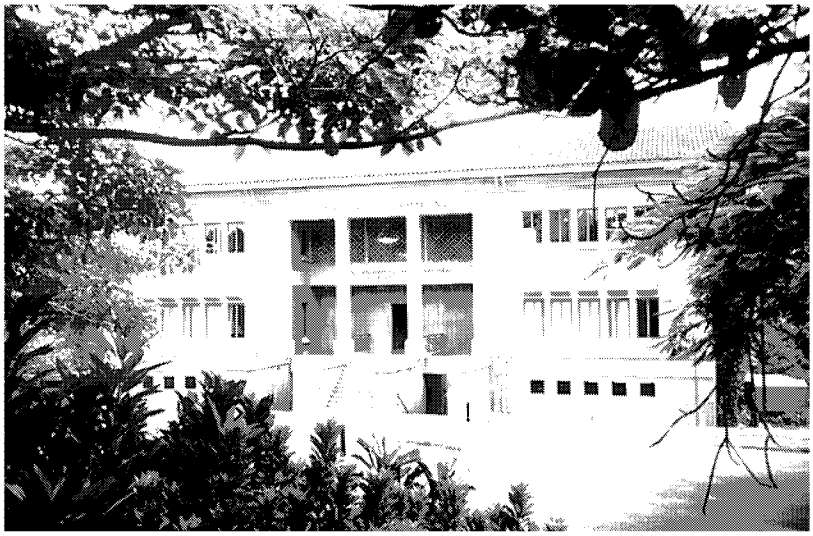
INCAE

Excelencia y liderazgo
para América Latina



Contenido

Prefacio *5*

Roberto Artavia

El Nacimiento de INCAE: El punto de vista de Harvard *6*

George Cabot Lodge

La historia de INCAE *12*

Forrest D Colburn y Eduardo Montiel

Competitividad Económica y Desarrollo Sostenible *23*

Forrest D. Colburn

Estudiantes y egresados de INCAE *29*

Roberto Artavia

Con miras al futuro 32

Roberto Artavia

Prefacio

Roberto Artavia

Esta colección de ensayos documenta la historia y la misión de INCAE, la escuela de posgrado en administración de América Latina. En 1964 la cooperación entre los líderes centroamericanos, el presidente John F. Kennedy, la Escuela de Negocios de Harvard y la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (AID) llevaron a la creación de una pequeña escuela de negocios para cumplir con las crecientes necesidades administrativas del istmo centroamericano. Aquellos centroamericanos que apoyaron el proyecto tenían entendimiento del futuro. En esos días ni siquiera Japón y los países de Europa occidental reconocían la creciente importancia de lo que se enseñaba en la escuela de negocios de Harvard—destrezas analíticas para manejar organizaciones grandes y complejas.

INCAE ha florecido. Hoy día es prácticamente del mismo tamaño que varias de las 10 principales escuelas de negocios de los Estados Unidos en términos de número de estudiantes, facultad, programas residenciales y seminarios ejecutivos. Además INCAE es verdaderamente internacional. Pienso en una reciente adquisición para nuestra facultad: un colombiano con un MBA del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Barcelona, un doctorado de Northwestern University, y experiencia docente y de investigación en Japón y Francia (así como aquí en Latinoamérica). Hoy día en INCAE tenemos estudiantes de Argentina y ofrecemos seminarios en Venezuela, mientras que al mismo tiempo le somos fieles a nuestra misión original de llenar las necesidades administrativas de Centroamérica. Más importante aún, creemos que en América Latina somos los mejores en nuestro campo: la enseñanza e investigación en administración de empresas, producción y diseminación de tecnología, economía, administración ambiental y desarrollo sostenible y gobierno y política pública.

El éxito de INCAE se debe al apoyo de muchas instituciones e individuos y nosotros en INCAE estamos muy agradecidos por este compromiso con nuestro trabajo. Entre las instituciones que han apoyado a INCAE están: La Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), El Banco Mundial, El Banco Interamericano para el Desarrollo, La Fundación Interamericana, Stephan Schmidheiny y la Fundación AVINA, La Comunidad Europea, La Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), La Autoridad Internacional Sueca para el Desarrollo, La Fundación Ford, La Fundación John D. y Catherine T. MacArthur, La Fundación para la Educación en Administración en Centroamérica, Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (de Venezuela), y los gobiernos de América Latina. Muchas corporaciones multinacionales han brindado su generoso apoyo, así como también lo han hecho pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. Los colaboradores individuales provienen tanto del sector privado como público y entre ellos se destacan nuestros egresados.

