INCAE

DIEZ AÑOS...

1964 X Aniversario 1974

SI LOS PRIMEROS DIEZ AÑOS DE VIDA
DE INCAE SE HAN CARACTERIZADO
POR UNA DEMOSTRACION INCONTESTABLE
DE LA VIABILIDAD DE LA INSTITUCION,
SEGUIDA DE UNA EXPANSION Y UNA
BUSQUEDA CREATIVA DE NUEVAS
MANERAS DE SERVIR A LA COMUNIDAD
QUE LO SUSTENTA, LOS PROXIMOS AÑOS
PROMETEN SER AUN MAS EXITANTES.

TODOS LOS INDICADORES APUNTAN
HACIA ARRIBA!

ERNESTO CRUZ
Rector

DIEZ AÑOS .....

INCAE, fue establecido en 1964 por la comunidad empresarial del Istmo Centroamericano, con la asistencia formal de la Escuela de Negocios de Harvard. La creación del Instituto obedeció al interés de la comunidad del área que, comprometida en un proceso de integración económica regional, reconoció como una necesidad de alta prioridad, el establecimiento de un centro altamente calificado para la formación de cuadros gerenciales, adiestrados bajo técnicas administrativas modernas y socialmente conscientes, que fuesen capaces de implementar y hacer realidad los propósitos integracionistas imperantes en el ambiente.

Esta necesidad fue expuesta al entonces Presidente de los Estados Unidos, John F Kennedy, en la reunión que éste sostuviese con los mandatarios del Istmo en San José de Costa Rica en 1963.

El gobernante norteamericano a su vez, llevó las preocupaciones de los empresarios centroamericanos a la atención del Dr George P Baker, a la sazon, Decano de la Escuela de Negocios de Harvard.

No sin recelos y muestras de escepticismo de algunos miembros de su Facultad, la Escuela de Negocios de Harvard, tras completar una investigación previa sobre las necesidades gerenciales del área, decidió emprender el proyecto que eventualmente condujese al establecimiento de un centro de estudios y de investigación que prestase especial cuidado al desarrollo de habilidades gerenciales en Centroamérica, postergando de esa manera otras oportunidades que en términos geopolíticos, parecían ser más prometedoras para la Escuela.

Las operaciones del proyecto fueron principalmente financiadas por la Oficina Regional para Centroamérica y Panamá de la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (USAID/ROCAP) y por recaudaciones hechas entre la comunidad empresarial centroamericana.

La responsabilidad académica recayó, en un comienzo, enteramente sobre la Escuela de Negocios de Harvard. Con su asistencia, se instaló el primer programa de Alta Gerencia en Antigua, Guatemala, en 1964. El éxito obtenido en ese primer programa logró la concientización de una élite empresarial participante en el mismo e impulsó a este grupo de Antigua a dar los primeros pasos hacia la transformación del proyecto harvardiano en una institución autónoma y permanente.

Sesiones posteriores del mismo programa se siguieron hasta crear una masa crítica dentro de la comunidad empresarial del area, que acepto el desafío y emprendió la tarea de establecer INCAE con una fisonomia propia.

El Instituto fue legalmente establecido con sede en Managua, Nicaragua, el 7 de Mayo de 1966, recayendo su máxima dirección administrativa en un Consejo de Gobierno integrado por prominentes empresarios centroamericanos y presidido por Don Francisco de Sola.

Conjuntamente con los programas de Alta Gerencia se desarrollo en forma incipiente un programa de Seminarios de corta duración que presentaban temas específicos a ejecutivos de empresas tanto públicas como privadas.

En 1967, se decidió establecer el programa de Máster en Administración de Empresas y se designo como Rector del Instituto al Doctor Ernesto Cruz, economista nicaragüense formado en la Universidad de Harvard. Entre 1967 y 1968 fungió temporalmente como Rector de INCAE el Doctor Clark L. Wilson, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard.

En 1968, INCAE fijó su sede en sus nuevas instalaciones físicas erigidas en Montefresco, en las faldas de la Sierra, al Sur de Managua, construidas con el auxilio de un préstamo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

A Julio de 1973, cerca de 650 ejecutivos de alto nivel provenientes de catorce paises, habian participado en el Programa de Alta Gerencia, en catorce sesiones celebradas: once en el Istmo Centroamericano y tres en Colombia. En Junio/Julio de 1974 se sumarán 150 o más participantes a este programa, que ofrecerá este año dos sesiones, una en Centroamérica y otra en Ecuador.

