para la industria aeroespacial de Estados Unidos.

Abraxis Biosciences en Barceloneta con \$32 millones de inversión para la adquisición de la planta de Pfizer en Barceloneta y 450 empleos. Abraxis produce medicamentos inyectables para el tratamiento de diversos tipos de cáncer.

Merck en Barceloneta con \$300 millones de inversión y 200 empleos. Esta inversión triplicará la producción de ingredientes activos del fármaco Vytarin, para controlar los niveles de colesterol.

Roche Diagnostics en Ponce con \$45 millones de inversión y 40 empleos para la manufactura del nuevo producto Accu-Check AVIVA para monitorear niveles de azúcar en pacientes diabéticos.

Bristol-Myers Squibb en Manatí con \$200 millones de inversión y 100 empleos para la fase de formulación, llenado y empaque del fármaco Orencia para el tratamiento de la artritis reumatoide.

LifeScan en Aguadilla con \$50 millones de inversión y 350 empleos para la manufactura del producto One Touch, el cual mide niveles de glucosa en sangre para pacientes diabéticos.

Amgen en Juncos con \$1,000 millones de inversión y 500 empleos para la construcción de una nueva planta de biotecnología para formulación, llenado y terminación de los fármacos NEUPOGEN, Neulasta, EPOGEN y Aranesp.

Atento en Trujillo Alto con \$2 millones de inversión y 450 empleos para el establecimiento de nuevo centro de llamadas, conocido como Centro de Atención Integral. Este Centro de Llamadas es el más grande en el Caribe, con 500 estaciones de telemercadeo y capacidad para procesar 500 mil llamadas diarias.

Becton Dickinson en Cayey con \$53 millones de inversión y 70 empleos para la construcción de 60,000 p/c para una nueva planta de biotecnología.

Durante el año fiscal 2007 la CFI espera promover 112 proyectos industriales. De estos, alrededor de 25 proyectos generarán un compromiso de creación de 4,000 nuevos empleos con un compromiso de inversión de capital de \$620 millones. Cerca del 90% de la inversión proyectada y el 59% de los empleos proyectados son en el área de las bio-ciencias mientras que el 9% de la inversión y el 20% de los empleos son en el área de la informática y telecomunicaciones. En adición, Fomento está negociando con cerca de 100 empresas multinacionales para promover que establezcan y/o expandan operaciones en PR.

Proyectos Principales de Investigación:

Centro de Investigación y Adiestramiento en Bio-Procesos – Esta planta impulsará la investigación y el desarrollo de productos de biotecnología. Además, proveerá adiestramiento en biotecnología a estudiantes universitarios y a personal de la industria. La planta de bio-procesos comenzó a construirse en septiembre de 2006, luego de la actividad de primera piedra realizada con el Gobernador durante ese mes.

Centro Comprensivo de Cáncer – Proyecto de la UPR en asociación con el M.D. Anderson Cancer Center de la Universidad de Texas. El centro es recipiente del “Partnership for Excellence in Cancer Research Award” del Instituto Nacional de Cáncer (NCI) por la cantidad de \$18 millones. El proyecto busca eliminar la incidencia de cáncer y disparidades entre las poblaciones minoritarias.

Edificio Ciencias Moleculares – Este edificio albergará facilidades multifuncionales para equipos de investigación básica y traslacional en las disciplinas de biología molecular, estructura y dinámica de las proteínas, nanotecnología, genética y neurociencias moleculares.

Fideicomiso de Ciencia y Tecnología – Institución creada para proveer fondos para proyectos de investigación y desarrollo en ciencias y tecnología, y para apoyar financieramente la construcción de proyectos de infraestructura para la investigación y desarrollo.

Programa de Becas - Se cuadruplicará el programa de becas de Fomento para estudiantes de programas de maestría y doctorales en las áreas de ciencias y tecnología en universidades en los Estados Unidos.

Impacto en la Economía:

El sector de las bio-ciencias genera en la actualidad sobre 40,000 empleos directos y sobre 100,000 empleos indirectos en Puerto Rico, el 28.6% del producto interno y

alrededor del 72% de las exportaciones. El sector de la informática y telecomunicaciones genera alrededor de 12,000 empleos directos.

Resultados Distintivos:

Puerto Rico fue reconocido por la organización Battelle como uno de sólo 4 jurisdicciones en los Estados Unidos especializadas en 3 subsectores de las bio-ciencias: medicamentos y farmacéuticas, dispositivos médicos e investigación. En adición, Puerto Rico obtuvo el mayor coeficiente de localización para empleos biofarmacéuticos para el 2006 por la firma Battelle.

ANEJO F: INICIATIVAS APOYO AL DE AQUÍ

La Llave Para Tu Negocio:

El Programa “La Llave para tu Negocio” se creó mediante la Orden Ejecutiva 2005-15. En este, la Compañía de Comercio y Exportación (CCE) en colaboración con el Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico (BDE), diseñaron un plan de acción cuya meta es la creación y fortalecimiento de 1,000 empresas puertorriqueñas brindando acceso al capital y capacitación empresarial, para que asuman un rol protagónico en la expansión económica de Puerto Rico y en la creación de empleos. El programa consiste de dos elementos: un programa de capacitación empresarial y el plan de financiamiento.

