

# Hacia la economía posible

Comisión sobre el futuro económico de Puerto Rico



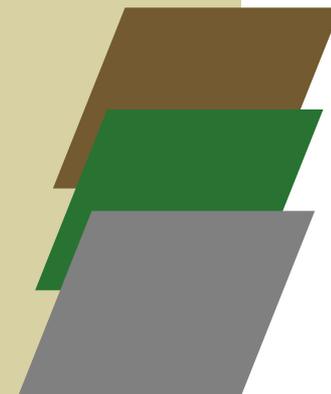
13 de noviembre de 2003





## Tabla de contenido

¿Qué es la Comisión? .....	3
¿Por qué la Comisión? .....	4
¿Cómo se llevaron a cabo los trabajos? .....	5
¿Por qué la urgencia? .....	6
Puerto Rico ha perdido su capacidad de competir .....	7
Los retos que confrontamos .....	10
La globalización .....	11
El nuevo ambiente competitivo .....	12
Importantes deficiencias estructurales .....	14
Una situación social difícil .....	19
El empleo .....	21
La tasa de empleo .....	22
Un serio problema de productividad .....	23
Los retos de la economía de Puerto Rico .....	24
¿Dónde debemos estar? .....	25
Los requerimientos .....	30
Los principios guía .....	38
Las estrategias .....	44
Acciones concretas .....	50
Para el 2008, Puerto Rico contaría con... ..	69





## ¿Qué es la Comisión?

Un grupo de trabajo creado por la Cámara de Comercio y la Asociación de Industriales con el propósito de elaborar una agenda económica para Puerto Rico desde la perspectiva del sector no gubernamental.

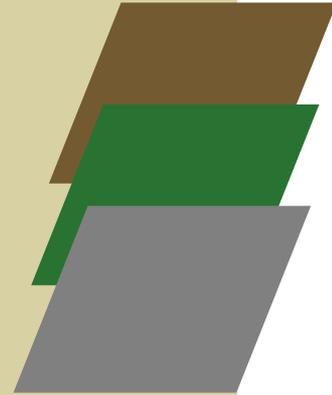
Sus miembros: Manuel Cidre, Atilano Cordero Badillo, Carlos del Río, Manuel Figueroa, Luis Fortuño (renunció en julio, 2003), Bartolomé Gamundi, Manuel Garrido, Luis Ramírez, Héctor Reichard, William Riefkohl, Miguel Vázquez Deynes y José J. Villamil.

Participaron en diversas reuniones representantes de varias organizaciones del sector empresarial, de organizaciones profesionales, sindicatos y otras organizaciones de la sociedad civil.



## ¿Por qué la Comisión?

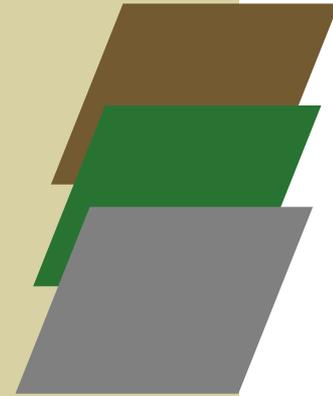
- Para definir la agenda económica y social desde la perspectiva no-gubernamental.
- Lograr un amplio consenso de la sociedad civil en torno a dicha agenda.
- Darle continuidad a las iniciativas de desarrollo económico.
- Para impulsar con sentido de urgencia los cambios estructurales necesarios.





## ¿Cómo se llevaron a cabo los trabajos?

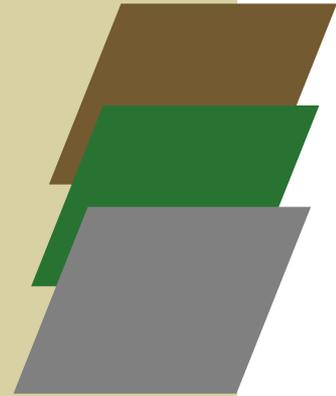
- Se produjeron materiales analíticos que proveyeron el trasfondo necesario.
- Se evaluaron las mejores prácticas en desarrollo económico.
- La Comisión tuvo la visita de expertos en diversos temas:
  - Dr. Manuel Gómez, VP de Investigación y Desarrollo de la UPR
  - Dr. José Miguel Fernández Güell, Planificador, Madrid
  - Dr. Andrés Bianchi, Embajador de Chile en Estados Unidos
  - Dr. J. Antonio Villamil, Enterprise Florida
- Se compartieron los resultados con diversas organizaciones y entidades del sector público.





## ¿Por qué la urgencia?

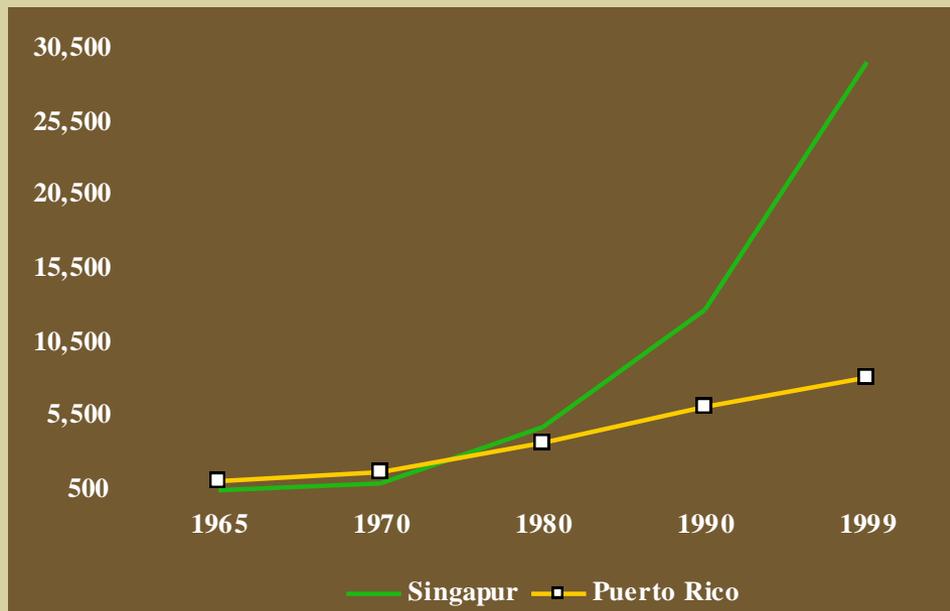
- Puerto Rico ha perdido capacidad de competir.
- La economía enfrenta fuertes retos en distintos frentes.
- Existen serias deficiencias estructurales que afectan nuestra capacidad de ser exitosos en el nuevo contexto global.





## Puerto Rico ha perdido su capacidad de competir

### Ingreso per cápita, dólares

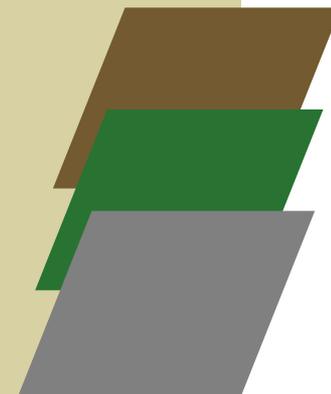
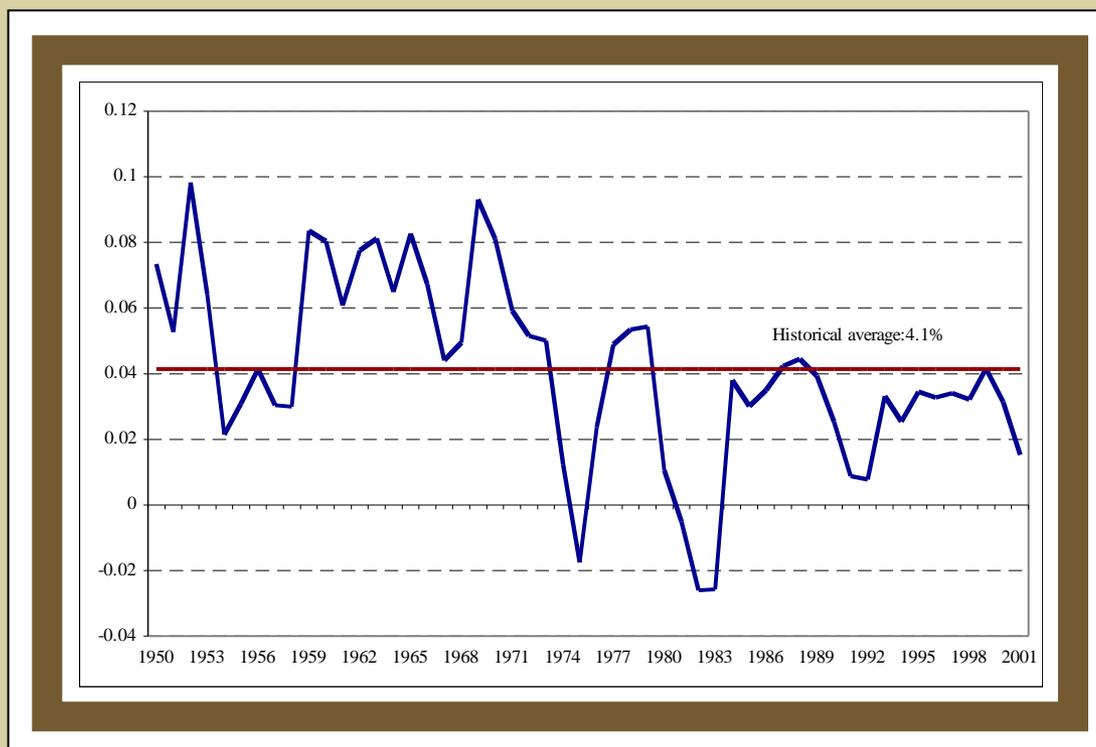


Con un crecimiento de la mitad del de Singapur en el período 1976-2002, hoy la economía sería 50% más grande y cada puertorriqueño tendría un ingreso adicional de cerca de \$5,000.