Las siguientes páginas recogen la historia de INCAE, reconocen nuestros orígenes, dan fe de nuestro trabajo y sugieren hacia dónde nos queremos dirigir.

El nacimiento de INCAE: El punto de vista de Harvard

George Cabot Lodge

Dado que al nacimiento del INCAE estuvo íntimamente ligado con el inicio de mi carrera en la Escuela de Administración de Harvard; quizás el lector perdone el tono autobiográfico de estas reflexiones. Desde el comienzo se debería decir que ambos inicios estuvieron marcados por la incertidumbre. Existían muchas razones para dudar de que cualquiera de los dos tuviera éxito. Siempre he creído que ambas gestaciones se apoyaron entre sí.

En febrero de 1963, entré a formar parte de la facultad de la Escuela de Administración de Harvard (HBS), después de un intento fallido de pertenecer al Senado de Estados Unidos. Había dado conferencias en HBS, pero en ese momento el nuevo Decano, el Profesor George P. Baker, no estaba muy ansioso de aceptar a un no académico de alto riesgo como yo. No obstante, me contrató. Aunque sólo sería por un año, para dar clases sobre relaciones empresa-gobierno y ser el director asistente de lo que entonces se llamaba la división de Actividades Internacionales, bajo la dirección del renombrado Profesor Harry Hansen. La división supervisaba las diversas escuelas de administración que Harvard había ayudado a iniciar en muchos países; por ejemplo, en Filipinas, India, Turquía y, después, Irán. Hansen y el decano Baker me pidieron que explorara lo que podríamos hacer en América Latina.

Como había trabajado en la administración del Presidente John F. Kennedy, como Subsecretario del Trabajo para Asuntos Internacionales, tenía muchos amigos en Washington, uno de los cuales era Walt Rostow. En esa época, él era el Jefe de Planificación de Políticas del Departamento de Estado. Walt quedó encantado cuando le conté que la escuela deseaba apoyar al gobierno en actividades educativas. El sugirió que Centroamérica podría ser un lugar apropiado. Mientras tanto el Presidente Kennedy daba un discurso importante en San José, Costa Rica, donde prometió la asistencia de Estados Unidos para el Mercado Común Centroamericano y para varias entidades regionales de desarrollo. Walt dijo que la necesidad de

gerentes preparados en administración era enorme. El financiamiento del proyecto de Harvard se podría, sin duda, conseguir a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), como parte de la Alianza para el Progreso, del Presidente Kennedy.

Tener un campus en Centroamérica me parecía prometedor. Debido a las oportunidades de investigación y de aprendizaje que le ofrecía a la HBS: seis países muy diferentes, en diversas etapas de desarrollo, dedicados a crear nuevas organizaciones regionales para manejar su creciente interdependencia. Pero yo sabía que el Decano Baker y los miembros de facultad se preocuparían por el financiamiento del gobierno. Las otras empresas internacionales de la escuela habían sido financiadas por fundaciones. Esta sería la primera escuela en la que participaría el gobierno y los miembros de facultad que tendrían que apoyar el proyecto. En la facultad eran algo alérgicos a los contratos con el gobierno, le temían al papeleo, a la injerencia burocrática e inconvenientes por el estilo. De manera que le pregunté a Walt si la invitación para emprender el proyecto podría venir del Presidente, sugiriendo, de manera acertada según resultó, que tal invitación nos daría el apalancamiento deseable para negociar un contrato aceptable con la AID. Ya que dentro de un contrato normal de la AID para la "creación de instituciones" se estipulaba que un programa que otorgará títulos académicos debería estar operando antes de tres años. Yo sabía que se necesitaría, considerablemente, más tiempo. Se tenía que preparar material didáctico adecuado para la región, capacitar a la facultad centroamericana y organizar a la comunidad empresarial, con el objetivo de emprender el esfuerzo que implicaba crear una institución exitosa.