Más de 2.500 ejecutivos han participado a la fecha en el programa de Seminarios. Hoy día, INCAE auspicia mas de 30 Seminarios al año.

Con la VI Promoción de Máster en Administracion de Empresas, cuya graduación tiene lugar este 15 de Junio de 1974, son 247 latinoamericanos los graduados de Máster en INCAE, provenientes de 13 paises.

Actualmente INCAE cuenta con mas de cuatrocientes casos desarrollados por su propia facultad y con un grupo de trece investigadores —que ostentan grados de Máster o son candidatos a grados doctorales— el cual asiste a la facultad docente en sus labores de investigación y desarrollo de casos.

El esfuerzo de desarrollo de casos se canaliza, principalmente a traves de los programas de enseñanza e investigación del Instituto, tales como los Programas de Máster; Agrindustria; Banca y Finanzas de Desarrollo; etc., — dependiendo de la relevancia que tengan para las diferentes areas de la administracion. El programa continuo de investigaciones de INCAE ocupa tantos años/hombre de facultad docente e investigadores como el que se dedica a la docencia.

EL PERIODO 1964–67· LOS PRIMEROS PASOS

Durante este período se establecieron los tres principales programas educativos de INCAE:

1. **El Programa de Alta Gerencia (PAG):**
   Iniciado en Antigua, Guatemala, en 1964, bajo la dirección académica y administrativa de la Escuela de Negocios de Harvard, logro reunir en su primera sesión a un grupo selecto de empresarios del area. De este primer grupo surgieron los hombres que transformaron el proyecto harvardiano en una institución autonoma y permanente.

   Sesiones del PAG se sostuvieron con intérvalos de un año en Panamá, San Jose y San Salvador, hasta que el Programa quedó radicado en la sede del Instituto. Al aumentarse el numero de hombres de empresa que pasaban por el PAG, la masa crítica que estaba configurando y dando vida a INCAE, se fue enriqueciendo con nuevos y mas variados elementos.

2. **El Programa de Seminarios:**
   Fue establecido poco despues del inicio del PAG a fin de presentar temas específicos durante un período de pocos días a ejecutivos de la misma o diferentes empresas.

   El programa de seminarios desarrollado entre 1964 y 1967 fue conducido totalmente por la Escuela de Negocios de Harvard, llenando los vacios de tiempo existentes entre cada sesión del Programa de Alta Gerencia.

3. **El Programa de Máster:**
   En 1967, se inició el programa de Máster en Administración de Empresas, con un contingente de 42 estudiantes provenientes de los seis paises del Istmo.

   El establecimiento de este programa se puede considerar, quizas, como la acción mas atrevida de esta etapa al relacionarla con los recursos con que contaba a la sazon la institución. El primer año, los estudiantes recibieron sus clases en un piso del edificio del Banco Central de Nicaragua y residían en un antiguo hotel citadino El reclutamiento de los estudiantes fue hecho, en gran parte, en forma personal por el Dr. Wilson. Su facultad la formaban profesores visitantes enviados por Harvard por períodos cortos de tiempo y por un reducido numero de profesionales centroamericanos, algunos de los cuales sólo estaban empeñados a tiempo parcial en las tareas docentes.

La marca distintiva de esos primeros tres años fue una de incertidumbre, en la que la improvisación audaz y de alta preferencia por el riesgo, privó sobre el planeamiento meticuloso propio del desarrollo tradicional de las instituciones académicas.

Durante este período, INCAE contó con un grupo extremadamente pequeño de ejecutivos cuidando de su administración; careció de una facultad docente permanente; se halló desprovisto de instalaciones físicas adecuadas y de su propiedad; y, sus finanzas dependieron principalmente de donativos anuales de ROCAP y de los frutos de una incipiente campaña de recaudación de fondos entre la comunidad empresarial centroamericana. Las palabras del Decano Asociado de la Facultad para Asuntos Educacionales de la Escuela de Negocios de Harvard, George F F Lombard, al evocar las muchas veces que Harvard tuvo que administrar "resucitación de boca a boca" al proyecto INCAE, son las que probablemente mejor reflejan el carácter crítico de esos mismos años.

EL PERIODO 1968–1970: LOS AÑOS DE CONSOLIDACION

Este período acusa intentos significativos para consolidar las operaciones de INCAE, dentro de un marco racional de planeamiento.

Cada uno de los programas educativos se va definiendo en términos más operacionales, obteniendo una mejor estructuración curricular y ganando mayor autonomía en términos de responsabilidad por su conducción.