## Puerto Rico ha perdido su capacidad de competir (cont.)

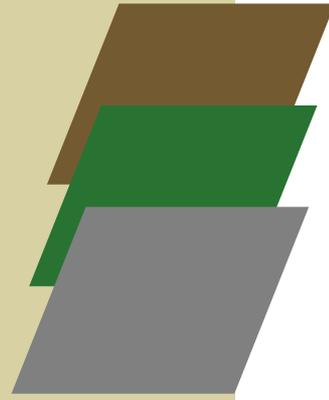
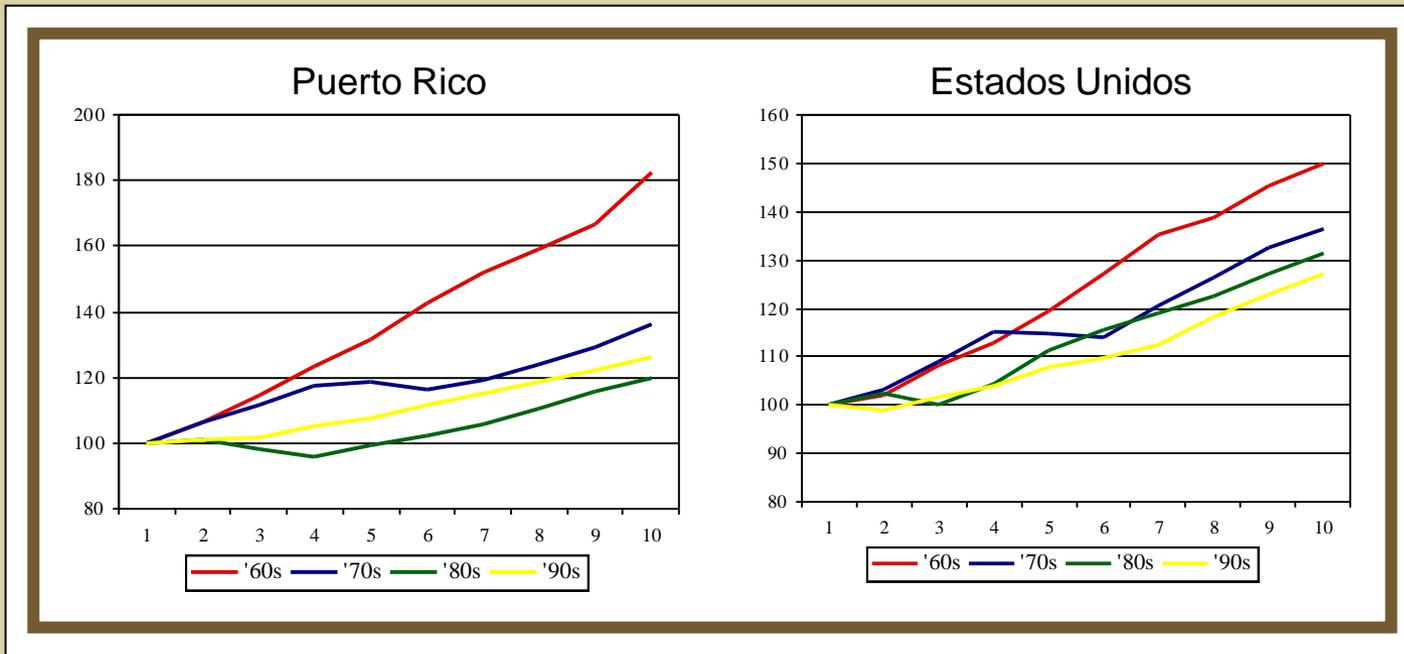
### Crecimiento del producto bruto, en términos reales





## Puerto Rico ha perdido su capacidad de competir (cont.)

### Crecimiento de las economías

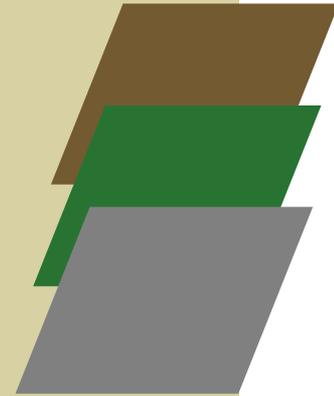


En las dos pasadas décadas nos hemos alejado de los Estados Unidos en cuanto a ingresos.



## Los retos que confrontamos

- Los procesos de globalización.
- El contexto competitivo.
- Factores estructurales internos.





## La globalización

- Se caracteriza por la movilidad irrestricta de capital que genera mayor volatilidad y aumenta la competencia para economías como la nuestra.
- La apertura de los mercados ha significado la pérdida de una de nuestras ventajas competitivas. Las tarifas a nivel global se han reducido en promedio de 30% en 1982 a menos de 15% en 2002.
- La nueva economía se caracteriza por tener a la tecnología como motor principal y la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica efectiva para ser competitivos.
- Las nuevas reglas de juego significan que no hay mercados locales: todos tenemos que ser competitivos a nivel global.
- La integración económica ocurre de nuevas maneras: el 70% de las transacciones internacionales de las multinacionales son transacciones entre afiliadas de la misma empresa; cerca del 50% del comercio internacional es entre componentes de las mismas empresas.



## El nuevo ambiente competitivo

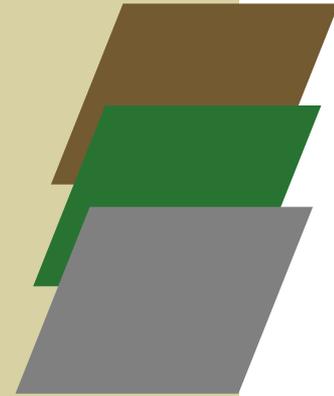
- Los acuerdos de integración regional (FTAA, CAFTA) presentan nuevos retos y oportunidades, si sabemos aprovecharlos, pero exigen la puesta en marcha de medidas de reestructuración del marco institucional de Puerto Rico.
- Las redes de producción globales (“cross border production networks”) como nuevo factor competitivo, presentan un factor competitivo adicional, que obliga a replantear el sistema de promoción económica.
- La dispersión geográfica de procesos de producción se extiende a sectores de alta tecnología (el caso de Costa Rica), creando nuevos competidores para Puerto Rico en áreas que considerábamos como unas en que teníamos ventajas particulares (México ahora competirá en industrias de alta tecnología).
- Han surgido nuevos destinos para la inversión: China (25% de la inversión externa directa), que compiten por el “pool” de Inversión Externa Directa (“Foreign Direct Investment”).
- Se ha evidenciado un cambio en el centro de gravedad económico hacia el Pacífico y Asia, con sus consecuentes implicaciones para las políticas de promoción económica.



## El nuevo ambiente competitivo (cont.)

### Los requerimientos para competir en la nueva economía

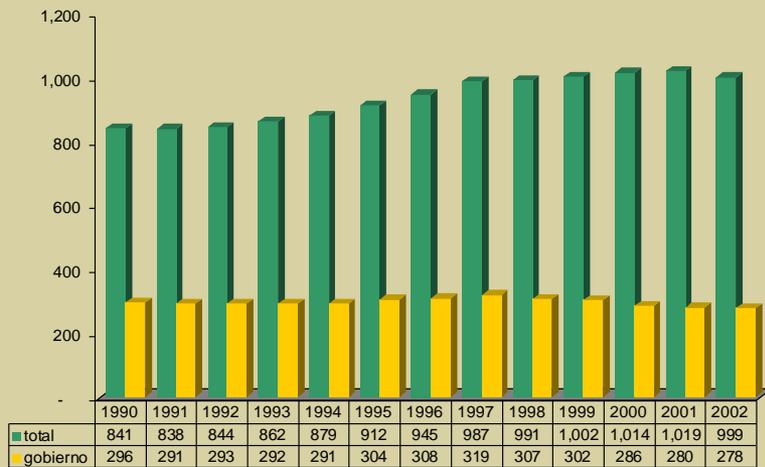
- Calidad de vida
- Capacidad científica y tecnológica
- Calidad de la infraestructura física y social
- Bajos costos transaccionales
- Marco institucional adecuado



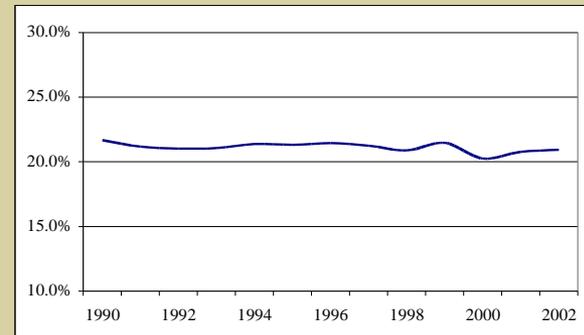


# Importantes deficiencias estructurales

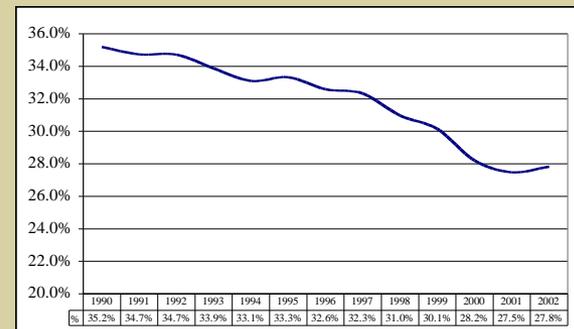
**Empleo total y empleo en el gobierno 1990-2002**



**Transferencias federales como % de ingreso personal**



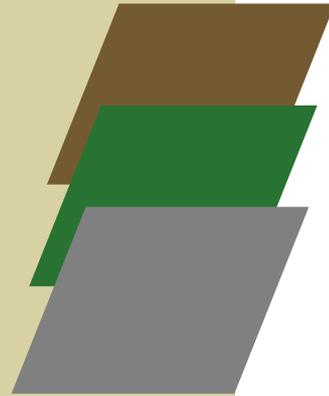
**Empleo en el gobierno como % de empleo total asalariado**





## Importantes deficiencias estructurales (cont.)

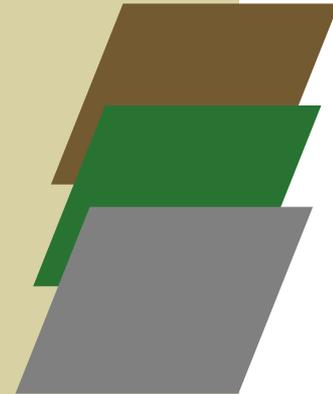
- El sistema educativo se presenta como un importante obstáculo para el desarrollo a largo plazo y uno cuya rehabilitación tomará mucho tiempo y una inversión importante.
- Baja inversión en investigación y desarrollo así como esfuerzos muy tímidos en el desarrollo de la capacidad científica y tecnológica.
- Falta de masa crítica para viabilizar muchas actividades económicas; por ejemplo, el desarrollo de la actividad de investigación y desarrollo en el campo de la biotecnología.
- Costos altos de infraestructura y problemas de calidad en servicios tales como energía, acueductos, cuidado de la salud y educación.
- Presencia dominante del gobierno en los procesos económicos: 28% de la fuerza trabajadora asalariada en el gobierno, el presupuesto es poco menos del 50% del PB.