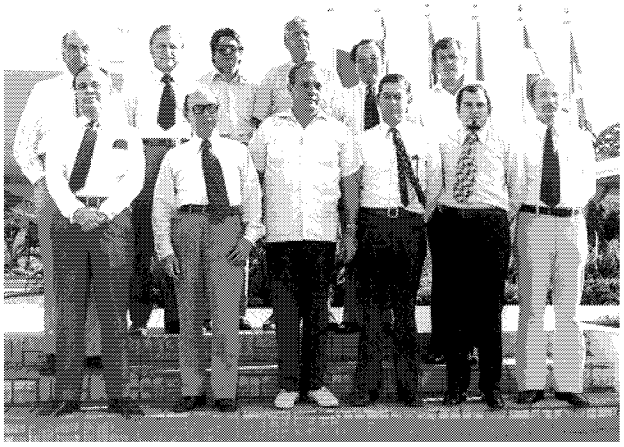
Ese día Walt me dijo que su secretaria se había enfermado, y que yo podía usar su máquina de escribir para cualquier carta que quisiera que el Presidente Kennedy enviara. Él se encargaría de conseguir la firma. Eso fue lo que hice. Un párrafo de la carta decía:

> "Mis pláticas recientes con los Presidentes de las naciones centroamericanas, volvieron a hacer énfasis en nuestra preocupación compartida por el desarrollo rápido de los recursos humanos en esta área crítica. La participación de la Escuela de Administración en un programa que fortalezca la gestión administrativa constituiría un paso vital hacia la sólida integración regional, un importante objetivo de la Alianza para el Progreso".

Mis jefes en la escuela –el Decano Baker, el Decano asociado principal George Lombard y Harry Hansen— estaban emocionados con la carta. Nombraron a dos profesores de alto rango, Henry Arthur y Thomas C. Raymond, para que nos reuniéramos con los líderes empresariales y universitarios en Centroamérica. Esto con el fin de medir el entusiasmo de los dirigentes empresariales y universitarios centroamericanos con la idea de que Harvard ayudara a establecer una escuela de

posgrado en administración. Obviamente, sin el compromiso regional, el proyecto sería imposible.

Nuestra visita, en la primavera de 1963, recibió reacciones mixtas. Muchos de los empresarios no estaban claros sobre qué era la educación en administración. De hecho, dudaban de que se pudiera enseñar la administración; se tenía que aprender con la experiencia. Aunque fueron muy amables, ponían en duda claramente, que los profesores de Estados Unidos, los cuales no conocían sobre Centroamérica, fueran de alguna ayuda. Los funcionarios universitarios mostraron menos entusiasmo. Consideraban que el método de casos y la investigación de campo –salir a las empresas para ver lo que hacían los gerentes— estaban muy lejos de su concepción teórica sobre la educación superior. Sin embargo, al mismo tiempo, las universidades afirmaron unánimemente que cualquiera de estas escuelas de posgrado en su país, tendría que ser parte de su propia universidad. Para nosotros, no había duda que la institución no podía funcionar eficazmente dentro de una universidad nacional. Un enfoque regional tenía la enorme ventaja de brindarle independencia, con respecto al sistema universitario y a cualquier nación en particular.



Antes de irme a Centroamérica, entrevisté a varios empresarios estadounidenses que tenían experiencia en la región, para conseguir los nombres de aquellas personas que ellos me recomendaban visitar. En todas las listas se mencionaba al señor Francisco De sola, de El Salvador, conocido afectuosamente sólo como don Chico. La opinión general era que, "Si él está contigo, no puedes fracasar".

Mi primera reunión con don Chico fue en una recepción, en la residencia de Murat Williams, que entonces era el embajador estadounidense en El Salvador. Don Chico me llevó a una pequeña habitación y me pidió que le describiera el proyecto. Le dije que nuestra misión era averiguar si los empresarios de Centroamérica estarían interesados en recibir la ayuda de la HBS para establecer una institución que capacitara gerentes. Sería una institución centroamericana, no de Harvard. Requeriría mucho trabajo y compromiso de parte de ellos. Harvard sólo apoyaría. Iniciaríamos un esfuerzo de investigación en Centroamérica, destinado a generar conocimiento y material didáctico para garantizar que la institución estuviera concentrada en las necesidades y problemas centroamericanos. También ayu-

daríamos a capacitar a los profesores. Le describí un caso didáctico y cómo funcionaba. Él me preguntó si podríamos conducir algunos programas cortos en la región, para demostrarle a la comunidad empresarial lo que era la educación gerencial. Nuestra conversación continuó hasta casi la medianoche. Finalmente, se detuvo y dijo: "No hay duda. Debemos hacerlo". Fue el momento en que se concibió el INCAE.