En 1968, se estrenan las nuevas instalaciones físicas del Instituto y se comienzan a dar los primeros pasos para dotarlo con una facultad permanente empeñada a tiempo completo en la enseñanza y la investigación.

La situación financiera del Instituto si bien continúa siendo precaria durante esos años, es capaz de asegurar la sobrevivencia de la institución mediante el soporte brindado principalmente por donativos provenientes de fuentes externas, tales como una activa campaña de recaudación de fondos, aportaciones de ROCAP y del Gobierno de Nicaragua.

En 1969, se da un nuevo impulso al programa de Seminarios definiéndolo como un programa educativo permanente y relevante para la institución.

En 1970, el Instituto extiende sus operaciones más allá de las fronteras del Istmo al instalar una segunda sesion del programa de Alta Gerencia en Medellín, Colombia, bajo el patrocinio de una asociación empresarial colombiana.

Este giro hacia la multinacionalidad, también se hace presente en sus otros programas de Máster y Seminarios.

En ese mismo año se inicia también el primero de los programas especiales de INCAE, el programa de Administración Agrindustrial, el cual, financiado por el Banco Central de Nicaragua y por recursos propios del Instituto, se dedica a la enseñanza dentro de los programas educativos existentes y a la investigación y el desarrollo de material didáctico sobre aspectos relevantes al campo agrindustrial.

EL PERIODO 1971–1974: LOS AÑOS DE EXPANSION Y FLORECIMIENTO

Durante este periodo se logro finalmente dotar a INCAE de una facultad permanente formada casi en su totalidad a nivel doctoral y empeñada a tiempo completo; se incremento y fortaleció la actividad investigativa y el desarrollo de material didáctico; se establecieron nuevos programas de docencia e investigación, y se formuló un riguroso planeamiento del desarrollo institucional a largo plazo. En vista de que el soporte financiero sustancial que ROCAP habia venido otorgando dejaria de prestarse en 1972, INCAE solicito y obtuvo US$3.900.000.00 a desembolsarse en un periodo de cuatro años. Este prestamo esta destinado a la ampliación de la planta física del Instituto, al fortalecimiento del Fondo de Prestamos para Estudiantes, al desarrollo de nuevos programas, a la adquisicion de equipo educacional y de oficinas y asistencia tecnica.

En Junio de 1972, concluyo el contrato en virtud del cual se recibia asistencia formal de la Escuela de Negocios de Harvard. Desde esa fecha la responsabilidad total por la conduccion de los programas educativos ha descansado en la Facultad propia de INCAE. La transmisión de responsabilidades se hizo sin que las actividades académicas sufrieran trastornos en su desarrollo, reflejándose de esta manera el grado de madurez institucional a que ha llegado INCAE. Tampoco se vieron debilitados los vinculos académicos con Harvard. Por el contrario, nuevas formas de interrelación fueron creadas, fortaleciendo considerablemente los ligamentos entre las dos instituciones. Se desarrollaron programas conjuntos de investigacion y el asesoramiento académico de INCAE fue confiado a tres prominentes profesores de la Escuela de Negocios de Harvard.

Además de los tres programas educativos basicos, INCAE emprendio durante este periodo nuevos programas de investigación, docencia y consultoria de especial relevancia para el area centroamericana. Estos programas, ademas de generar insumos significativos al mejoramiento economico y social de la región, estan proveyendo una cantidad considerable de material didáctico y sirven como verdaderos laboratorios de los cuales han surgido nuevos cursos y especializaciones que enriquecen el contenido de los programas educativos tradicionales.

Estas nuevas actividades incluyen:

1. **El Programa de Administración Agrindustrial,** previamente establecido con la ayuda financiera del Banco Central de Nicaragua y bajo el cual se han desarrollado numerosos casos que plantean los problemas de la gerencia agrindustrial latinoamericana, que son utilizados en los cursos de Agrindustria que se imparten en los diferentes programas docentes. Se han realizado proyectos de investigacion de gran trascendencia, como el recientemente concluido en conjunto con la Escuela de Negocios de Harvard sobre las operaciones de exportacion e importación de frutas y verduras frescas de Centroamerica a los mercados de invierno de los Estados Unidos.

2. **El Programa de Banca y Finanzas de Desarrollo,** que inició sus actividades en 1973, esta dirigido a desarrollar las habilidades gerenciales de los ejecutivos de la banca e instituciones financieras de desarrollo de Centroamérica, Panamá y el Caribe.