## Importantes deficiencias estructurales (cont.)

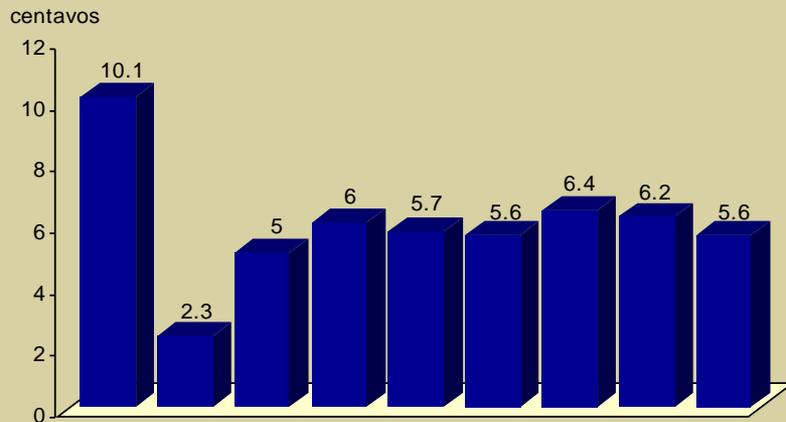
- Una estructura manufacturera compuesta por industrias maduras con poco potencial de crecimiento.
- Carencia de una visión articulada sobre el desarrollo económico que permitiría las acciones coordinadas y coherentes.
- Dependencia en la construcción y las transferencias federales para mover la economía.
- Una economía subterránea de gran magnitud (se calcula en 25% de la economía formal).
- Una población que envejece aceleradamente con importantes implicaciones en todos los ámbitos económicos y sociales.





## Importantes deficiencias estructurales (cont.)

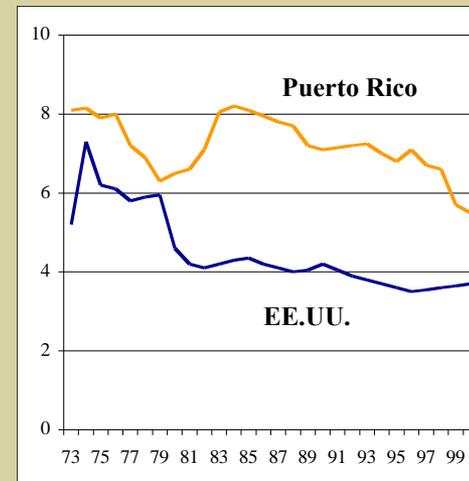
Costo por KVH a nivel industrial



Fuentes: Puerto Rico: NEGOCIOS DEL DOMINGO, El Nuevo Día, 7 de septiembre de 2003. Otros países: Asiaweek.com & eia.doe.gov.

\*\* Produce gas natural y petróleo, lo que le permite costos más bajos.

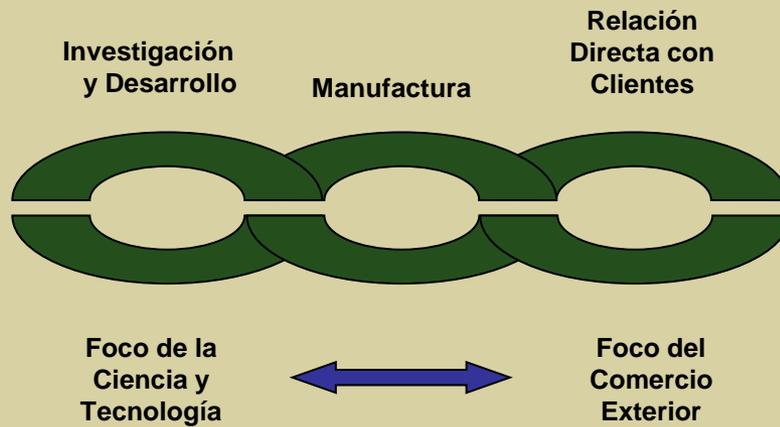
Costos de transportación y seguros como por ciento del valor de las importaciones





## Importantes deficiencias estructurales (cont.)

### La “Cadena de Valor” en la Manufactura



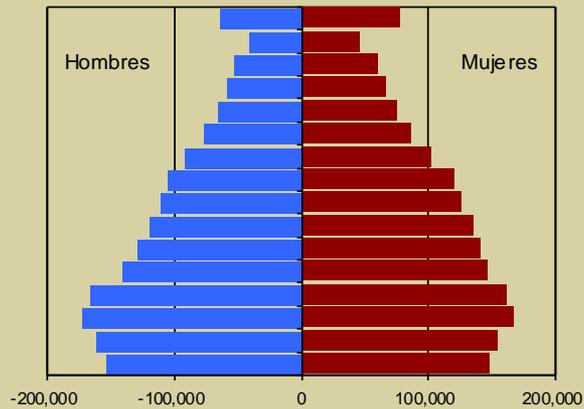
Fuente: ADL

- Un sector industrial maduro.
- La cadena de valor incompleta.
- Fuertes en manufactura pero débiles en los otros componentes.



## Una situación social difícil

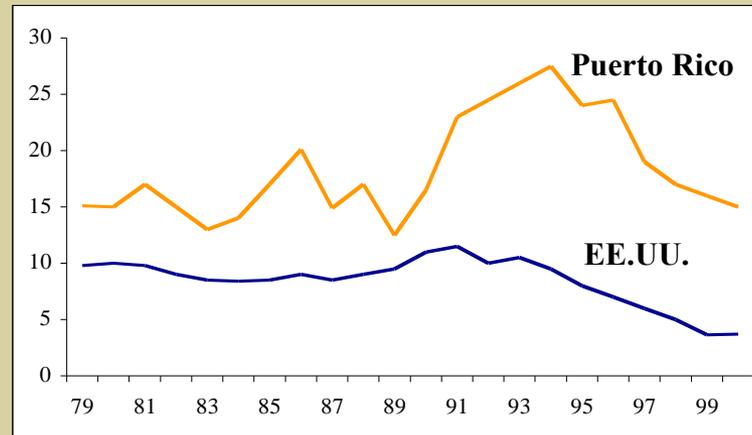
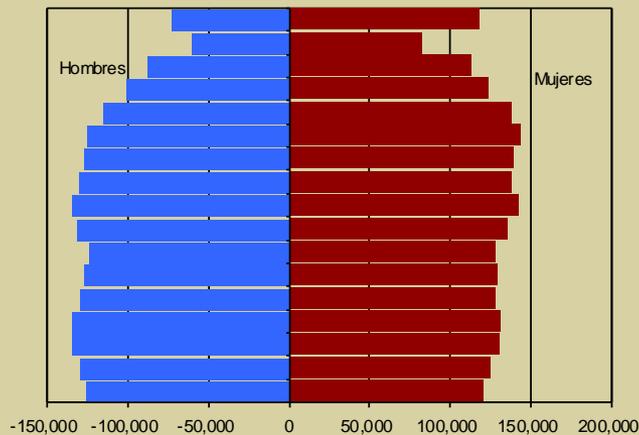
Distribución poblacional por edad y sexo, 19!



- El envejecimiento de la población generará la necesidad de cambios estructurales importantes.
- Presentará nuevas presiones sobre el sector público.