Visitamos los seis países y encontramos un núcleo de gerentes destacados que se sentían igual de entusiasmados que don Chico. Llegaron a ser el primer ente rector del INCAE, aunque, en esa etapa, la institución no tenía ni nombre ni forma.

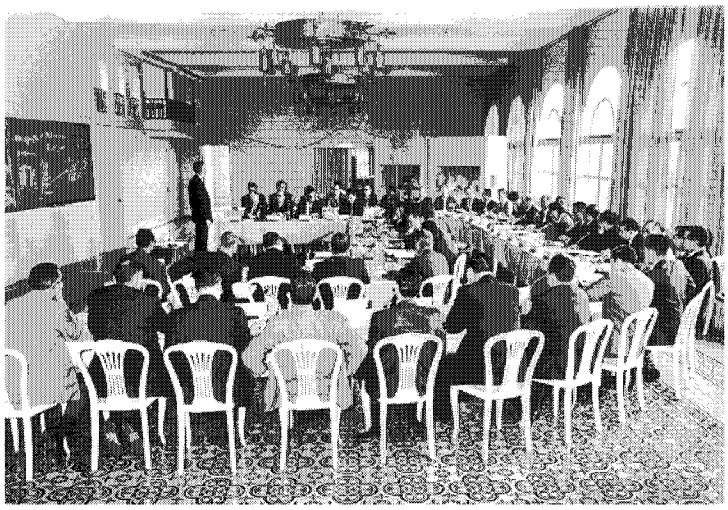
Informamos después de la investigación, a los Decanos Baker y Lombard que era buena la perspectiva de desarrollo gerencial en Centroamérica. Sugerimos que el siguiente paso fuera un estudio profundo de dos meses, sobre los problemas específicos que enfrentaban los gerentes centroamericanos en las diversas áreas funcionales –mercadeo, finanzas, relaciones laborales, política empresarial y similares. Por lo que en el verano de 1963, viajé a Centroamérica con el equipo compuesto de nueve candidatos doctorales de la HBS y graduados del MBA. Con sede en ciudad Guatemala, cubrimos cada uno de los seis países. Desarrollamos pistas para casos, empezamos a escribir unos cuantos casos y entrevistamos a más de 400 gerentes en cada país, para confirmar el apoyo que ellos representaban al proceso que tuvo como resultado el INCAE.

Mi propia investigación en la provincia de Veraguas, en Panamá, fue facilitada por Fernando Eleta. El señor Eleta era uno de los primeros partidarios del INCAE, quien posteriormente llegaría a ser Ministro de Relaciones Exteriores de Panamá. Él me puso en contacto con el nuevo obispo de Veraguas, Marcos McGrath, quien después llegó a ser arzobispo del país. Junto con el grupo de estudiantes de la HBS, trabajé con el obispo en Veraguas durante los tres años siguientes, en un estudio sobre cómo se introduce el cambio en las comunidades rurales. De este proyecto surgieron varios casos y un libro, *Engines of Change* (Knopf, 1970). El libro ayudó a prolongar mi estadía en Harvard. El libro contenía la idea de lo que llegaría a ser la Fundación Interamericana, una nueva entidad gubernamental establecida en 1971, que se convirtió en un donante generoso del INCAE.

El manejo del cambio me pareció de importancia primordial para Centroamérica, y por ende, para el INCAE. Francisco De sola y los demás miembros que después sería la Junta Directiva del INCAE, estuvieron de acuerdo. Este compromiso con el manejo del cambio, así como el método de casos en sí, ha significado que el INCAE nunca ha sido cautivo de ninguna ideología –capitalismo, socialismo o cualquier otra cosa. Desde el principio, establecía la inquietud primaria del INCAE, capacitar gerentes —para el sector público y privado— a fin de fomentar el bienestar de las comunidades que servía.

