



7KH 'HSDUWPHQW RI )RUHLJQ /DQJXDJHV LV SU  
PXOWLQJXDO OLWHUDU\ PDJD]LQH GHGLFDWHG W  
ODQJXDJHV WDXJKW LQ WKH GHSDUWPHQW

\$WKRXJK WKLW HGLWLRQ IHDW\PHQW\H\Z\WRVE  
OLQJXLVWLF GLYHUVLW\ ,Q IXWXUH LVVXH ZH KR  
HYHQ PRUH JHQUHV :H SODQ WR SXEOLVK QHZ HGLW  
ZH HQFRXUDJH VWXGHQWV LQ WKH GHSDUWPHQW  
)UHQFK \*HUPDQ -DSDQHVV .RUHDQ RU 6SDQLVK  
VWRULHV LQWHUYLHZV UHYLHZV WUDYHO FKURQLF

6XEPLVVLRQV VKRXOG EH VHQW LQ 0LFURVRIW :  
\*RPL\TXLHUGR YJL]#LXS HGX RUDWR PUPUDDQ#LXSDH  
WLPH GXULQJ WKH DFDGHPLF \HDU

1R SDUW RI WKLW SXEOLFDWLRQ PD\ EH UHSURGXF

7\$%/( 2) &217(176

¢4Xp HV ILDEOH" E\ -HVVLFD /LVW « « « «

5HVHx6W6H :DUYDQ &KDVH « «

\$PRU HQWUH PDJRV

E\ %ULDQQD %XOOHUV « « « « « «

'H OD DPLVWDG DO PDWULPRQLR

E\ 0DGHOLQH \*DYDWRUWD « « « « «

'H &KLFR D FKLFR E\ (OOHFLD 6LHEHU « «

(O SHRU GtD GH PLV YDFDFLRQHV GH OD

SULPDYHUD E\ 1DLODK +LOO « « «

8QD PXMHU VLQ OLPLWDFLRQHV

E\ 5HEHFFD )HYHU\H DU « « « « «

/D FRQWDPLQDFLyQ GHO DLUH HQ OD &LXG

0p[LFR E\ \*LQR &DSSD « « « «

/D FULVLV YHQH]RODQD XQDV FDXVDV \ X

UHFRPHQGDFLRQHV E\ +HOT 2UWD «

ø4Xp HV ILDEOH"  
-HVVLFD /LVW

(Q XQ PXQGR  
'RQGH QDGD HV FRQVLVWHQWH  
<R Vp TXH SXHGR GHSHQGHU HQ DOJR

1R HV XQD SHUVRQD  
/DV SHUVRQDV QR VLHPSUH VRQ DXWpQWLFDV  
1R HV HO YLHQWR  
3RUTXH pO YLHQH \ VDOH

1R HV 'LRV  
3RUTXH D YHFHV QR OH HQWLHQGR  
1R HV HO VRO  
3RUTXH HV XQ FREDUGH  
4XH PH TXHPD \ VH HVFRQGH GHWUiv GH ODV QXEH

7DPSRFR HV OD OXQD  
3RUTXH VH FDPELD FDGD QRFKH  
1L VRQ ODV RODV  
3RUTXH GHVWUX\HQ PLV PHQVDMHV HQ OD DUHQD

1R QR

'H YHUGDG OD P~VLFD VLHPSUH PH DSR\D  
/D PHORGtD OD KDUPRQtD PH WUDH OD IHOLFLGD  
8QD FDQFLyQ SXHGH VHU ERQLWD SRU UD]RQH V GL  
(Q HO PXQGR GH OD P~VLFD OD EHOOH]D QR HV XQ  
1L XQ Q~PHUR HQ OD EDODQ]D  
1R QR

(Q HO PXQGR GH OD P~VLFD W~ HUV ERQLWR VL V  
PHQVDMH

< WX LQWHUSUHWDFLyQ QXQFD HV LQFRUUHFWD

/D P~VLFD PH PXHVWUD TXH KD\ EHOOH]D HQ WRGR  
SDUDU

3RU HVR VLHPSUH \R SXHGR GHSHQGHU HQ OD P~V

5HVHx6WGHU : DUV  
(YDQ &KDVH 63\$1

&XDQGR VH SLHQVD HQ X6VDSHRODLFXODDGHCOVHIVSDFURRDGD  
(SLVRGLR ,9 8QD 1XHYQH(VSDFURRDHV OD SHOtFXOD TXH OOC  
GH TXH IXH GLULJLGD \ HWFDULWDUSRD SHOUFXHOXEDQRYDG  
H[WHQVD GH SHUVRQDMHV IDPRVRV H LQWHUHVVDQWHV DGHPI