Seguridad: asesinatos por cada 100,000 habitantes

Distribución poblacional por edad y sexo, 20:





## Una situación social difícil (cont.)

### Ingreso de hogares en 1999: Censos de población de 1990 y 2000

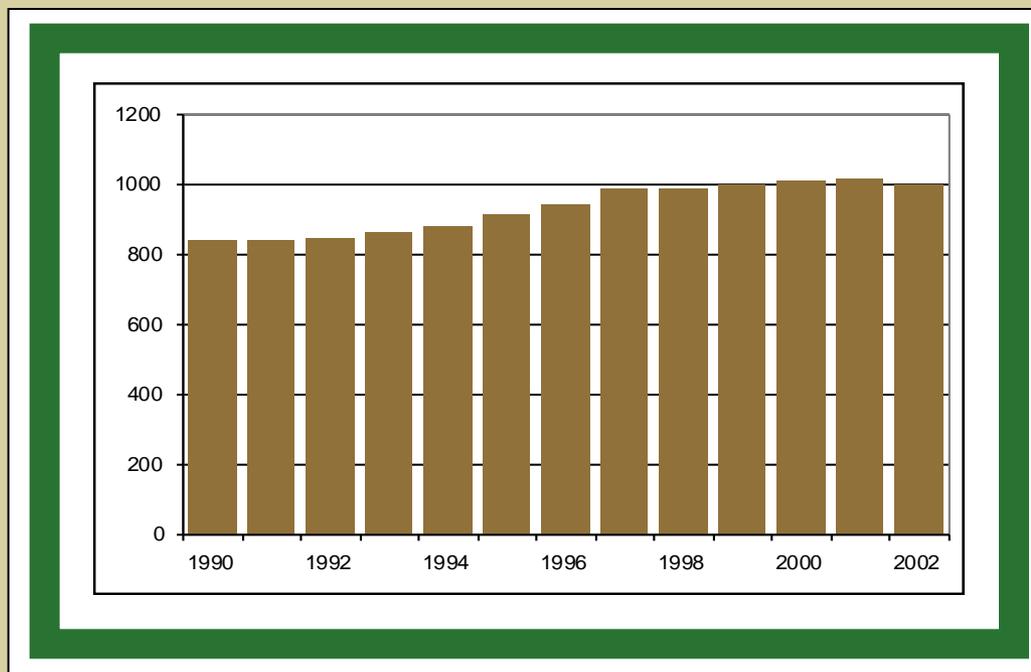
Renglones	Censo 2000	Crecimiento anual 1990-2000
Menos de \$10,000	468,223	-2.0%
\$10,000 a \$14,999	180,320	1.1%
\$15,000 a \$24,999	234,827	3.4%
\$25,000 a \$34,999	138,318	6.5%
\$35,000 a \$49,999	112,838	9.8%
\$50,000 a \$74,999	72,085	12.0%
\$75,000 ó más	55,205	16.9%
Total de hogares	1,261,816	1.8%
Menos de \$10,000	37.1%	} <b>70%</b>
\$10,000 a \$14,999	14.3%	
\$15,000 a \$24,999	18.6%	
\$25,000 a \$34,999	11.0%	
\$35,000 a \$49,999	8.9%	
\$50,000 a \$74,999	5.7%	
\$75,000 ó más	4.4%	
Total de hogares	100.0%	

- Somos aún una economía con ingresos bajos.

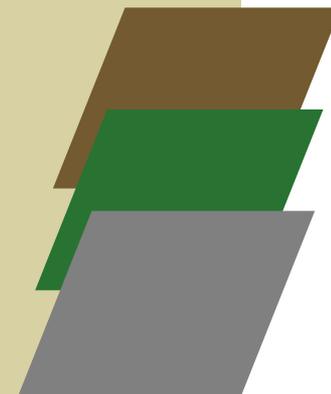


# El empleo

Empleo asalariado - no agrícola  
(miles de personas)



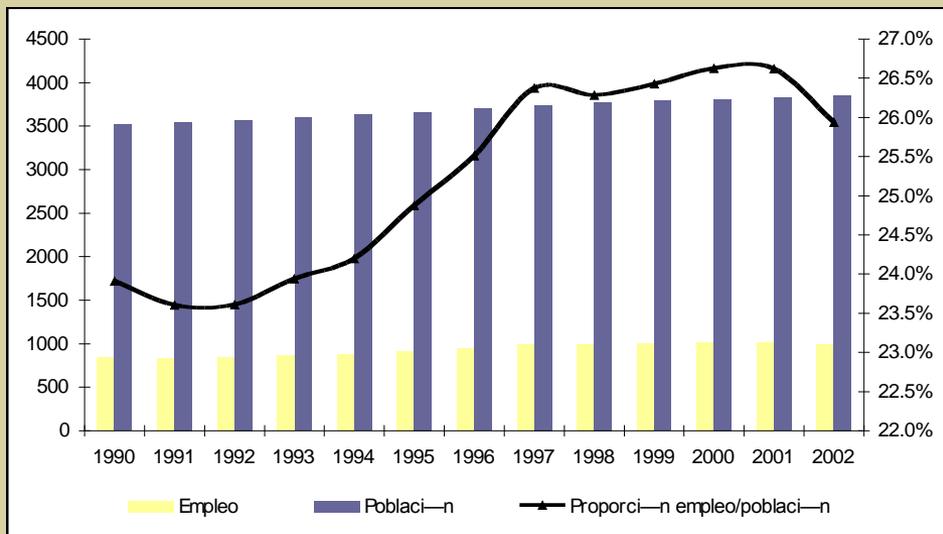
Poco crecimiento en el empleo...





## La tasa de empleo

Total de empleados a total de población



### Tasa de participación laboral

País	Tasa
Japón	78%
Bahamas	78%
Barbados	78%
Estados Unidos	77%
Trinidad-Tobago	75%
Singapur	73%
Jamaica	69%
Venezuela	64%
Irlanda	62%
México	62%
Argentina	61%
Chile	60%
Puerto Rico	46%

Una alta tasa de dependencia...tan sólo uno de cada cuatro puertorriqueños está empleado.



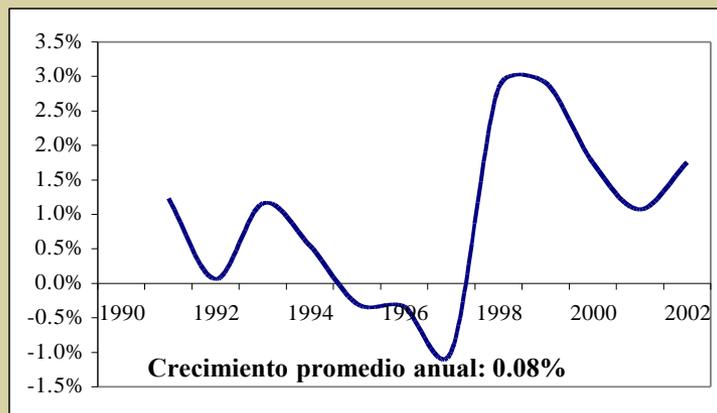
## Un serio problema de productividad

- La productividad promedio aumentó en menos del 1.0% anual en el período 1990-2002.

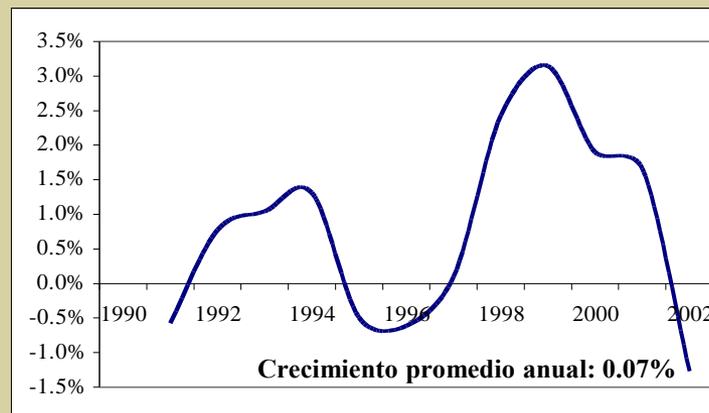
Si excluimos al sector de la manufactura, la productividad disminuyó.

### Crecimiento en la productividad

Empleo asalariado



Empleo total

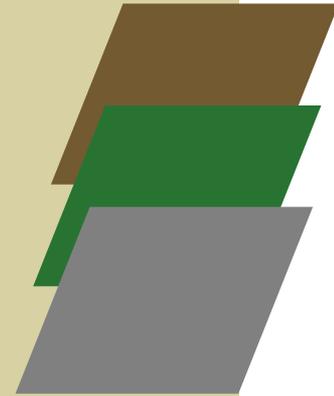




## Los retos de la economía de Puerto Rico

### La transformación requiere:

- Un sentido de urgencia compartido,
- Una clara visión de futuro,
- Un amplio consenso sobre esa visión y,
- Sobre las estrategias para lograrla.





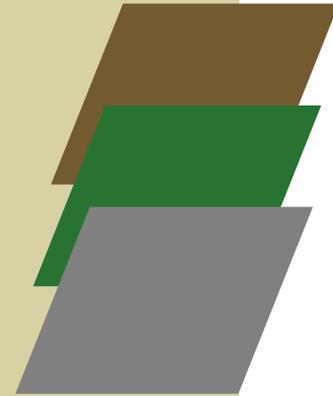
## ¿Dónde debemos estar?

- Una economía con base en los conocimientos, innovadora, con altas tasas de crecimiento.
  - ✓ Alcanzar para el 2015 un 25% de los empleos en actividades relacionadas a los conocimientos y haber alcanzado el nivel de 2.0% del PB en inversión en Investigación y Desarrollo.
  - ✓ Lograr un ritmo de crecimiento económico promedio entre el 2005 y el 2015 de 4.5% anual, poco más que el ritmo histórico entre 1950 y 2000.
  - ✓ Crear anualmente al menos treinta nuevas empresas de alta tecnología, con base en Puerto Rico.



## ¿Dónde debemos estar?

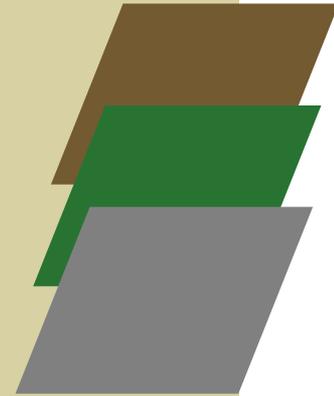
- Haber logrado una inserción efectiva en la economía global para el 2010
  - ✓ Duplicando las exportaciones de alto valor añadido de las empresas locales, tanto de bienes manufacturados como de servicios.
  - ✓ Insertándonos en redes de producción transnacionales y en las cadenas de abasto de empresas globales.
  - ✓ Insertándonos en los procesos regionales de integración.