   Dentro de este programa se ofrece, desde Setiembre de 1973, una especialización dentro del Programa de Máster y cursos de corta y mediana duración para ejecutivos de diferentes niveles que actualmente se desempeñan en instituciones financieras de fomento.

3. **El Programa de Estudios sobre Administración de Programas de Planificación Familiar,** nacio de la preocupación de diferentes organismos internacionales que manejan programas de planificación familiar, por los crecientes obstaculos que la falta de insumos organizacionales y adminis administrativos estaban impidiendo a los programas de planificacion familiar cumplir a cabalidad su cometido.

   Durante al año 1972-73 con un donativo de la Fundación Ford, se establecio el programa estudios sobre planificacion familiar de INCAE, que persigue:

   a) Identificar los principales obstaculos que se interponen a la eficiencia de los programas de planificacion familiar en Costa Rica, Nicaragua y El Salvador, que podrian superarse mediante obras de mejoramiento administrativo y organizacional.

b) Producir materiales de casos pertinentes que podrían usarse como material didáctico en el adiestramiento de los administradores de programas de planificación familiar.

c) Proponer actividades de programas específicos que, de llevarse a cabo, con toda probabilidad corregirían las deficiencias de diseño más importantes en la admihistración y la organización.

Este proyecto, que se esta desarrollando en forma exitosa bajo un nuevo contrato con la Fundación Ford, se ha ampliado a los demás países del Istmo.

4. **El Centro de Asesoramiento de INCAE,** que es una dependencia del Instituto dedicada a la investigación y a la asesoría en materias de política pública con especial atención al planeamiento y administración del desarrollo economico y social.

Se originó en respuesta a la solicitud que le fue formulada por el Gobierno de Nicaragua para que le brindásemos asesoría y consejo en el Desarrollo de una estrategia general de reconstrucción de la economía nicaragüense, seriamente afectada por el terremoto del 23 de Diciembre de 1972, que devastó la ciudad de Managua. INCAE decidió atender dicha solicitud a través de una nueva dependencia capaz de desarrollar habilidades especiales en la prestación de servicios de consultoría a los gobiernos y agencias de los mismos en la región.

Su primer proyecto, ha sido, lógicamente, el relativo a la reconstrucción economica de Nicaragua. Para tal fin, en Marzo de 1973, se suscribió un contrato con el Gobierno de Nicaragua, con duración de dos años. El Gobierno de Nicaragua sólo reembolsara el valor de los servicios prestados.

Todos estos programas, al igual que todas las demás divisiones del Instituto, operan sin animo de lucro. Sin embargo, se trata de que las donaciones financieras provistas por sus patrocinadores o clientes, segun el caso, aseguren la recuperación plena de los costos respectivos, incluyendo la porción correspondiente de indirectos.

EL FUTURO

Para el futuro, INCAE contempla expandir en un cincuenta por ciento la escala del Programa de Máster en Administración de Empresas, aumentar el número de sus ofrecimientos en materia gerencial, además de desarrollar nuevos programas y actividades que le permitirán desempeñar más cabalmente el mandato de la comunidad empresarial centroamericana.

El rápido desarrollo de la institución y el crecimiento en la demanda de sus programas educativos ha gravado severamente la capacidad de las instalaciones existentes, por lo que se ha obtenido un préstamo de largo plazo de AID para ampliarlas y mejorarlas. Las nuevas instalaciones incluyen 40 unidades de vivienda para estudiantes casados, capacidad adicional de dormitorio para 30 estudiantes solteros, una nueva aula, diez salas de estudio, nuevas facilidades de cafetería y comedor y espacio adicional de oficinas para la facultad. Se espera que la totalidad de estas obras esté concluída para fines de 1976.

Los programas educativos y de investigación que el Instituto tiene actualmente bajo estudio, en la fase de ante-proyecto, incluyen el Desarrollo de Exportaciones, varios aspectos de la Integración Regional, el desarrollo de un programa de Gestion Pública, la Administración de la Educación y otro relacionado con la organización para enfrentar el problema de energeticos en Centroamerica.

El futuro tambien apunta hacia una expansión geografica mayor del Instituto. En el curso de los ultimos años su reputacion se ha ido extendiendo en forma creciente, al punto que los paises representados actualmente en el Programa de Máster en Administración de Empresas se extienden ininterrumpidamente desde los Estados Unidos hasta Chile y Argentina.

El Programa de Alta Gerencia que se ofrecia anteriormente en Colombia, se ofrecera en 1974 en Ecuador para todos los paises de la región andina. El Caribe se perfila con claridad como una región nueva para las actividades del Instituto. Ya se ha hecho sentir la demanda de los sectores empresariales de esos países.