/D SHOtFXOD FRPLHQJD GLFLHQGR 3KDFH PFKR WLHPSR H  
D VWURQDYH SHTXHxD KX\HQGR GH XQD D VWURQDYH JUDQGH  
(VWUHOODV HV GHO RSUHVURU ,PSHULR \*DOIFWLFER SHUVLJXL  
3/D (VWUHOOD GH OD OXHUWH ' XQ DUPD VHFUHW D \ HVWDFLY  
&RQ ORV SODQRV ORV UHEHOGHV WLHQHQ OD FDSDFLGDG GH

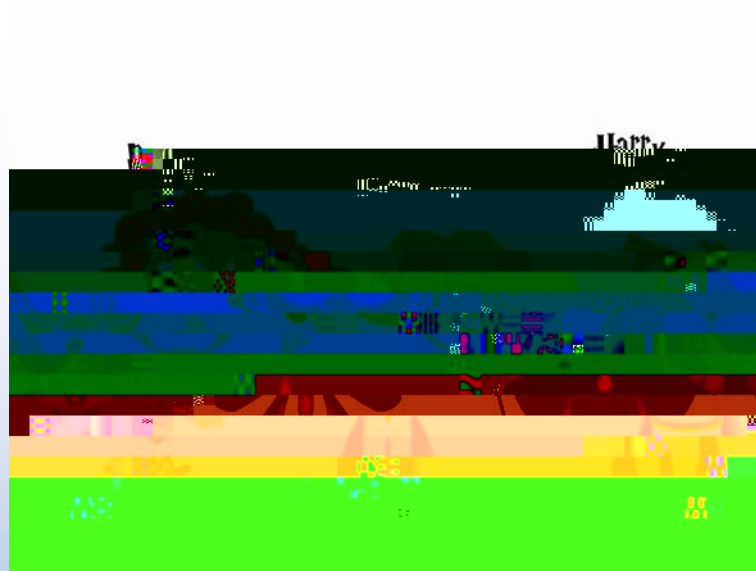


&RQ HO 'HVWUXFWRU D SXQWR GH FDSWXUDUOHV OD 3UL  
\ SDUWH GH OD UHEHOLyQ HQYtD GRV GURLGHV FRQ ORV SOD  
GURLG82 \ 8 WHUPLQDQ HQ ODV PDQRV GH XQ FKLFR ORFDO  
HUD SDUD RWUR KRPEUH GH 7DWRRLQHDOHQHQRRE/XNPHVQWOC  
PHQVDMHQ 2EXH OH GLFH D /XNH TXH pO HV XQ 3-HGL ' /RV -H  
TXH SUDFWLFDQ ORV FDPLQRV GH 3/D )XHUJD ' XQ SRGHU PtV  
GH XQ -HGL DVt TXH WLHQHQ OD KDELDQGDHGFRRYLWUWEDHQXHC  
/XNH \ ORV38RV-5 & YLDMDQ D XQ SXHEOR FHUFDC  
DYHQWyQ DO SODQHWD GRQGH HQHQVDMH



\$PRU HQWUH PDJRV  
%ULDQQD %XOOHUV 63\$1

+HUPLRQH \ 5RQ VH FRQRFLHURQ HQ HO WUHQ GH +RJZDUV  
PROHVWD \ XQD SHVDGLOOD &XDQGR XQ WURO DWDFy D +HUPL  
TXH SHOHDURQ FRQ HO WURO VH KLFLHURQ DPLJRV 'XUDQWH  
UHVROYLHURQ PXFKRV SUREOHPDV (Q HO FXDUWR DxR 5RQ \  
WRV URPiQWLFrv SHUR QR OR DGPLWLHURQ /RV VHQWLPLHQW  
RQH IXH DO EDLOH FRQ RWUR FKLFR SHUR +HUPLRQH TXHUtD  
DxR 5RQ WHQtD XQD QRYLD \ +HUPLRQH HVWDED FHORVD SHUR  
TXH WHQtD VHQWLPLHQWRV SRU +HUPLRQH (Q HO VpSWLPR Dx  
9ROGHPRUW &XDQGR +HUPLRQH \ 5RQ GHVWUX\HURQ XQ +RUF  
'LHFLQXHYH DxRV GHVSXpV +HUPLRQH \ 5RQ HVWiQ FDVDGRV \