## ¿Dónde debemos estar?

- Lograr para el 2020 una sociedad con niveles de vida comparables a los del promedio de los Estados Unidos en el 2000, en cuanto a, entre otros:
  - ✓ Niveles de ingreso
  - ✓ Índices de criminalidad
  - ✓ Desempleo
  - ✓ Porcentaje de familias bajo el nivel de pobreza





## ¿Dónde debemos estar?

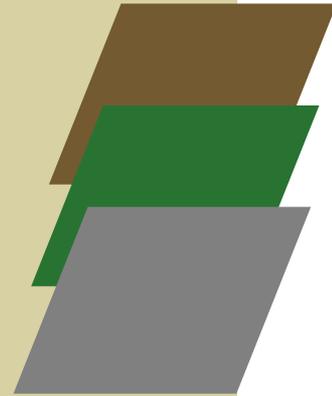
- Contar con una población preparada para aprovechar las oportunidades de la nueva economía de los conocimientos
  - ✓ Aumentando el número de maestros de ciencia y matemáticas al doble para el 2010 y el triple para el 2015.
  - ✓ Con políticas educativas claras para todos los niveles, que permiten una mejor utilización de recursos y atacar la fragmentación actual en la educación.
  - ✓ Duplicando el número de doctorados en ciencia y matemáticas para el 2015.
  - ✓ Fortaleciendo los programas universitarios de preparación de maestros.





## ¿Dónde debemos estar?

- Habernos convertido en una sociedad líder, no seguidora, que cuenta con:
  - ✓ Los incentivos para la creación y uso de los conocimientos y con los mecanismos para abandonar actividades obsoletas y generar nuevas iniciativas.
  - ✓ Una infraestructura de información dinámica y efectiva, que facilite la planificación y el intercambio entre los diversos componentes de la economía.
  - ✓ Un sistema integrado de innovación y aprendizaje compuesto de firmas, universidades, centros de investigación y otras organizaciones que permita captar y crear nuevos conocimientos y tecnologías.





## Los requerimientos

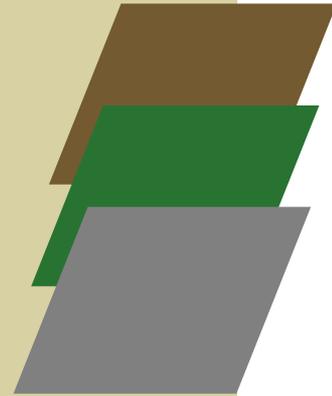
*“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”*

Charles Darwin



## Los requerimientos

- Un cambio en la cultura económica
  - ✓ Fomentando una cultura de riesgos y no una de seguridad.
  - ✓ Propiciando el empresarismo productivo y no el empresarismo especulativo y de control de mercado.
  - ✓ Moviéndonos de la economía defensiva a la economía expansiva: un sector local competitivo.
  - ✓ Diferenciando retención, reactivación y desarrollo económico sostenido.





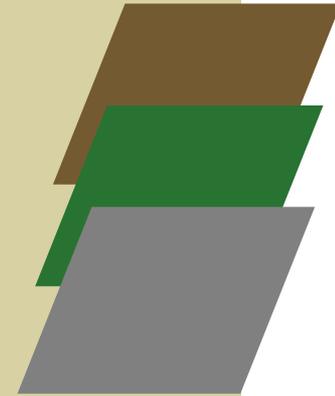
## Los requerimientos

- Un marco institucional consistente con los requerimientos de la economía de los conocimientos
  - ✓ El tamaño y la intervención del gobierno como obstáculos.
  - ✓ De la reglamentación a la promoción en sectores clave: telecomunicaciones, por ejemplo.
  - ✓ El abandono programado de actividades.
  - ✓ Un esfuerzo consistente por reducir los altos costos transaccionales en la economía de Puerto Rico.



## Los requerimientos

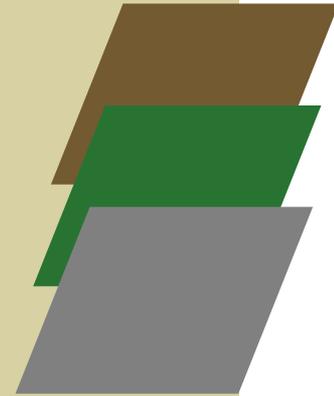
- Redefinir la infraestructura para incorporar aquella requerida por la nueva economía
  - ✓ El cambio de producción material a la producción de intangibles requiere un mayor énfasis a las infraestructuras tecnológicas y las relacionadas a la producción del conocimiento.
  - ✓ El sistema educativo como elemento clave en ese nuevo mapa de la infraestructura del desarrollo.
  - ✓ La infraestructura científica y tecnológica.
  - ✓ El gobierno como infraestructura.
  - ✓ La infraestructura social como clave para el desarrollo económico.





## Los requerimientos

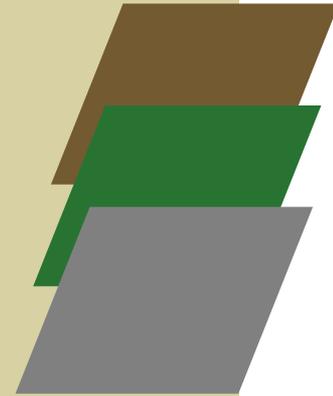
- Del comercio exterior a la inserción global
  - ✓ Manejo de cadenas de abasto y sistemas de logística como requerimiento.
  - ✓ Los canales de inserción en la economía global son variados y trascienden la exportación de bienes para consumo.
  - ✓ Entender las redes de producción y de transferencia de conocimientos a nivel global es un requisito para poder ser competidores efectivos.
  - ✓ La capacidad de generar inteligencia estratégica es fundamental.





## Los requerimientos

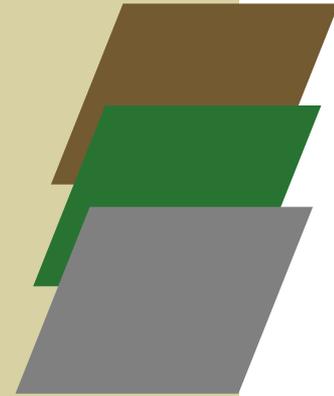
- Movilizar y usar los recursos en forma óptima
  - ✓ El sistema fiscal como instrumento de desarrollo.
  - ✓ Los subsidios y su productividad.
  - ✓ Las asignaciones presupuestarias deben reflejar las prioridades del desarrollo.
  - ✓ Una nueva función para los municipios como actores en el proceso de desarrollo.





## Los requerimientos

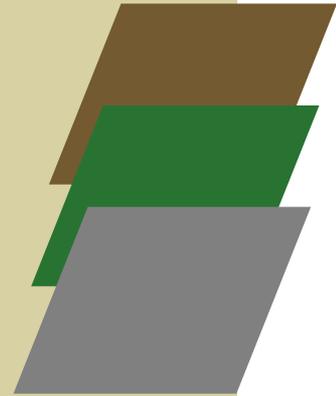
- Continuidad y compromiso
  - ✓ Lograr un amplio consenso en la sociedad civil sobre los objetivos y sobre las estrategias es indispensable.
  - ✓ Comprometer los recursos fiscales por períodos de varios años asegura que proyectos con un horizonte de planificación extendido se completen.
  - ✓ Crear las estructuras de apoyo que permitan la continuidad en las iniciativas económicas, que no necesariamente tienen que ser parte del sector público.
  - ✓ Replantear el rol del sector no-gubernamental hacia una mayor participación en los asuntos públicos.





## Los requerimientos

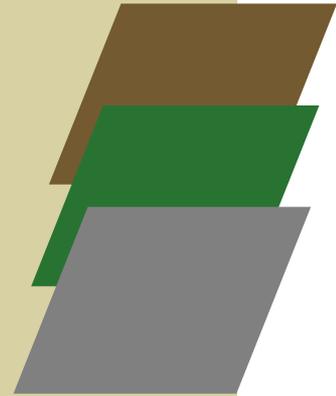
- **Visión**
  - ✓ Entender el contexto global es un imperativo para poder desarrollar una visión para el país.
  - ✓ Desarrollar un mapa de ruta que cuente con el apoyo de los diversos sectores de la sociedad civil.
  - ✓ Valores permanentes, estrategias flexibles.





## Los principios guía

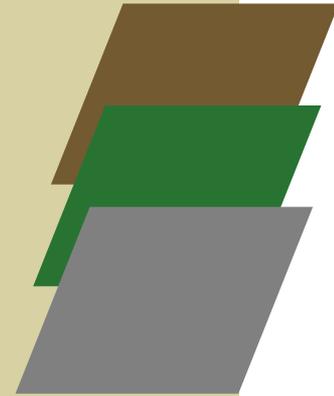
Son aquellas condiciones necesarias y deseables que proveen el marco de referencia para las estrategias. Surgen de los requerimientos de la nueva economía global.





## Los principios guía

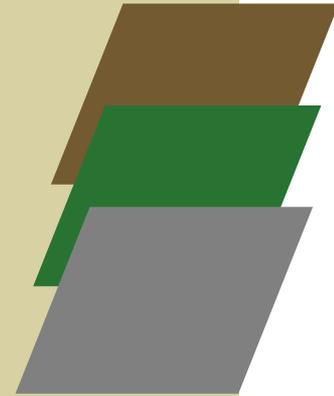
**Flexibilidad** - se refiere a la capacidad de responder en forma ágil y efectiva a cambios en el contexto externo de la economía; tiene que ver con el aprendizaje institucional y aplica tanto a la sociedad como un todo, como a los actores económicos. En la actualidad la economía tiene muy poca flexibilidad: por la restricción fiscal, por el marco institucional obsoleto, por ausencia de una visión clara de desarrollo.





## Los principios guía

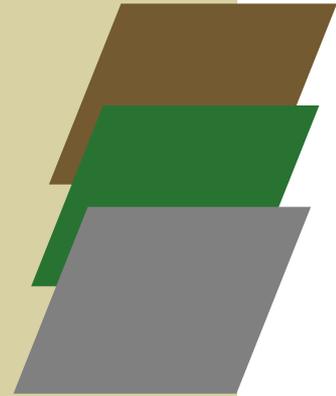
**Innovación** - la capacidad de la firma y de la economía de desarrollar endógenamente enfoques, procesos, productos y materiales que les permita ser competitivas en los mercados globales, caracterizados por la creciente importancia de los conocimientos y la tecnología. Incluye el concepto de la innovación social como infraestructura básica. Hay que concebir la innovación como objetivo de la política pública no como un “residual”.