El programa de capacitación empresarial de la CCE ofrece el curso “Cómo Establecer un Negocio y Redactar un Plan de Negocios”. Este curso está diseñado particularmente para asistir a los participantes del Programa “La Llave para tu Negocio” en la creación y establecimiento de un pequeño negocio a través de la elaboración de un Plan de Negocios. Los estudiantes que completan este curso reciben una Certificación del Instituto de Comercio Exterior y Desarrollo Empresarial que evidencia la participación y aprobación de dicha actividad de capacitación el cual equivale a 50 horas acumulativas en adiestramiento. Los temas a ser discutidos incluyen, entre otros: desarrollo de la idea, estudio básico de viabilidad, los diferentes tipos de negocio, zonificaciones, permisos y licencias, qué es un plan de negocios, componentes de un plan de negocio y redacción de un plan de negocios.

El plan de financiamiento del BDE ofrece al participante: la cantidad máxima de \$50,000 por un termino de hasta diez años; a una tasa fija del interés prevaleciente en el mercado más .50%, hasta un máximo de 8.5%; garantizado 100% con el Fondo “Llave para tu Negocio”; hasta 12 meses de moratoria en el pago de interés y 6 meses en el pago de principal y gastos de cierre pueden ser desembolsados del financiamiento.

Al día de hoy se han orientado a 6,793 participantes. De estos, 208 casos ya han sido aprobados con la autorización para recibir el préstamo de “La Llave para tu Negocio” para una inversión de \$9,121,518; 125 empleos retenidos y 646 empleos proyectados. 881 participantes han completado el curso y se encuentran en la etapa de buscar los documentos necesarios para enviar el paquete de financiamiento al BDE, 57 casos están siendo procesados en el BDE y 43 personas están en espera de ser matriculados para comenzar el curso de capacitación.

Plan Puerto Rico Exporta:

Programa innovador de la Compañía de Comercio y Exportación que incentiva y promueve la actividad de exportación de las empresas puertorriqueñas. Busca lograr que la exportación de las empresas se convierta en una actividad continua y permanente que contribuya al desarrollo económico de Puerto Rico. Ofrece al sector empresarial herramientas básicas para una formación en comercio internacional. Enfatiza en los conceptos y prácticas esenciales para que los empresarios desarrollen la toma decisiones estratégicas en las áreas de mercadeo internacional, finanzas, negociación, contratación, logística y transporte.

El “Plan Puerto Rico Exporta” va dirigido a toda empresa o individuo establecido en Puerto Rico de manera “bona fide”, con todos los documentos y permisos al día, que tenga un producto y/o servicio exportable, que tenga compromiso para exportar y que cuente con capacidad de producción y financiera para entrar en el mercado internacional deseado. A estos se les ofrece: apoyo de un especialista en comercio internacional para ayudarlos a identificar mercados potenciales para su producto o servicio; asistencia en la implantación de una metodología sencilla que permite su adaptación a las necesidades propias de cada empresa; un plan adaptado para cada sector industrial; participar de programas de educación continua que ayudarán al empresario a fortalecer sus estrategias de mercadeo, permitiéndole reducir los riesgos al momento de exportar

El “Plan Puerto Rico Exporta” consta de cuatro etapas que ayudarán al empresario a iniciar y desarrollar la actividad exportadora:

Etapa de Diagnóstico - mediante un cuestionario de diagnóstico la empresa es evaluada por un especialista en comercio internacional, el cual determinará el nivel de capacidad de exportación de la empresa.

Etapa de Desarrollo de Plan de Exportación - una vez determinado el nivel de exportación, la empresa contará con la asesoría individualizada de un especialista de comercio internacional para preparar su plan de exportación.

Etapa de Ejecución Plan de Exportación - ya completado el plan de exportación, se le ofrece al empresario varias herramientas para comenzar a exportar. Estas herramientas pueden ser misiones comerciales, ferias internacionales y/o misiones individuales.

Etapa de Seguimiento – una vez la empresa comienza a ejecutar su plan de exportación, el asesoramiento individualizado de los especialistas en comercio internacional continúa.

Durante este proceso se le ofrece a los empresarios cursos de capacitación que les adiestra en los aspectos fundamentales de las prácticas modernas del comercio internacional y les brinda herramientas necesarias para incursionar en mercados en el exterior.