'H OD DPLVWDG DO PDWULPRQLR  
ODGHOLQH \*DYDWRUWD 63\$1

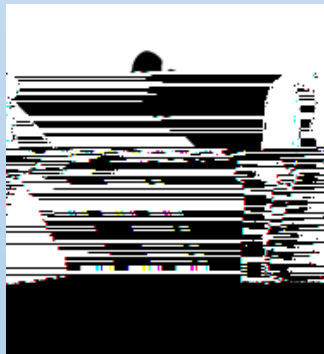
(OORV VH FRQRFLHURQ HQ OD HVFXHOD GH SRVJUDGR GXU  
Q~PHUR GH WHOPIRQR PyYLO GH ÈQJHOD SRUTXH pO VLHPSUH  
ÈQJHOD SHQVDED TXH %RVFR HUD FRQILDGR JXDSR \ ³IDQWR  
QR LPSRUWDED \$ HOOD OH JXVWDED

(OORV KDEODEDQ GXUDQWH XQ WLHPSR \ ORV GRV HPSHJD  
WHQtD FDip SDUD ÈQJHOD \ ÈQJHOD VDFDED FRPLGD SDUD pO  
³£6t ´

(UDQ XQD SDUHMD OLQGD \$ ORV GRV FRQMXQWRV GH SDG  
ELHQ D OD RWUD IDPLOLD )XH PX\ OLQGD \ VXDYH

(O GH MXQLR GH %RVFR OH SLGLy D ÈQJHOD TXH VH  
IXHURQ HO GH QRYLHPEUH GH /D ERGD IXH PX\ ERQLWD  
ED YHUORV MXQWRV

(O PDWULPRQLR HUD DOHJUH ÈQJHOD GLR D OXJ D XQD QL  
ORV PRPHQWRV SHUR HOORV OR VREUHYLYLHURQ WRGR

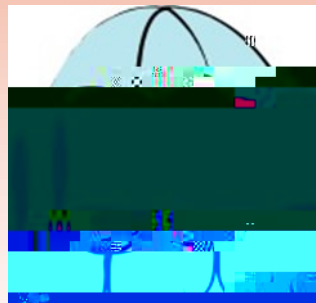






£,JQDFLR VLQWLy XQD ROHDGD GH DOLYLR FXDQGR VXSR TXH &  
GDG \ QR SXGR FUHHU TXH DOJXLHQ SRGtD VHU WDQ FRQVLGH  
FDI p <sup>3</sup>(O +XHUWR ´ DO GtD VLJXLHQWH D ODV QXHYH GH OD PDx

,JQDFLR HVWDED HQWXVLDVPDGR SRU GRV UDJRQHV SRU U  
YR XQ FRUD]yQ EDVWDQWH JUDQGH SDUD UHVFDWDU D XQ SHU



,JQDFLR VH GHVSHUWy D ODV VLHWH GH OD PDxDQD FRUU  
-DYLHU &XDQGR OOHJy D <sup>3</sup>(O +XHUWR ´ -DYLHU HVWDED VHQW  
LQPHGLDPHQWH \ DXQTXH ,JQDFLR HVWDED HQWXVLDVPDGR S  
KRPEUH PX\ JXDSR ,JQDFLR GLR ODV JUDFLDV D -DYLHU \ GHV  
TXH WHQtDQ Pxfkr HQ FRP~Q \ GHFLGLHURQ WRPDU XQD WD]D  
KLVRULD HV VL HVWiV EXVFDQGR DPRU SLHUGH D WX SHUUF



8QD PXMHU VLQ OLPLWDFLRQHV  
5HEHFFD )HYHU\HDU 63\$1

/D QRYXHOOFH \ VDFEUFULDWD SRU -DFLQWR 2FWDYLR 3LFyQ H  
UHG HQUHYHVDGD 6LQ HPEDUJR SDUD HQWHQGHU OD KLVWR  
SHUVRQDMHV FHQWUDOHV 'RQ -XDQ GH 7RGHOODV WLHQH HO  
GH ODV PXMHUHV /D YHUGDG HV TXH HO DXWRU HVFULEH VRE  
GRQ -XDQ WLHQH XQ SDSHO HVWHUHRWtSLFR TXH QR UHTXLH  
ODQWH 3pUH] /D PXMHU SULQFLSDO TXH VH OODPD &ULV  
QXHYD GH GRQ -XDQ GH 7RGHOODV (OOD UHSUHVHQWD WRGD  
RFD\ OYLXG 3HROYLXG GHXQDPXMDQEXHDFR

LVWD 'XUDQWH HO VLJOR ;,; KDEtD XQ FDPELR HQ HO PXQGR  
YHQFLyQ <sup>3</sup>)URP 5HDOLVP WR &RQYHQWLRQ'