## Los principios guía

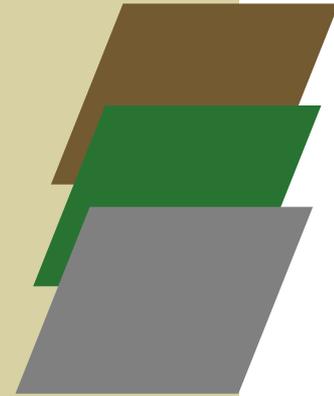
**Productividad** - aumentar la productividad de todos los factores de producción, en particular por unidad de mano de obra, define el potencial de la economía para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Como objetivo de la política pública debe sustituir el de maximizar la creación de empleos. Sin un aumento en productividad, la capacidad de competir es limitada.





## Los principios guía

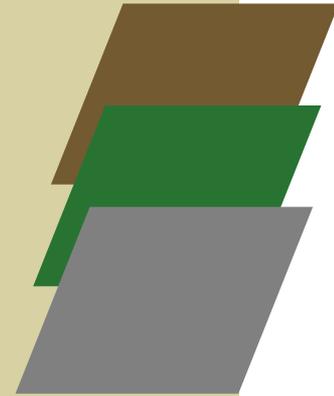
**Pluralismo** - se refiere a la necesidad de que todos en la sociedad participen de los beneficios del crecimiento económico y es un concepto muy atado a la democracia como principio no sólo político, sino económico. Requiere una ruta paralela a la maximización de la productividad y se centra en la generación de oportunidades económicas fuera de los mecanismos de mercado tradicionales. Sugiere una nueva función para las organizaciones con base comunitaria, para las cooperativas y para los municipios.





## Los principios guía

**Sustentabilidad** - necesaria en dos aspectos, la ambiental y la que se refiere a la permanencia del proceso de desarrollo. El primero reconoce que la calidad del medio ambiente es no sólo intrínsecamente deseable, sino que es crecientemente un requerimiento del desarrollo. El segundo se requiere a la necesidad, en ocasiones, de tener que sacrificar beneficios a corto plazo para garantizar estabilidad a largo plazo.

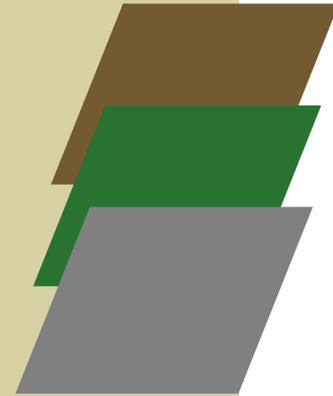




## Las estrategias

- **Institucionales**

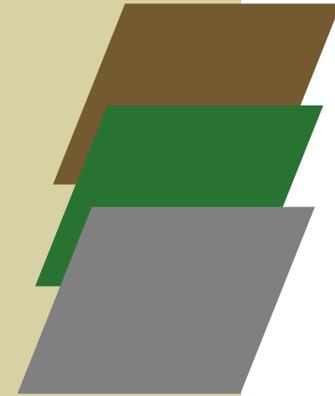
- ✓ Replantear la función del gobierno, mediante una profunda reforma del marco institucional que incluya las leyes, los reglamentos, las organizaciones, y que sea producto de un amplio consenso social.
- ✓ Mejorar la capacidad de crear y sostener redes internas y externas de colaboración.
- ✓ Incorporar la función de previsión (“foresight function”) en los procesos decisionales.
- ✓ Institucionalizar las funciones de desarrollo, para aislarlo de la volatilidad que surge del proceso político y proveerle continuidad a las iniciativas.





## Las estrategias

- **Promocionales**
  - ✓ Definir a Puerto Rico como “marca” mediante una estrategia integrada de promoción.
  - ✓ La segmentación de estrategias promocionales en el sector manufacturero: industrias maduras vs. industrias emergentes.
  - ✓ De la manufactura a la integración de las cadenas de valor: los conglomerados como estrategia promocional.
  - ✓ La diferenciación estratégica: de “alcanzar” a “sobrepasar”.
  - ✓ Desarrollar enfoques sistémicos: la infraestructura social integrada al proceso promocional.





## Las estrategias

*“...continuous investment...in innovation capability...is becoming an imperative for countries seeking growth in a competitive, international trading environment....”*

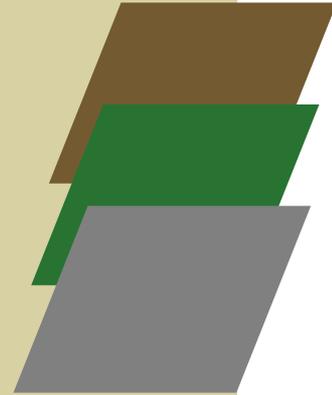
World Bank

- **Infraestructura**
  - ✓ Desarrollar los mecanismos que faciliten la transferencia de tecnologías, su adopción y adaptación.
  - ✓ Crear masa crítica en procesos clave relacionados a áreas prioritarias de desarrollo, particularmente aquellas intensivas en tecnología.
  - ✓ El desarrollo de nuevas infraestructuras de la comunicación y la informática en el contexto competitivo actual debe ser una prioridad en la asignación de recursos.



## Las estrategias

- **Recursos Humanos**
  - ✓ Enfocar recursos en áreas clave de la nueva economía: ciencias, matemáticas, inglés, por ejemplo.
  - ✓ Formular políticas integradas para el sector de la educación a todos los niveles.
  - ✓ Rediseñar los sistemas de manejo del sector educativo, incluyendo al CES y el CEG, para mejorar la integración del sistema educativo, la capacidad de planificación en éste y asegurar la innovación necesaria.
  - ✓ Crear redes de colaboración con recursos humanos puertorriqueños fuera del país.





## Las estrategias

- **Mobilización de recursos**
  - ✓ Integrando a los municipios en forma más efectiva en las iniciativas de desarrollo, aprovechando su potencial para impulsarlas. Un ejemplo: INTECO.
  - ✓ Apalancar recursos mediante la creación de alianzas entre los sectores públicos y privado y la creación de redes de colaboración en y fuera de Puerto Rico.
  - ✓ Presupuestación y desarrollo
    - Definir prioridades y objetivos y que éstos guíen el proceso.
    - Presupuestar para periodos multi-anales en función de objetivos.
    - Hacer el proceso transparente.
    - Concebir al Presupuesto como instrumento de desarrollo y no de control contable.





## Las estrategias

- **Inserción global**
  - ✓ La transferencia de tecnología y la creación de sistemas de aprendizaje e innovación como requisitos básicos.
  - ✓ Los sectores eslabones o portales (telecomunicaciones y servicios financieros, por ejemplo) como clave.
  - ✓ La inserción en las cadenas de abasto, reconociendo su nueva importancia en la organización económica global.
  - ✓ La integración vertical ha cedido su lugar a la integración horizontal como modelo de organización de la empresa, requiriendo una transformación en los procesos de atracción de la inversión.
  - ✓ Del modelo exógeno al modelo endógeno con énfasis en fortalecer los aspectos fundamentales (los “fundamentals”).

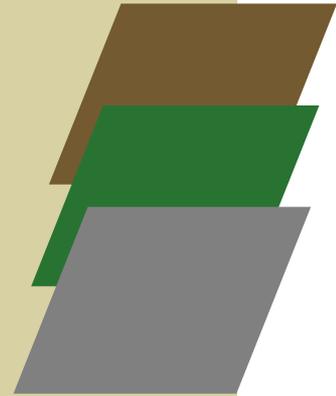


## Acciones concretas

El supuesto básico que subyace las recomendaciones que siguen es que la economía refleja importantes deficiencias estructurales que requieren la transformación de estructuras y procesos y no reformas incrementales (mejorar los permisos, acelerar la construcción, etc.).

Un supuesto adicional es que el nivel de riesgo aumenta considerablemente para economías como la nuestra en el contexto actual, en que el cambio es más profundo, más acelerado y es inducido por factores externos en muchos casos.

Lo anterior sugiere que existe la necesidad de asegurarse que las decisiones tomen en consideración el contexto externo ya que el costo de sub-optimizar es cada vez mayor. Por esa razón la intuición y la improvisación son cada vez más peligrosas. Hay que desarrollar una cultura de planificación y de racionalidad económica.



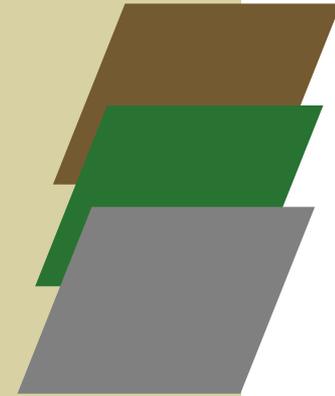


## Acciones concretas

Para cada grupo de estrategias, se sugieren medidas cuya función es establecer en un plazo razonable los cimientos para la transformación necesaria, reconociendo que lograr la transformación económica tomará tiempo.

En los últimos años se han hecho innumerables recomendaciones puntuales para estimular la economía y acelerar el crecimiento. Las recomendaciones en este documento no replican estas recomendaciones por considerarlo innecesario, no como rechazo.

Las recomendaciones parten del supuesto de que no es sólo el gobierno que tendrá que transformarse, sino que las organizaciones del sector empresarial, los sindicatos y las entidades de la sociedad civil tendrán que asumir nuevas funciones en el esquema previsto cuya finalidad es institucionalizar el proceso de desarrollo, aislándolo de los vaivenes políticos.