Como resultado de las iniciativas relacionadas con la exportación, desde el comienzo del año 2006 la CCE ha añadido, a su cartera de clientes exportadores o con potencial a exportar, a 156 empresas para un total de sobre 450 empresas. Desde octubre de 2005, ha ayudado a 36 empresas a exportar por primera vez, tales como Greenpack, Café Bello, Cruz Consulting, Transmart, y SYC Consulting, entre otros y a la misma fecha, han ayudado a empresas que ya exportan a expandirse a sobre 80 nuevos mercados con la ayuda primordial de las oficinas de Puerto Rico en el exterior. Se han realizado en este año 7 misiones comerciales y ferias internacionales con una inversión de \$209,000 y una participación de 90 empresas. Las ventas proyectadas para este año suman \$30,773,000. Por cada \$1 invertido se concretizaron \$147 en ventas.

Set Aside:

Por cada millón de dólares que compra el Gobierno de Puerto Rico en productos de aquí, se crean 25 empleos directos, indirectos e inducidos. Si ponemos este dinero a trabajar para nuestra gente, el potencial de crecimiento será sin precedentes. Apoyo al de Aquí será la prioridad de todas las agencias de Gobierno para que el empresario, el emprendedor, el trabajador y el comerciante, sientan que Puerto Rico apoya su labor. Por esto, se estableció mediante Orden Ejecutiva el “Programa de Reservas de Compras del Gobierno” (Set Aside), iniciativa que persigue requerir que el quince por ciento (15%) de las compras y contratos gubernamentales se le otorguen a las pequeñas y medianas empresas puertorriqueñas. En adición, se aprobó la Ley 129 del 7 de octubre de 2005, “Ley de Reservas en las Compras del Gobierno del Estado Libre Asociado”, mediante la cual se crea el Programa de Compras Gubernamentales. Éste consiste en destinar un 15% del presupuesto de compras de las agencias e instrumentalidades gubernamentales a pequeñas y medianas empresas locales²⁵.

Se le dará acceso a las pequeñas y medianas empresas a contratos del Gobierno para que suplan artículos o brinden servicios. Mediante la asignación de esta partida de 15%, se beneficia a los proveedores locales versus las grandes empresas que, sin este incentivo, no podrían competir de igual a igual. El mismo es un instrumento para viabilizar que el Gobierno se convierta en promotor y facilitador para la creación y establecimiento de nuevas empresas, así como para facilitar el crecimiento del capital nativo.

CetPymes:

El “Centro Expreso de Trámites para las Pequeñas y Medianas Empresas” (CetPymes) fue creado mediante Orden Ejecutiva con el propósito de acelerar el otorgamiento de permisos de uso comercial al pequeño y mediano empresario. La función primordial del CetPymes es reducir el tiempo para obtener los permisos de uso comercial de 6-8 meses a 30 días, además de reducir los trámites en un 50%. Es un nuevo concepto en donde el empresario y comerciante encontrará permisos, incentivos, asesoría, entre otros, en un sólo lugar. Las agencias representadas y los servicios ofrecidos son los siguientes:

- Administración de Reglamentos y Permisos – orientación de requisitos y permiso de uso.
- Compañía de Comercio y Exportación - incentivos salariales, planes de negocio y paquetes financieros.
- Cuerpo de Bomberos – orientación, inspección comercial, inspección de extintores de incendios, rotulación de salidas de emergencias e inspección de las condiciones del sistema eléctrico.
- Departamento de Salud – orientación, emisión de endosos, coordinación para inspección sanitaria de todo establecimiento público, coordinación para estudios de necesidad y conveniencia (laboratorios, hospitales, farmacias, oficinas médicas).

Al día de hoy, se han inaugurado seis CetPymes: Mayagüez, Arecibo, Carolina, Bayamón, Caguas y Ceiba. Cada uno de estos centros ha reportado una reducción

²⁵ Para efectos del “Programa de Reservas”, se define como pequeñas y medianas empresas a aquellas empresas con menos de veinticinco (25) empleados y cuyos ingresos brutos no sobrepasan de cinco millones de dólares (\$5,000,000.00).

considerable en el proceso de otorgamiento de los permisos en donde el promedio hoy día es de 25 días en la expedición de un permiso de uso. Por ejemplo, en Mayagüez una aprobación condicionada está tomando siete días laborables y 20 días la aprobación final.

En los seis centros que ya están funcionando se han procesado 7,386 radicaciones desde enero de 2005 y se han otorgado alrededor de 6,364 permisos, entre aprobados y condicionados, lo que se traduce en 26,418 empleos promovidos en un tiempo récord. Para diciembre de 2006, se inaugurará el séptimo centro y a la vez se añadirán servicios adicionales tales como Comercio al Día.

Comercio al Día:

El Programa Apoyo al de Aquí reconoce la necesidad de promover iniciativas que beneficien a las empresas locales de modo que sean participantes activas en el estímulo a la economía de Puerto Rico. El Proyecto “Comercio al Día” de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE), será la puerta para el acceso de servicios de clase mundial para el empresario local, tanto para el nuevo negocio como para el negocio en expansión. El concepto de centros de gestión única o “One Stop Shop” es uno primordial dentro del nuevo concepto de servicios de la CCE.