GH VXV FRQYHUVDFLRQHV LJXDO TXH ODV HPRFLRQHV GH OD L  
TXLHUH FRQRFHU D &ULVWHWD VROR TXLHUH DEXVDU GH OD M  
VSHWR SRU HOOD PLHQWUDV OD WLHQWD İVFDU %DUUHUR 3pU  
WR DPRURVR HV VXJHULGR QR GHVFULWR HO DPRU VHQWLPL  
DO OD DQDWRPtd IHPHQLQD HV UHFUULGD FRQ GHWDOOH´

ELD VX PHQWDOLGDG 'HFLGH PXGDUVH GH OD FDVD GH VXV W  
HQ OD pSRFD ODV PXMHUHV VROWHUDV MyYHQHV QR GHMDED  
-,]TXLHUGR GLFH ³3LFyQ SUHVHQWD XQD OLWHUDWXUD HQ OD  
FRQVFLHQWHV GH OR TXH TXLHUHQ \ TXH UHFKDJDURQ VXERUG  
ODV FRQYHQFLRQH V OR KDFHQ VyOR FRQ VXV SURSLDV FRQGL  
SHQGLHQWH GH XQ KRPEUH SRU VX IXHQWH VLQJXODU GH YLY  
GHVDUUROOD D WUDYpV GHØ' SXWVRQDMH(Q DOXFJOLGR &XIDUQR  
GHFLGH TXH YD D DGD SWDGHV X OD VPXMHVXDFLYD VRFLHGDG VLQ

(Q OD VHJXQGD PLWDG GH OD QRYHOD KDVWD HO ILQDO O  
YLGD GH &ULVWHWD GH OD TXH FDUDFWHULJD D VX SHUVRQDM  
PHQWH HQ ODV SULPHUDV UHXQLRQH V FRQ GRQ -XDQ GHVSXpV  
HOOD TXLHQ GHFLGH GyQGH VH UH~QH Q \ HOOD TXH QR UHVS  
SHUDU \ VHQLU OD GHVHVSHUDFLyQ GH HVSHUDU SRU XQD TX  
SDSHOHV VH KDQ LQWHUFDPELDGR DKRUD HV OD PXMHU TXH  
QR UHIXWD HVWH URO DO FRQWUDULR OR DFHSWD < FRQ OD  
HO SRGHU GH OD UHODFLyQ D OD PXMHU

\$ WUDYpV GHO ± XH 0@ Àp@D HOOH WLHQH V @ 40 PLWDG G



\*UDFLDV DO LQJHQLR GH &ULVWHWD HOOD WLHQH p[LWR \ JDC  
OH SURSRQH HO PDWULPRQLR SHUR FRPR XQD VRUSUHVD DO  
VHQWLGR TXH XQD PXMHU WUDEDMH PX\ GXUR IXHUD GH VXV F

2EUDV FLWDGDV

%DUUHUR 3p'UKJFHVFDGHRV DLQWR 2FWDYLR 3LFyQ /D YtD HVW  
&DXFH~P - &HQWUR 9LUWXDO &HUYDQWHV



/D FRQWDPLQDFLyQ GHO DLUH HQ OD &LXGDG  
\*LQR &DSSD  
SDUD (VSDxRO &XOWXUDV KLVSDQRDPHULFDQDV

3RU PXFKRV DxRV HO JRELHUQR PH[LFDQR KD HVWDGR OX  
GH OD &LXGDG GH Op[LFR (Q HO JRELHUQR LQWURGXMUR U  
WDO \ ODV SHUVRQDV QR SRGtDQ XVDU VXV FDUURV XQ GtD D  
ODV SODFDV GH PDWULFXODFLyQ SDUD GHWHUPLQDU TXp FRFR  
HMHPSOR XQD SODFD GH PDWULFXODFLyQ TXH WHUPLQDED HQ  
JR 6LQ HPEDUJR HQ OD &LXGDG GH Op[LFR IXH GHFODUD  
OF\*UDWK 'HVSXpV GH HVWH DQXQFLR HO JRELHUQR LPSOHPH  
XWLOLJDQGR ODV UHVWULFFLRQH V GH FRQGXFFLyQ PHQFLRQD  
URQ RIUHFLGRV \ HQ ODV UHVWULFFLRQH V GH FRQGXFFL  
YHUDQR GH XQ HVWDGR GH HPHUJHQFLD IXH GHFODUDGR  
VREUHSDVy ODV GLUHFwULFHV HVWDEOHFLGDV SRU OD 2UJDQ  
YRV \ YLHMRV QR SRGtDQ VHU PDQHMDGRV XQD YH] SRU VHPD  
SUR\HFWRV SDUD FRQVWUXLU YHKtFXORV PiV PRGHUQRV IXHU  
SOHPHQWDGR YDULDV PHGLGDV SUHYHQWLYDV SDUD FRQWURC  
FLHQWtILFRV QR KDQ HQFRQWUDGR HYLGHQFLD GHXQDHSORDEOD