El informe del trabajo de verano se presentó ante los miembros de la facultad de Harvard, en el otoño. Se daba la recomendación de que la escuela procediera con el proyecto bajo un contrato con la AID. En particular, un contrato que estuvie-

ra vinculado con la participación del Presidente Kennedy. Durante el verano el decano Baker, había enviado al profesor Abraham Zeleznik a Centroamérica, quien regresó con su propio informe en contra del proyecto. Según recuerdo, él aducía que Centroamérica era un lugar equivocado, que teníamos pocos conocimientos útiles que impartir y que la región no estaba preparada para el desarrollo gerencial. Tuvimos un gran debate en la reunión de facultad del otoño de 1963. Después de la votación –que fue en favor—nos reunimos en la residencia del Decano para tomar refrescos, celebrar y hacer una llamada de larga distancia a don Chico, quien estaba tan feliz como nosotros.



La siguiente fase tuvo varias partes relacionadas: una serie de programas de tres a cinco semanas para altos ejecutivos de empresas y miembros de gobierno de los seis países; la selección de profesores jóvenes de Centroamérica, que serían capacitados en Harvard, y un extenso programa de escritura de casos e investigación. Los programas ejecutivos, fueron impartidos por profesores de Harvard; demostraron a los gerentes prominentes de la región lo que era la educación gerencial y por qué era importante para su gestión como directores. Los programas produjeron un grupo fuerte de egresados, quienes con su apoyo y compromiso entusiasta lograron abrir las puertas a la investigación y la escritura de casos en toda la región. El primer programa tuvo lugar el 1° de julio al 7 de agosto de 1964, en la ciudad colonial de Antigua, Guatemala, en un viejo convento que se había convertido en un precioso hotel. Los que éramos de Harvard, que impartimos clases, tuvimos una experiencia excepcionalmente estimulante, debido a la inteligencia, el duro trabajo y la preocupación apasionada de los participantes, encabezados por don Chico. El 30 de julio, durante ese programa, se formó la Junta Directiva del INCAE entre los participantes y se tomó la decisión de establecer una institución permanente para capacitar gerentes, primordialmente en administración, pero también en gobierno.

Los profesores de Harvard en estos primeros programas incluyeron a: Milton P. Brown, E. Raymond Corey, A. Richard Dooley, Thomas Kennedy, George A. von Peterffy, Dan Throop Smith, Renato Tagiuri, Philip H. Thurston, Hugo E. R.

Uyterhoven, Clark L. Wilson y John R. Yeager. Otros que han jugado papeles importantes en el desarrollo del INCAE, a través de los años, incluyen a: los profesores Robert N. Anthony, James E. Austin, David F. Hawkins y James Heskett.

El programa de Antigua vino seguido por otro en Boquete, un pueblo pintoresco en las montañas del norte de Panamá. El programa se condujo en la escuela secundaria local, una estructura abierta, con techo, pero sin ventanas. Además de los participantes, a las clases asistieron muchas de las personas de la zona que se sentaban en los costados, observando calladamente los extraños eventos. Uno de los aspectos más desafiantes del programa de Boquete fue la construcción de pizarrones, que los profesores de Harvard usan prodigiosamente. Se tuvieron que clavar cuartones de 2 x 4, que llegaran desde el piso hasta el cielo raso, el cual se encontraba aproximadamente a 40 pies de altura, luego se apuntaron y se enmarcaron para soportar los pizarrones masivos, que llegaron por avión desde ciudad Panamá, junto con una alfombra para amortiguar el ruido. Mi español no era nada bueno y mis destrezas de carpintería eran peores. Sin embargo, aunque los carpinteros locales estaban consternados por mis requerimientos, finalmente levantamos una estructura que aguantó los golpes que le daban mis colegas. Los intérpretes simultáneos –que eran en esos días de Nueva York— llegaron para descubrir que ninguna de las piezas de su equipo funcionaba. Felizmente, un electricista muy diestro de la compañía telefónica local pasaba por allí en el momento crucial y todo se resolvió.