Bajo este Programa la CCE emitirá la Certificación Ideal. La Certificación Ideal evidenciará el estatus del solicitante con respecto a requisitos de elegibilidad para recibir endosos, certificaciones o permisos de las Agencias. Esta iniciativa ofrecerá al empresario local un trámite que flexibiliza, facilita y reduce los costos, para que éstos puedan procesar los correspondientes endosos y acogerse a los incentivos ofrecidos por el Gobierno, entre otros beneficios. Dicho servicio se integrará a los nuevos servicios de “CetPymes”.

Los documentos que se podrán conferir mediante este Programa podrán incluir, pero no se limitarán a:

Departamento de Estado: Certificación de Cumplimiento (“Goodstanding”).

Departamento de Hacienda: Certificación Negativa de Deuda Contributiva; Certificación de Radicación de Planillas de Contribución Sobre Ingresos Durante los Últimos Cinco (5) Años y Certificación de Exención Contributiva.

Departamento del Trabajo y Recursos Humanos: Certificación Negativa de Deuda del Seguro Choferil y Certificación Negativa de Deuda del Seguro por Desempleo e Incapacidad.

Administración para el Sustento de Menores: Certificación de Cumplimiento Individual o Patronal.

Corporación del Fondo del Seguro del Estado: Certificación de Vigencia de Póliza de Seguro Obrero y Certificación Negativa de Deuda.

Policía de Puerto Rico: Certificado de Antecedentes Penales.

Centro de Recaudaciones para Ingresos Municipales (CRIM): Certificación de Radicación de Planillas de Contribución Sobre la Propiedad Mueble; Certificación Negativa de Mueble o Inmueble y Certificación de Deuda por Todos los Conceptos.

La Certificación Ideal tendrá vigencia de un (1) año. La misma:

- Eliminará barreras a las empresas locales en su creación y/o desarrollo.
- Minimizará la burocracia en cuanto a los procesos existentes para solicitar endosos que emiten las Agencias Gubernamentales.
- Concepto “One Stop Shop”.
- Compromiso y colaboración interagencial.
- Sistema Online (CRM).
- Mejorará la imagen de los servicios que presta el Gobierno.
- Costo mínimo vs. gestiones en cada Agencia.
- Proyecto será bien acogido por los gremios.
- Se puede utilizar la infraestructura de los CetPymes para ofrecer el servicio.