El Instituto ha respondido a las excitativas provenientes de paises y regiones fuera del Istmo Centroamericano sin dejar de cumplir por eso sus responsabilidades primordiales en Centroamérica. Las experiencias traidas de esos paises y regiones han servido y seguiran sirviendo para enriquecer considerablemente los programas educativos en el Istmo.
INCAE esta bien dotado para desempeñar el papel proactivo que se ha propuesto jugar, asi como

para confrontar los riesgos inherentes a ese papel. Sus principales fortalezas son:

a) Su personal docente e investigativo, compuesto por individuos, en su mayoría jóvenes, altamente motivados y totalmente dedicados a la persecución de una carrera profesional en la enseñanza y la investigación, para la cual se han preparado concienzudamente en algunas de las más prestigiosas instituciones académicas de Norte América y Europa. El nivel de formación de la facultad de INCAE sobrepasa ampliamente al de cualquier otra escuela de administración en América Latina y se compara favorablemente con el de muchas instituciones de Norte América.

b) El compromiso inquebrantable de su Consejo Directivo y de su facultad por mantener los más altos niveles de excelencia. INCAE es la única institución educativa en América Latina irrevocablemente comprometida a alcanzar una completa paridad con las instituciones académicas de los Estados Unidos de América.

c) La composición multinacional de su estudiantado, facultad y cuerpos directivos. Esta no solo enriquece sus programas educativos con una gran diversidad de ideas y antecedentes culturales sino que además contribuye a elevar a la institución por encima de los intereses y controversias seccionales.

d) Su independencia de cualquier otra institución universitaria establecida, lo que le da mayor libertad de acción y experimentación.

e) Su ubicación en America Latina, pero cerca de los principales centros de enseñanza e investigación de la administración en Norte America.

f) Su estrecha vinculación con la Universidad de Harvard, que ha dado lugar a la transferencia de un volumen considerable de experiencia educativa a la nueva institución y le ha prestado el sello de un nombre prestigioso, ayudándole así a superar más de un obstaculo en sus años formativos.

g) Su vasta experiencia en el uso del metodo de casos, tanto como herramienta de enseñanza para el desarrollo del juicio y la capacidad analítica, como modo de investigación para explorar cuestiones y problemas con miras a una eventual intervención activa.

Más aun, la mayoria de las areas que el Instituto considera de su especial preocupación requieren una cierta facilidad de traducir el conocimiento en acción y es ahí donde estriba su competencia distintiva. Sin embargo, si ha de llevar a cabo el ambicioso programa que se ha fijado, es imperativo expandir rápidamente el tamaño de su facultad por lo menos en un tercio y prácticamente doblar el tamaño de su personal de investigación. Puesto que algunas de las áreas en que espera estar trabajando en el futuro reclaman los talentos del economista, el sociólogo y el científico político, talvez más que los del administrador de empresas, INCAE ha de encontrar maneras de facilitar la mutua comprensión entre individuos provenientes de distintas disciplinas, así como el desarrollo de una filosofía común.

Finalmente, INCAE necesita ensanchar su base de apoyo financiero. Aún cuando sus amigos y patrocinadores locales han demostrado una constancia admirable, especialmente si se considera la ausencia de una tradición de apoyo a instituciones seculares, no sería realista esperar encontrar en Centroamérica las fuentes de financiamiento para muchas de las actividades contempladas. Habrá que hacer esfuerzos por persuadir a un mayor número de fundaciones y organismos internacionales que se interesen activamente en el futuro del Instituto.

De tal suerte que romper sus actuales limitaciones de recursos humanos y financieros constituye la más crítica dificultad que el Instituto tendrá que encarar en el futuro inmediato. En la medida que lo pueda lograr, con la ayuda de sus amigos y patrocinadores, estará abriendo nuevas e interesantes posibilidades, tanto para la institución como para las comunidades para cuyo servicio fue creada.