## Estrategias institucionales

### Acción:

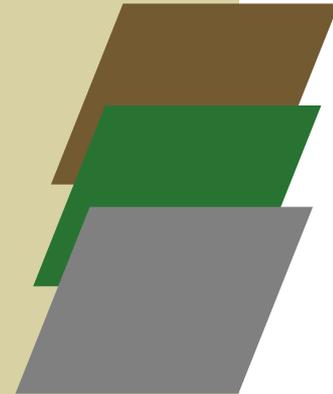
Comenzar un proceso de revisión y transformación del marco institucional (leyes, reglamentos, procesos, organizaciones) conducente a proveer a Puerto Rico con lo necesario para enfrentar los retos de la nueva economía partiendo de los cinco principios esbozados anteriormente. Por ejemplo, esto conllevaría el examen de la legislación en torno a protección de la propiedad intelectual, evaluar la funcionalidad de agencias gubernamentales, evaluar la estructura y funcionamiento de la legislatura, evaluar procesos clave como el de planificación del uso del suelo, desarrollar esquemas adecuados de descentralización y en fin, dotar a Puerto Rico con el marco institucional necesario. La prioridad en el proceso debe ser el tamaño y el funcionamiento del gobierno central.

### Responsable

Se crearía una Comisión Ciudadana por un consorcio de organizaciones incluyendo las organizaciones empresariales, sindicatos y organizaciones comunitarias con esta responsabilidad.

### Plazo

2 años para establecer la Comisión, elaborar un plan de trabajo y comenzar a emitir recomendaciones.  
5 años para completar la encomienda.





## Estrategias institucionales

### Acción:

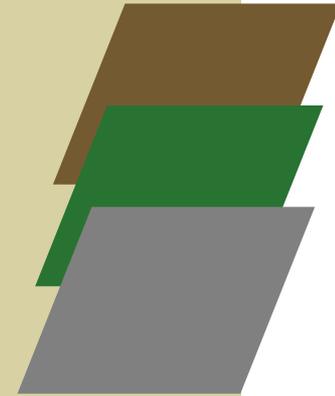
Constituir esta Comisión en una entidad privada centrada en promover el desarrollo económico, similar al Economic Development Forum de Irlanda. Esta podría ser una iniciativa entre organizaciones del sector privado y sindicatos cuya finalidad es promover iniciativas como las que se sugieren en este documento. Esta entidad necesariamente tendría que mantener relaciones estrechas con el gobierno central y con los gobiernos municipales, que crecientemente afectarán el potencial de desarrollo económico del país. La finalidad de la organización es lograr consensos y darle continuidad a iniciativas de desarrollo económico.

### Responsable

Sería una iniciativa de las organizaciones empresariales y sindicatos.

### Plazo

1 año





## Estrategias Promocionales

### Acción:

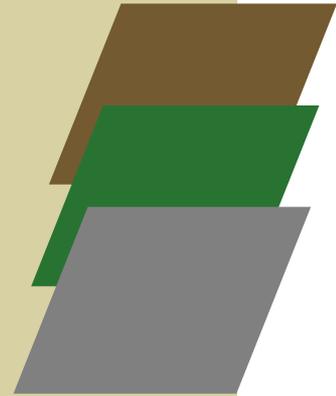
Reconceptualizar el sistema de promoción económica, reconociendo que el desarrollo requiere enfoques distintos partiendo de nuevos factores impulsores del desarrollo – por ejemplo, la fusión de manufactura y servicios, la importancia de completar cadenas de valor, y otros – y el contexto competitivo. Dicha reconceptualización debe considerar: una mayor participación del sector privado en las actividades promocionales, segmentar estrategias reconociendo las necesidades distintas de empresas locales y externas, empresas emergentes y maduras, y los nuevos determinantes de la competitividad. Requiere un replanteamiento de las agencias responsables por la promoción económica en el gobierno, particularmente PRIDCO y el DDEC.

### Responsable

Esta tendría que ser una iniciativa de la Comisión sugerida en la acción anterior.

### Plazo

1 a 2 años.





## Estrategias Promocionales

### Acción:

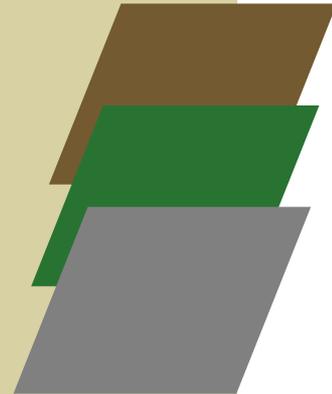
Replantear el sistema fiscal para lograr un sistema sencillo, fácil de administrar, y que propicie la inversión. Las reformas contributivas han sido parciales e incompletas. Entre las opciones a considerar se encuentran el “flat tax”, una combinación de éste con un impuesto sobre el consumo, la eliminación del arbitrio, la consideración del “cash flow income tax”. Al hablar de reforma fiscal también se incluyen los gastos públicos, particularmente el conjunto de subsidios incorporados en el presupuesto del estado que posiblemente no son el mejor uso de los fondos públicos, y la necesidad de restringir los aumentos en dichos gastos.

### Responsable

Nuevamente, la iniciativa debe provenir del sector privado aunque la reforma sea una que necesariamente requiera legislación. La transformación del sistema fiscal es el tipo de encomienda que debe ser liderada por organizaciones como el Colegio de CPA's y otras organizaciones privadas.

### Plazo

Diseñar la reforma fiscal debe ser un proceso que pueda completarse en un plazo corto, su implantación tomará un tiempo adicional, por esa razón se contempla un plazo de 3 a 5 años para completar el proceso.





## Estrategias Promocionales

### Acción:

Como iniciativa independiente o como parte de la reforma fiscal, debe prepararse un programa de abandono de actividades del sector público que resultan obsoletas o no funcionales con los requerimientos de la economía actual. Se requiere un proceso cuidadoso de planificación ya que esto conlleva el desplazamiento de empleados, la necesidad de reubicación de éstos y su readiestramiento en muchos casos. En algunos casos, esto podría conllevar la reestructuración de una agencia. Por ejemplo, en el caso del Departamento de Educación, podría contemplarse la separación de funciones tan dispares como comedores escolares, OMEP, educación vocacional y técnica y el programa académico. En otros podría conllevar la eliminación de agencias.

### Responsable

Nuevamente, la iniciativa debe ser privada, aunque las acciones tendrán que ser tomadas por el gobierno. OGP debería, en coordinación con la Comisión, establecer un grupo de trabajo para elaborar el Programa.

### Plazo

Esta es una iniciativa de plazo intermedio, 3 a 5 años.



## Estrategias de Infraestructura

### Acción:

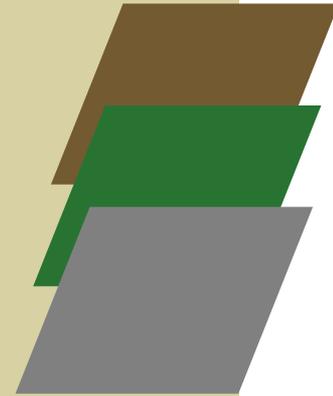
Elaborar un plan de desarrollo tecnológico que establezca claramente las metas en cuanto al desarrollo de la infraestructura tecnológica, particularmente las tecnologías posibilitadoras (“enabling technologies”) como la informática y las telecomunicaciones (“C & IT”), defina la organización de manejo necesaria y establezca las prioridades. El plan debe incorporar medidas necesarias para estimular la creación de redes de colaboración entre entidades en Puerto Rico y en el exterior como una manera de facilitar la transferencia de conocimientos y de mitigar los problemas de no contar con masa crítica en diversos tipos de actividad. El resultado debe ser la creación de un Sistema de Innovación que integre todos los componentes necesarios. En el campo de las telecomunicaciones y la informática es imprescindible movernos de la reglamentación a la promoción del sector.

### Responsable:

La Comisión debe asumir el liderato en impulsar la política científica y tecnológica y en la creación del Sistema de Innovación.

### Plazo

El Plan puede completarse en un plazo relativamente corto pues existen las bases para su elaboración en los trabajos de Arthur D. Little, Inc. y otras iniciativas recientes.





## Estrategias de Infraestructura

### Acción:

Puerto Rico está entrando en la era de la información sin información adecuada. Por tal razón se sugiere la creación de un sistema de inteligencia estratégica que permita captar tendencias en el contexto externo y tomar los pasos necesarios para tratar con ellas. Entre los factores de éxito de Singapur se encuentra precisamente su capacidad de manejo de la inteligencia estratégica (“...closely monitored relevant global technological developments, absorbing them as quickly as possible...”, R.S. Sisodia, HBR, 5-6/1992, p.40). En Puerto Rico se habla de la biotecnología como sector estratégico, pero ya se nos hizo tarde. Florida invertirá \$500 millones en biotecnología; Lousiana sobre \$100 millones; Valencia, España sobre \$100 millones, entre muchos otros.

Se trata de crear capacidad de entender el contexto mejor, de tener capacidad de previsión (“foresight”) y los medios de hacer accesible esa inteligencia al sector empresarial y al gobierno. Esto es indispensable si se quiere “sobrepasar” y no meramente “alcanzar” a nuestros pares.

### Responsable:

Debe ser una iniciativa conjunta de organizaciones empresariales, las universidades y las entidades pertinentes del sector público.

### Plazo

Esta iniciativa debe poder completarse en un plazo relativamente corto, uno a tres años.



## Estrategias de Infraestructura

### Acción:

Puerto Rico debe crear los mecanismos para facilitar la transferencia de tecnología y hacerla disponible a los diversos sectores. Esto es particularmente importante para una economía como la nuestra en que no existe la masa crítica necesaria para el desarrollo científico y tecnológico en muchas áreas. Hay varios ejemplos de economías relativamente pequeñas en las cuales la transferencia de tecnología fue el motor del desarrollo. Un buen ejemplo es Chile, otro Singapur.

Se sugiere la creación de una entidad similar a la Fundación Chile (Instituto de Transferencia de Tecnología), cuya misión es precisamente la transferencia, adaptación y difusión de tecnología.