ANEJO G: PROYECTOS HOTELEROS

LISTA DE PROYECTOS HOTELEROS EN ALGUNA ETAPA DE DESARROLLO

| PROYECTOS EN OPERACIONES O LISTOS PARA ENTRAR EN OPERACIONES | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|-----------|---------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|-----|
| | UBICACION | HAB. | CATEGORÍA | FECHA INICIO CONSTRUCCIÓN | FECHA INICIO OPERACIONES | INVERSION APROXIMADA | EMPLEOS OPERACION | |
| CUATRENIO 2008 | | | | | | | | |
| 1 | Sheraton Four Points Candelero | Humacao | 125 | Hotel | Dic 2003 | 25 de Abril-05 | \$ 13,600,000 | 100 |
| 2 | Condado Lagoon Villas | San Juan (El Condado) | 168 | Condo Hotel | Octubre 2001 | Jul-05 | \$ 61,159,551 | 56 |
| 3 | Hacienda El Jibarito | San Sebastián | 19 | Hotel | Dic 2003 | Dec-05 | \$ 4,200,000 | 24 |
| 4 | Faro Suites (Antiguo Villa Arenas) | Aguadilla | 78 | Hotel | Aug-04 | 2005 | \$ 10,107,925 | 109 |
| 5 | Passion Fruit | Fajardo | 12 | Casa de Huéspedes | Febrero 2001 | 2005 | \$ 1,500,000 | 15 |
| 6 | Chateau Cervantes | San Juan | 12 | Casa de Huéspedes | May-05 | 2006 | \$ 3,850,000 | 25 |
| 7 | Hotel River View | Añasco | 16 | Hotel | Jun-05 | Agosto 06 | \$ 482,000 | 7 |
| 8 | Hotel San Miguel | Bayamón | 44 | Hotel | Junio 2004 | Jul-06 | \$ 22,000,000 | 30 |
| 9 | SJ Suites | San Juan | 15 | Hotel | N/A | 2005 | N/D | 15 |
| SUBTOTAL | | 489 | | | | \$116,899,476 | 381 | |
| PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN O PRÓXIMOS A PRIMERA PIEDRA | | | | | | | | |
| | UBICACION | HAB. | CATEGORÍA | FECHA INICIO CONSTRUCCIÓN | FECHA INICIO OPERACIONES | INVERSION APROXIMADA | EMPLEOS OPERACION | |
| CUATRENIO 2008 | | | | | | | | |
| 10 | Campomar Hotel & Restaurant | Toa Baja | 65 | Hotel | Ago-2005 | 2007 | \$ 7,000,000 | 35 |
| 11 | Lucía Beach Villas | Yabucoa | 15 | Hotel | May-05 | 2007 | \$ 1,075,000 | 29 |
| 12 | Hotel Plaza Las Delicias (antes conocido como Casa Sauri) | Ponce | 60 | Hotel | 2005 | 2007 | \$ 8,808,803 | 46 |
| 13 | Pichis (expansión) | Guayanilla | 136 | Hotel | 2005 | 2008 | \$ 51,300,000 | 60 |
| 14 | Hotel Distrito Centro de Convenciones | San Juan | 500 | Hotel | Agosto 2006 | 2008 | \$ 209,400,000 | 750 |
| 15 | Courtyard by Marriott (Antiguo Hospital) | Aguadilla | 160 | Hotel | Nov-04 | Mayo 2007 | \$ 13,642,075 | 224 |
| 16 | Magdalena Bed & Breakfast | San Juan (El Condado) | 20 | Casa de Huéspedes | 2004 | 2006 | \$ 3,000,000 | 15 |
| 17 | Casa del Valle | San Juan | 9 | Casa de Huéspedes | 2006 | 2006 | \$ 1,392,000 | 7 |
| 18 | Bahía Beach, St Regis | Río Grande | 150 | Hotel | 2007 | 2008 | \$ 38,380,000 | 250 |
| 19 | Puerto Real (Pescadería Rosas) | Cabo Rojo | 30 | Hotel y Marina | 2006 | N/D | N/D | 42 |
| 20 | Cayo Largo Resort & Golf | Fajardo | 314 | Hotel | 1999 | 2008 | \$ 118,689,358 | 300 |
| 21 | Condado Lagoon Villas (2da. Etapa) | San Juan (El Condado) | 89 | Hotel | 2006 | Dic-2007 | \$ 32,400,000 | 32 |
| 22 | Sol Meliá Vacation Club | Río Grande | 27 | Timeshare | Julio 2005 | Marzo 2007 | \$ 20,000,000 | 48 |
| 23 | El Consulado (Courtyard by Marriott) | San Juan (El Condado) | 100 | Hotel | 2006-2007 | 2008 | N/D | N/D |
| 24 | Condado Trio - La Concha | San Juan (Condado) | 428 | Hotel-Condo-hotel | Jun-05 | Abril 2007 | \$ 100,000,000 | 300 |
| 25 | Treasure Island | Cidra | 36 | Hotel | 2005 | 2006 | \$ 5,500,000 | 35 |
| SUBTOTAL | | 2,139 | | | | \$610,587,236 | 2,173 | |
| EN CONSTRUCCION PARA INAGURAR DESPUES DE 2008 | | | | | | | | |
| | UBICACION | HAB. | CATEGORÍA | FECHA INICIO CONSTRUCCIÓN | FECHA INICIO OPERACIONES | INVERSION APROXIMADA | EMPLEOS OPERACION | |
| 26 | Condado Trio Hotel Vanderbilt | San Juan | 216 | Condohotel | 2009 | 2009 | \$ 124,000,000 | |
| | | | 93 | Hotel | 2005 | 2009 | | 130 |
| 27 | Villa Castillo | Humacao | 24 | Villa Turística | 2006 | 2008 | \$ 3,500,000 | 20 |
| SUBTOTAL | | 333 | | | | \$127,500,000 | 150 | |
| PROYECTOS EXISTENTES EN EXPANSIÓN | | | | | | | | |
| | UBICACION | HAB. | CATEGORÍA | FECHA INICIO CONSTRUCCIÓN | FECHA INICIO OPERACIONES | INVERSION APROXIMADA | EMPLEOS OPERACION | |
| CUATRENIO 2008 | | | | | | | | |
| 28 | Crow's Nest (expansión) | Vieques | 48 | Hotel | 2005 | 2008 | \$ 5,000,000 | 30 |
| 29 | Inn on the Blue Horizon (expansión) | Vieques | 32 | Condohotel | 2007 | 2008 | \$ 11,000,000 | 28 |
| 30 | Trois Sirenes (Villa Montaña II) | Isabela | 70 | Condohotel | Pendiente | N/D | \$ 26,000,000 | 25 |
| SUBTOTAL | | 150 | | | | \$42,000,000 | 83 | |

ANEJO H: PLANES DE RETIRO TEMPRANO, RETIRO INCENTIVADO Y SEPARACIÓN VOLUNTARIA

Departamento de Recreación y Deportes:

El Departamento de Recreación y Deportes (DRD) ha preparado un borrador del Proyecto de Ley para implantar un Programa de Retiro Temprano contemplando el siguiente ofrecimiento:

- % de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 30 de junio de 2007 haya cumplido 24.5 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro (la determinación del porcentaje de retribución esta sujeta a los resultados de un estudio actuarial solicitado a la Administración de los Sistemas de Retiro);
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual.

Se estima que 109 empleados cualifican para participar de este Programa.