PROGRAMA DE MASTER EN ADMINISTRACION

PERFIL GENERAL DE ESTUDIANTES GRADUADOS
POR PAIS DE ORIGEN

P A I S E S	MAE I 1967-69	MAE II 1968-70	MAE III 1969-71	MAE IV 1970-72	MAE V 1971-73	MAE VI 1972-74
GUATEMALA	6	1	6	9	9	4
EL SALVADOR	7	6	7	7	7	7
HONDURAS	1	2	4	2	4	1
NICARAGUA	6	8	18	18	17	13
COSTA RICA	4	-	3	9	6	8
PANAMA	5	1	2	2	2	4
COLOMBIA	-	-	2	6	3	4
OTROS PAISES *	-	-	3	2	2	9
TOTALES	29	18	45	55	50	50

*OTROS PAISES: MAE I:
MAE II:
MAE III: Estados Unidos, Peru y Suiza.
MAE IV: Peru y Ecuador
MAE V: Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, Peru, Italia e Inglaterra.
MAE VI: Estados Unidos, México, Cuba, Ecuador, Peru, Bolivia y Chil

DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

PAG		AÑO
I	Antigua, Guatemala	1964
II	Boquete, Panamá	1965
III	San Salvador, El Salvador	1965
IV	San José, Costa Rica	1966
V	Panamá, Rep. de Panamá	1967
VI	San José, Costa Rica	1968
VII	Managua, Nicaragua	1969
VIII	Managua, Nicaragua	1970
IX	Medellín, Colombia	1970
X	Managua, Nicaragua	1971
XI	Medellín, Colombia	1971
XII	Managua, Nicaragua	1972
XIII	Medellín, Colombia	1972
XIV	Managua, Nicaragua	1973
XV	Managua, Nicaragua	1974
XVI	Ibarra, Ecuador	1974

PROGRAMA DE MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Estudiantes Graduados

Países de Origen

(Por Cientos)

Gráduados en:	1969	1970	1971	1972	1973	1974	Total Acumulado Por Cientos	Total Acumulado Absoluto
Guatemala	21	6	13	16	18	8	14.2	35
El Salvador	24	33	16	13	14	14	16.6	41
Honduras	3	11	9	4	8	2	5.7	14
Nicaragua	21	44	40	32	34	26	32.4	80
Costa Rica	14	—	7	16	12	16	12.1	30
Panamá	17	6	4	4	4	8	6.5	16
Colombia	—	—	4	11	6	8	6.0	15
Otros Países	-	-	7	4	4	18	6.5	16
	100	100	100	100	100	100	100	247

PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS DE ALTA GERENCIA 1964-1973

(Participantes)

	1964	Ene-Feb 1965	Jun-Ago 1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	TOTAL ACUMULADO	%
Guatemala	10 22 7%	6 15%	6 15 4%	4 7 1%	3 7 9%	4 14%	4 8%	3 3%	1 1%	1 1%	5 8%	47	7 3%
El Salvador	15 9%	22 5%	13 33 3%	9 16 1%	8 21 1%	5 18%	2 4%	9 10%	5 7%	5 4%	4 6%	76	11 8%
Honduras	5 11 4%	3 7 5%	2 5 1%	1 1 8%	3 7 9%	2 7%	4 8%	3 3%	8 11%	17 15%	18 29%	66	10 2%
Nicaragua	10 22 7%	8 20.0%	13 33 3%	21 37 5%	9 23 7%	11 39%	29 58%	23 24%	13 17%	25 22%	24 38%	186	28 9%
Costa Rica	4 9 1%	4 10 0%	2 5 1%	14 25 0%	6 15 8%	4 14%	7 14%	6 6%	5 7%	18 16%	8 13%	78	12 1%
Panamá	8 18.2%	10 25 0%	3 7 7%	7 12 5%	9 23 7%	1 4%	3 6%	6 6%	3 4%	6 5%	1 2%	57	8.9%
Colombia	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	40 43%	37 49%	38 33%	- -	115	17 9%
Otros	- -	- -	- -	- -	- -	1 4%	1 2%	4 4%	4 5%	6 5%	3 54%	19	3 0%
TOTAL	44	40	39	56	30	28	50	94	76	116	63	644	
Crecimiento con Relación al Año Base	100	91	88	127	86	64	114	214	105	264	143		

PAG DE COLOMBIA

(Participantes)

	1970		1971		1972		Total Acumulado	
Sur América	42	95	38	100	38	68	118	86
Colombia	40	91	37	97	37	66	114	83
Perú	1	2	-	-	-	-	1	1
Ecuador	1	2	1	3	-	-	2	1
Bolivia	-	-	-	-	1	2	1	1
Centroamérica	2	5	-	-	18	32	20	14
Nicaragua	2	5	-	-	6	11	8	6
Costa Rica	-	-	-	-	5	9	5	4
Honduras	-	-	-	-	5	9	5	4
Panamá	-	-	-	-	2	4	2	1
Total	44		38		56		138	
Crecimiento con Relación al Año Base	100		86		127			