0LHQWUDV WRGRV ORV YHKtFXORV SURGXFHQ PFKR VPRJ OD



DLUH &RQ XQD SREODFLyQ FUHFLHQWH TXH GHSHQGH GHU WU  
HPLVLRQHV QRFLYDV HV XQ SDVR KDFLD XQD VROXFLyQ

%LEOLRJUDItD

\$ % ³:K\ 0H[LFR &LW\ V 3ROOXWLRQ7 KUR(FORR KVVWR-ORUG WWR 16  
SHU 0D\ :HE 0DU KWWS ZZZ-HFRQRPLVW F  
H[SODLQV -HIFORRQV VVW

\$EKDW 'LY\D 'RHV \*OREDO 8UEDQL]DWLRQ /HDG 3UQDNLQ\ W  
6LGHV &ODVKLQJ 9LHZ-DHQV \*OR+EDU DVQXHD UN 2ZHQ /RPED  
<RUN 0F#U00 (GXFDWLRQULQW

&DPSEHOO 0RQLFD ³:K\ 0H[LFR &LWRV (DVG \$)L]L [HDQ 'W3 XEOLFO  
WLRQDO 35, V 7KH :RUOG \*:OR+EDU \$RW W 0WWSV ZZZ  
VWRULHV ZKRH[LFRVDFLDQ-WJQRUJIDVILQHG!

0F\*UDWK 0DWW ³&DU %DQ )DLOV WR %0









FRQVSLUDFLyQ HQWUH FDSLWDOLVWDV ORFDOHV \ OD &,\$ F  
WD DFDSDUDQGR ELHQHV \ FDXVDQGR FDRV ILQDQFLHUR  
3DUHFH GLItFLO GH FUHHU TXH HQ SOHQR VLJOR ;;, HVWH V  
FXDOTXLHU SDtV GHO PXQGR 6LQ HPEDUJR KD\ YDULRV IDFWR  
HO SRSXOLVPR TXH VH OH KD LPSODQWDGR D 9HQH]XHOD HQ O  
WDPELpQ OD PDOD HGXFDFLyQ GH XQD JUDQ SDUWH GH OD SRE  
PR \$GHPiV D OR ODUJR GH OD KLVWRULD GH 9HQH]XHOD PXP  
FRPR DOYDGRUHV PHVLIQLFR WLFRR HV DHO OR BIVR GH &KiYH] 0DGX  
GHUHFKD TXH KDQ JREHUQDGR HO SDtV (V GHFLU TXH GIPXFR  
OR TXH TXHUHPRV HVFXFKDU PiV TXH VLJXHQ D ORV OtGHUHV T  
TXH HVWiQ SUHSDUDGRV SDUD OOHYDU ODV ULHQGDV GH OD Q  
R 'YHQJDGRUHV' KD FRQWULEXLGR D OD @ @ YV LHW T XHH Å R WDMUD  
'HVSXpV GHO GHVDVWUH DO TXH KD OOHYDGR HO FKDYLVPR DO  
FUHHQFLD HQ XQ SROtWLFRR PHVLIQLFR R YHQJDGRU 8QRV IDF  
PiV DOOi GH OD SURSDJDQGD RILFLDOLVWD GH FDGD GtD TXH F  
FRPR OR PXHVWUD HO DXWRU 2UODQGR - 3pUH] HQ PRR PiÀ





%LEOLRJUDItD

+DOYRUVHQ .3%OWWILUQ B WLV DV UHyDOHQW 8 Q DO B RY PSHIDW DRLD S CHFRH

GDV SRU ORV JRELHUQRH]tDW +XJR 5D/MLHO, & KFLR /XOD GD 6

'3DSHOW B RGO QRMXQHQH -SS

3pUH] 2UODQGR - 37KH EDVLV RDW & Q S\$PUWLRFDQLXQWR & Ki-YH-Q H

-

7RUR )UDQFLVFR 3'LVDVWH 5UDYRQ X LQQPHQSH]SXHO-S

9LVFLGL /LVD 39HQH)RHOIDJQ\$WRKHU%UIQRN ' 6HS 2FWp, È"c9D•ID