Una vez la Administración de los Sistemas de Retiro informe al DRD el costo actuarial, el DRD determinara el porcentaje de retribución a incluir en el Proyecto, y someterá el mismo para la consideración de la Legislatura.

Compañía de Turismo:

La Compañía de Turismo (CTPR) sometió para consideración de la Cámara de Representantes el P. de la C. 2689 para implantar un Programa de Retiro Temprano. En adición, ofreció a sus empleados un Plan de Separación Voluntaria.

El Proyecto de Retiro Temprano contempla el siguiente ofrecimiento:

- 75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 30 de junio de 2006 tengan 20 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro;
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
- Cubierta de plan medico por 1 a 2 años, conforme a sus años de servicio.

Se estima que 114 empleados cualifican para participar de este Programa. La CTPR esta en espera de que el Proyecto sea aprobado por la Legislatura.

El Plan de Separación Voluntaria ofrecido por la CTPR incluye:

- 9 meses de salario;
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
- 6 a 12 meses de plan medico conforme a los años de servicio.

Se estima que 71 empleados se acogerán al Plan de Separación Voluntaria.

Compañía de Fomento de Industrial:

La Compañía de Fomento Industrial (CFI) hizo 2 ofrecimientos a sus empleados: Programa de Retiro Temprano y el Plan de Separación Voluntaria.

El Programa de Retiro Temprano de la CFI establecido en la Ley Número 143 del 22 de noviembre de 2005, ofreció:

- 75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 31 de enero de 2006 tuviese 24.5 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro;
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
- Cubierta de plan medico por 2 años.

A este Programa se acogieron 147 empleados.

El Plan de Separación Voluntaria ofrecido por la CFI incluye:

- 9 meses de salario;
- 1 semana de salario por años de servicio;
- Diferencial de 50%-150% para empleados con salarios menores de \$35,000;
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
- 9 a 24 meses de plan medico conforme a los años de servicio.

A este Plan de Separación Voluntaria se acogieron 215 empleados.

Compañía de Parques Nacionales:

La Compañía de Parques Nacionales (CPN), sometió para consideración del Senado el P. del S.1545 para implantar un Programa de Retiro Temprano. En adición, ofreció a sus empleados el Plan de Retiro Incentivado según establecido en la Orden Ejecutiva del Gobernador "OE-2006-14".

El Proyecto de Retiro Temprano contempla el siguiente ofrecimiento:

- 75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 31 de diciembre de 2006 tengan 24.5 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro;
- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;

Se estima que 107 empleados cualifican para participar de este Programa.

Este proyecto se encuentra en espera del estudio actuarial solicitado a la Administración de los Sistemas de Retiro y a la aprobación por el Banco Gubernamental de Fomento de una línea de crédito de \$16,000,000 solicitada el 23 de agosto de 2006 para cubrir los costos del mismo. Actualmente el Senado tiene pendiente la calendarización de la medida.

Al Plan de Retiro Incentivado según establecido en la Orden Ejecutiva del Gobernados “OE-2006-14”, se acogieron 8 empleados. El ahorro anual proyectado en nomina se estima en \$350,000.

Compañía de Comercio y Exportación:

La Compañía de Comercio y Exportación (CCE) sometió para consideración de la Cámara de Representantes el P. de la C. 2690 para implantar un Programa de Retiro Temprano. En adición, ofreció a sus empleados el Programa de Retiro Incentivado, según términos aprobados por su Junta de Directores (nótese que este no es el Plan de Retiro Incentivado establecido en la Orden Ejecutiva del Gobernador “OE-2006-14”).

El Proyecto de Retiro Temprano contempla el siguiente ofrecimiento:

75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 31 de diciembre de 2006 tenga 24.5 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro;
Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
Cubierta de plan medico por 1 año.

Se estima que 41 empleados cualifican para participar de este Programa.

La Senadora Jennifer González no estuvo conforme con los resultados del estudio actuarial efectuado por la Administración de los Sistemas de Retiro por lo que solicito se realizara un estudio actuarial con consultores externos, el cual está en proceso.

El Programa de Retiro Incentivado ofrecido por la CCE otorgo los siguientes beneficios:

- Pensión por merito a los empleados elegibles;
- Bonificación de \$10,000;
- Cubierta de plan medico por 1 año.

A este Programa de Retiro Incentivado se acogieron 19 empleados.

Administración de Servicios y Desarrollo Agropecuario:

La Administración de Servicios y Desarrollo Agropecuario (ASDA) sometió para consideración de la Cámara de Representantes el P. de la C. 1264 para implantar un Programa de Retiro Temprano. En adición, ofreció a sus empleados el Plan de Retiro Incentivado según establecido en la Orden Ejecutiva del Gobernador “OE-2006-14”.