### Responsable:

Debe ser una iniciativa conjunta de las organizaciones del sector privado, las universidades y el gobierno.

### Plazo

3-5 años.



## Estrategias de Recursos Humanos

### Acción:

El sistema educativo actual está fragmentado entre un sistema privado y uno público a todos los niveles, entre los programas académicos y los vocacionales y técnicos, entre k-12 y la educación postsecundaria. Esto ha hecho imposible que se cuente con una política educativa centrada en las necesidades de desarrollo económico. La acción recomendada es que se propicie la formulación de una política pública educativa que integre estos componentes en una visión integral. Los cambios demográficos y los requerimientos de la transformación tecnológica, por ejemplo, requieren el desarrollo de enfoques distintos a los vigentes. La ausencia de una política pública coherente para el sistema educativo representa un freno al desarrollo y genera usos ineficientes de los recursos.

### Responsable:

Se debe crear una Comisión mixta pública-privada para desarrollar ésta política, tomando el sector privado la iniciativa junto a otros componentes de la sociedad civil.

### Plazo

1-2 años.



## Estrategias de Recursos Humanos

### Acción:

Los cambios demográficos esperados crearán en Puerto Rico la necesidad urgente de atender las necesidades de una población con una proporción de personas de más de 65 años muy superior a la actual. Esto transformará los mercados de servicios de salud, laboral, educativos y otros e impondrá fuertes presiones al estado. La acción recomendada es que se propicie un plan de largo plazo que integre esta dimensión y que recomiende las medidas a tomar para enfrentar los retos que supone este cambio en la estructura demográfica. En el sector educativo surge la necesidad de reenfocar programas hacia aquellos conocidos como “life long learning”. De hecho, el Departamento de Educación, orientado a K-12 tendrá que transformarse para satisfacer las necesidades de la nueva demografía.

### Responsable:

El gobierno debe tener la responsabilidad primaria en desarrollar las políticas necesarias.

### Plazo

1-3 años.

:



## Estrategias de movilización de recursos

**Acción:** Aunque se menciona como parte de la reforma fiscal, se debe llevar a cabo inmediatamente un análisis de los subsidios explícitos e implícitos en el presupuesto del gobierno y, por legislación, en la estructura de costos de las corporaciones públicas, con miras a propiciar un uso más productivo de los recursos fiscales. A grosso modo se calcula que el presupuesto consolidado del ELA incluye entre \$1.5 y \$2.0 millones en subsidios de distinto tipo, pocos de los cuales han sido evaluados en términos de su necesidad y/o efectividad. Canalizar correctamente estos fondos podría representar un impulso significativo al desarrollo.

**Responsable:** Debe ser una auditoría independiente, por organizaciones empresariales y profesionales.

**Plazo** 1-2 años.



## Estrategias de movilización de recursos

**Acción:** Debe implantarse un sistema de “zero based budgeting” y de “zero base organization” tan pronto sea factible. Esto se relaciona a medidas recomendadas bajo las estrategias institucionales, pero se trata de iniciativas que el sector privado podría proponer inmediatamente. Estas medidas deben ir acompañadas de un requisito de presupuestos multianuales. Nuevamente, el objetivo es mejorar el uso de los recursos fiscales a la vez que se crean las condiciones para limitar el crecimiento del gobierno y hacerlo más flexible. El presupuesto debe reconceptualizarse como un instrumento de planificación y no como uno de control.

**Responsable:** OGP, pero las organizaciones privadas deben asumir el liderato en propiciar estos cambios.

**Plazo** 3-5 años.



## Estrategias de movilización de recursos

### Acción:

Es fundamental contar con un plan de uso del suelo como un mecanismo para asegurar el uso óptimo de este recurso y como requisito para el logro de objetivos relacionados al desarrollo de determinadas actividades. El Plan es un instrumento esencial para asegurar el desarrollo sustentable. Además, sin contar con un plan de usos el problema de los permisos no se resuelve.

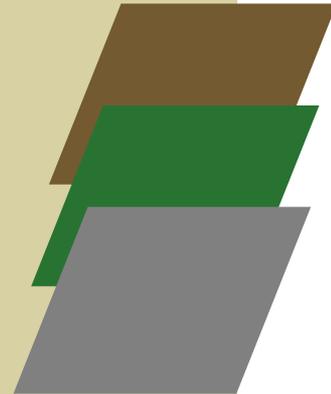
### Responsable:

La Junta de Planificación es la entidad responsable pero requiere que se le provea el apoyo necesario. No obstante, debe ser un proceso que integre a sectores de la sociedad civil en su formulación.

### Plazo

2 años.

⋮





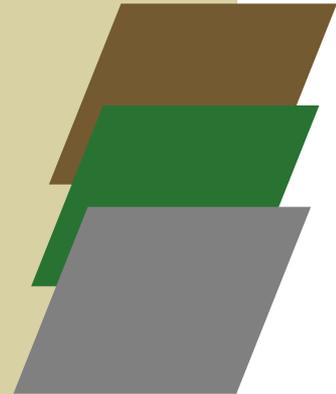
## Estrategias de movilización de recursos

**Acción:** La coordinación de esfuerzos y estar enfocados en promover el desarrollo económico es una necesidad cada vez mayor. Cada agencia del sector gubernamental debe tener claro que es parte del engranaje de desarrollo económico. Por ejemplo, el proceso de compras puede ser un factor importante de crear actividad económica para las empresas locales, para estimular el fortalecimiento tecnológico de éstas y para consolidar los “clusters”. Esto requiere liderato del Ejecutivo, para reconceptualizar la función de compras en el gobierno y concebirla como un instrumento de desarrollo.

**Responsable:** La Comisión debe formular las medidas específicas e impulsar la legislación y las políticas requeridas.

**Plazo** 1-3 años.

:





## Estrategias de movilización de recursos

### Acción:

Un mecanismo para apalancar los recursos disponibles es mediante la mayor integración de las instancias locales con el gobierno central. Iniciativas como INTECO en la región centro-oriental son un buen ejemplo de cómo una iniciativa local contribuye al desarrollo. Lo importante es maximizar el potencial de cada área. Esto requiere un re-exámen de la ley de Municipios Autónomos y del marco jurídico que cobija las iniciativas comunitarias. Requiere un esfuerzo concertado para descentralizar actividades del sector público y aprovechar las oportunidades existentes en las distintas regiones.

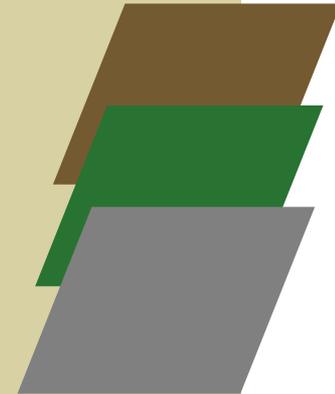
### Responsable:

La iniciativa debe surgir de las organizaciones de la sociedad civil aunque requerirá participación del Ejecutivo, el Legislativo y los gobiernos municipales.

### Plazo

3-5 años.

:





## Estrategias de inserción global

### Acción:

Reestructurar el sistema de promoción de exportaciones reconociendo que crecientemente el comercio internacional es de bienes y servicios intermedios y que las empresas locales necesitan entender los mecanismos para insertarse efectivamente en las cadenas de abasto de empresas globales. Para una economía como la nuestra la inserción global efectiva es tan importante que requiere que la entidad pública responsable se dedique exclusivamente a esta gestión y que la misma tenga una alta posición en la jerarquía gubernamental. Como se señala anteriormente, la capacidad de entender el entorno económico, tecnológico y político es esencial para lograr la inserción efectiva en la economía global.

### Responsable:

Existen mecanismos del sector privado, como el Concilio de Exportadores y el Comité de ALCA de la empresa privada, que pueden tomar la iniciativa en promover estos cambios.

### Plazo

1 a 2 años.



## Estrategias de inserción global

**Acción:** Promover la creación de un centro de logística en Puerto Rico surge como una necesidad urgente, particularmente en el área de transportación aérea. La mitad del comercio internacional es en servicios y la otra mitad es crecientemente en bienes que se transportan por aire. Hay ejemplos interesantes: San Diego convirtió una antigua base aérea en un centro de logística, Panamá está haciendo lo mismo con algunas de las bases militares en el Canal (Dell ubicó su centro de servicios para la región en una de estas antiguas bases) y mucho del éxito de Hong Kong y en menor medida Singapur, se debió a su capacidad en logística.

**Responsable:** Gobierno con participación del sector privado.

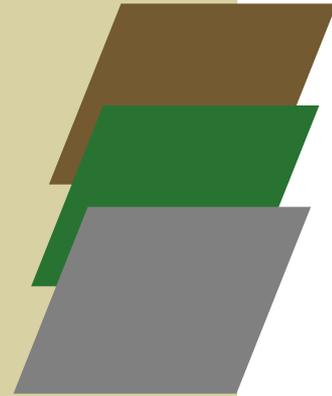
**Plazo** 3-5 años.

:



## Para el 2008 Puerto Rico contaría con:

- Un marco institucional que se ajusta mejor a las necesidades del nuevo contexto económico.
- Un sistema fiscal más sencillo y efectivo.
- Un sistema educativo más ágil, centrado en las necesidades de la nueva economía y que responde mejor a las necesidades de la población.
- Una mejor infraestructura tecnológica y científica y las bases para el desarrollo de un sistema de innovación y aprendizaje económico.
- Procesos relacionados al desarrollo económico con un mayor nivel de autonomía de los vaivenes políticos.
- Estrategias promocionales más efectivas.





## Hacia la economía posible



**“The energy, the imagination, and the political maturity which characterize the present efforts of the Puerto Rican people to provide a better and richer life for themselves would seem to make past projections of the island’s economic future obsolete. These elements give a new dimension to Puerto Rico’s economic potential.”**

**Harvey Perloff, 1950**