El Proyecto de Retiro Temprano contempla el siguiente ofrecimiento:

- 75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 30 de junio de 2006 tenga 25 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro y haya cumplido 50 años de edad;
- 75% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 30 de junio de 2006 tenga 30 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro y aun no haya cumplido 50 años de edad;
- 65% de retribución a todo aquel empleado que en o antes del 30 de junio de 2006 tengan de 24 a 25 años de servicio cotizados al Sistema de Retiro y haya cumplido 65 años de edad;

- Liquidación total por concepto de acumulación de licencias de enfermedad y licencia anual;
- Bono de Navidad por 1 año;
- Aportación patronal para el pago de plan medico por 1 año;
- Pago del 50% de los servicios no cotizados, hasta un máximo de 2 años.

Se estima que 140 empleados cualifican para participar de este Programa.

Con relación al Plan de Retiro Incentivado según establecido en la Orden Ejecutiva del Gobernados “OE-2006-14”, 9 empleados se habían acogido al 30 de septiembre de 2006, y se espera que al 31 de diciembre de 2006 se haya completado el proceso para 7 restantes. El ahorro anual proyectado en nomina se estima en \$600,000.

Autoridad de Edificios Públicos:

La Autoridad de Edificios Públicos ofreció a sus empleados un Plan de Separación Voluntaria que incluye:

- 6 meses de salario;
- 1 semana de salario por año de servicio;
- bono de navidad;
- liquidación total de licencias acumuladas;
- 3 a 12 meses de plan medico conforme a los años de servicio.

ANEJO I. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE LA ASOCIACION DE ALCALDES DE PUERTO RICO

I. La Reforma Municipal y la Municipalización

Nuestros gobiernos municipales son sin duda, el ente más cercano con la gente. A diario los ciudadanos recurren al gobierno municipal para que les satisfagan sus necesidades de empleo, vivienda, obras y todo lo relativo a una mejor convivencia. Por eso, estos entes e instituciones de crucial existencia necesitan de poderes y facultades que les provean autoridad para atender los reclamos de la gente de manera rápida, ágil y sin contemplaciones. Nuestro sistema de gobierno- el Estado Libre Asociado- ofrece la oportunidad a estos gobiernos municipales que se desarrollen en términos autonómicos para que tengan esa flexibilidad y disposición necesaria y cumplir las necesidades de la gente.

La Reforma Municipal que se llevó a cabo en Puerto Rico en el 1991 mediante la aprobación de cinco (5) leyes, inició el reconocimiento- por estatuto- de los derechos de los gobiernos municipales ante el gobierno central y los ciudadanos.²⁶ Preceptos como la delegación de poderes a los municipios, la autoridad para ordenar el suelo y la descentralización de funciones del gobierno central, son algunos de los beneficios de la Reforma que fueron plasmados por ley.

Ha pasado una década de la instauración de la Reforma. La Asociación de Alcaldes (AAPR), ha propuesto una serie de iniciativas al Gobierno Central que facultarán a los gobiernos municipales y a su gente de unas herramientas adicionales para llevar a cabo unos servicios y programas enmarcados en las realidades de nuestros tiempos y propulsarán un mayor desarrollo autonómico. Entre estas se encuentran:

- **Una descentralización** plena de las funciones del gobierno central hacia los gobiernos municipales basado en el principio que estos son los obligados a ofrecerle los servicios a la ciudadanía del territorio.
- **Una regionalización** de servicios del gobierno central hacia las regiones que enmarcan su configuración organizacional con el fin de que los servicios y poder decisional de las agencias sean ofrecidos en las regiones y no por las oficinas centrales en San Juan. Esto permitirá rapidez y agilidad en la prestación de los servicios y atención inmediata a las necesidades de la gente.
- Junto al principio de regionalización, se encuentra la de **reorganizar el gobierno a base de una configuración por distritos o por focos económicos**. Esta nueva organización permitirá que las regiones y servicios que ofrecen las agencias sean conformados por los distritos senatoriales de manera que los representantes políticos, los alcaldes, los representantes de las agencias del gobierno central y la propia Gobernadora puedan elaborar unas políticas públicas claras y coordinadas de cada región.

²⁶Ley de Municipios Autónomos, Ley de Contribución Sobre la Propiedad, Ley de Financiamiento Municipal, Ley del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales y Ley de Patentes Municipales.

- Otro aspecto crucial es la **Municipalización**, o sea, recomponer la legitimidad mediante el poder local- la democracia participativa del ciudadano en el proceso de gobernar.
- Un diseño de un **sistema fiscal financiero congruente** y eslabonado con el del ELA que garantice la viabilidad económica del nivel local de gobierno.

II. La Regionalización y Descentralización de Servicios

El concepto de Regionalización de Servicios envuelve varios preceptos a saber;

- La regionalización de servicios,
- La descentralización de servicios del gobierno central hacia los municipios,
- La configuración y reorganización administrativa de las agencias del gobierno central y
- La implantación de los planes de ordenamiento territorial.

Por Regionalización de Servicios entendemos el compromiso del gobierno central de ofrecer sus servicios esenciales en regiones y no desde el nivel central en San Juan ya que las delimitaciones de las regiones varían de caso en caso y como consecuencia se imposibilita las funciones fundamentales que debe ejercer el Gobierno Central y los municipios de administración, planificación, administración de recursos, establecimiento de prioridades e implantación de proyectos, políticas y programas. **Proponemos entonces establecer la figura de la región como parte de la reorganización gubernamental tanto para propósitos de planeación y ordenamiento como para realidades administrativas y fiscales y sobre todo, lo concerniente a la infraestructura ya que nuestros principales sistemas funcionan en el ámbito regional.**

Cuando hablamos de Descentralización de Servicios en el tema de la Regionalización, se parte de la premisa que los servicios ofrecidos por las agencias del gobierno central a los municipios debe ser ampliada considerablemente para que el poder decisonal y de planificación de las agencias se lleve a cabo en las regiones. El trabajo y proceso de toma de decisiones debe ser uno de consenso entre las oficinas centrales de las agencias y los municipios de manera que las necesidades particulares puedan distribuirse a tono con las particularidades de la región.

Una actividad importante en el proceso reformista del gobierno municipal es la atención y asignación de recursos económicos para los municipios que aún no han establecidos e implantado sus planes de ordenación territorial lo que permitirá que los municipios se les delegue el mayor número de competencias. Este factor es uno medular para encaminar la descentralización y darle un impulso real a obtener mayores poderes autonómicos a los municipios.

III. Funciones Posibles a Delegar a los Municipios por las Agencias

En nuestras visitas a las regiones y entrevistas con los Alcaldes en los pasados meses, se han sugerido la delegación a los municipios de las siguientes funciones que realizan las

agencias del gobierno central. Claramente, la transferencia de funciones va unida a la transferencia de fondos económicos para llevarlas a cabo.

Departamento de Educación:

- Existen múltiples escuelas públicas en abandono que pueden ser transferidas por el Departamento de Educación a los municipios para uso adecuados por estos en proyectos municipales.
- Hay propiedades, terrenos y estructuras en desuso o abandonadas que los municipios pueden aprovechar para desarrollar distintos proyectos a través de convenios de cesión con el DTOP.
- Los municipios ofrecen mantenimiento a las escuelas públicas en lugar de OMEP. Debe auscultarse la posibilidad que los fondos de mantenimiento bajo la OMEP pasen a los municipios ya que en la mayoría de los casos los municipios ofrecen dicho servicio (e.g. arreglar una puerta de un salón, tubería, facilidades sanitarias, etc.).
- La experiencia de todos los Alcaldes es que los pagos de OMEP a los municipios son lentos y por reembolso, afectando el efectivo en caja de los municipios.
- Hay duplicidad de esfuerzos entre el gobierno central y los municipios para proyectos con los estudiantes.
- Hay una falta de simetría en la organización de las regiones del Departamento de Educación.

Departamento de Transportación y Obras Públicas:

- Los fondos para el mantenimiento y bacheo de las carreteras actualmente bajo DTOP debe ser transferido a los municipios.
- No es aceptable el mecanismo del reembolso debido a que afecta las finanzas de los municipios.
- Deben utilizarse en mayor cantidad las brigadas de confinados, Hogares CREA y otros. Además, debe analizarse la alternativa de los consorcios municipales para este tipo de proyecto.
- El desyerbo en las vías estatales está en total abandono por el DTOP y los municipios tienen que asumir la limpieza de las carreteras estatales cuando no les corresponde. Para esto se sugiere los fondos sean transferidos del DTOP a los municipios.

Autoridad de Energía Eléctrica:

- Las luminarias fundidas son el mayor problema con la AEE. Los municipios han efectuado un inventario de las mismas. Sugieren operativos por barrios y municipios por región y acciones concertadas con la AEE para la reparación.

Departamento de Recursos Naturales:

- El Departamento de Recursos Naturales efectúa limitadas limpieza de quebradas. Los municipios interesan se les otorguen permisos y ellos lo hacen.
- La otorgación de permisos es lenta, se sugiere delegación de esta facultad.

Departamento de Recreación y Deportes:

- Se deben impulsar convenios con DRD para la limpieza de parques.
- Debe regionalizarse las actividades deportivas. Ejemplos son establecer competencias regionales deportivas.

Comunidades Especiales:

- El programa de Comunidades Especiales está centralizado y debe descentralizarse hacia los gobiernos municipales.
- Hay múltiples proyectos con asignaciones de fondos que no han comenzado. La experiencia en los municipios que han efectuado convenios para la transferencia de fondos ha sido que los proyectos se hacen con mayor rapidez y efectividad.

Hemos resumido sucintamente las recomendaciones de descentralización de funciones del gobierno central a los municipios, la propuesta de regionalización de servicios y que el poder decisional de las agencias del gobierno central resida en las regiones así como algunos ejemplos de competencias que pueden delegarse por el gobierno central a los municipios.