Hubo muchos momentos como éste, en los primeros días de INCAE, momentos en que el esfuerzo parecía ser realmente frágil; pero, en su conjunto, su nacimiento fue bendecido por la buena suerte, fortalecido generosamente por la determinación de Francisco De Sola. Para él, no había vuelta atrás. Durante los momentos de desaliento, en su manera callada y pensativa, animaba a los descorazonados y mantenía vivo el movimiento. El programa de Boquete vino seguido de los programas en San José, San Salvador y Managua. En el otoño de 1964, los directores del INCAE decidieron que las instituciones se deberían ubicar en Nicaragua. Había habido mucho debate, pues varios países hicieron propuestas para atraer al INCAE. El mismo don Chico, creo yo, se inclinaba en favor de Guatemala. Pero la junta se vio influenciada por dos factores: la promesa de la comunidad empresarial nicaragüense de donar tierras, junto con $250.000 y el hecho de que Nicaragua tenía menos entidades regionales que los demás países. Llegó el equipo de la Escuela de Diseño de Harvard, el cual voló sobre el centro de Nicaragua, pasó días recorriendo varias partes en carro y, eventualmente, recomendó el sitio en el cual se encuentra hoy día uno de los campus del INCAE, a 11 kilómetros de Managua, en las colinas.

La Historia de INCAE

Forrest D. Colburn y Eduardo Montiel

En marzo de 1963, la misión diplomática del Presidente John F. Kennedy viajó a San José, Costa Rica, donde se habló del INCAE. La visita de Kennedy tuvo un desenlace apocalíptico. Justo cuando su avión aterrizó, el Volcán Irazú explotó y comenzó a cubrir de cenizas la capital. A medida que transcurría la visita (y el volcán seguía haciendo erupción), Kennedy hablaba con los dirigentes centroamericanos, reunidos en la ciudad, acerca de la estabilidad política y el desarrollo económico.

En la reunión, los centroamericanos expresaron su deseo de tener una escuela regional de administración avanzada. Los líderes políticos y económicos de la región habían estado trabajando para cimentar un Mercado Común Centroamericano (MCCA), desde finales de la década de los cincuenta. Se sugirió que las compañías que prosperaban en su mercado expandido se beneficiarían de la familiaridad con las prácticas administrativas modernas. Además, una escuela multinacional de administración también contribuiría, en sí misma, a impulsar la integración económica.

El 19 de marzo de 1963, los Presidentes de Nicaragua, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y los Estados Unidos firmaron un documento titulado, "Declaración de Centroamérica". Aunque el documento no mencionaba al INCAE por su nombre, en parte decía:

> "Los presidentes del istmo [centroamericano] resuelven fortalecer en lo posible las instituciones regionales centroamericanas, para que puedan jugar un papel fundamental en la capacitación del personal necesario para la realización de los planes de la integración del istmo".

Cuando regresó a Washington, Kennedy recurrió a sus contactos en Harvard, para que iniciaran rápidamente el proyecto. En abril de 1963, contactó a quien entonces era Decano de la Escuela de Administración de Harvard (HBS), George P. Baker, y le pidió que investigara el establecimiento de un programa de administración en Centroamérica, basado en el modelo de Harvard.

Harvard estaba en una posición favorable para aceptar el reto de crear un programa centroamericano de administración. La HBS había creado una División de Actividades Internacionales, en 1963. En Harvard, se le pidió a George Cabot Lodge, ex Subsecretario del Trabajo para Asuntos Internacionales, que explorara la factibilidad de un programa centroamericano de administración de empresas. Durante el verano de 1963, un equipo de nueve miembros, encabezado por Lodge,

encuestó a 400 centroamericanos, entre ellos los rectores de seis universidades nacionales, decanos seleccionados, funcionarios de gobiernos del área y dirigentes empresariales.

Los líderes empresariales centroamericanos formaron una Junta Directiva que representaba a Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Tres personas de cada país miembro se habían reunido con el grupo de investigación de Lodge, en ciudad Guatemala, en 1963. Regresaron a sus países para formar comités nacionales, esto con el fin de promover la idea del INCAE entre los dirigentes empresariales. Cada nación seleccionó a un representante para que fuera a San Salvador, El Salvador, en julio de 1963. Los representantes reunidos eligieron al empresario salvadoreño, Francisco De Sola, como presidente de la Junta Directiva del INCAE. Don Chico De Sola, como se le llamaba cariñosamente, había estado presente en la reunión entre Kennedy y los presidentes centroamericanos, en Costa Rica. El tenía una firme idea de cómo debería evolucionar el desarrollo del INCAE, por lo que encabezó la Junta Directiva del INCAE, hasta su deceso en 1983.

Por lo tanto, desde el establecimiento de la institución, el INCAE ha sido internacional. Su logotipo, un hexágono, expresa la paridad entre sus seis miembros originales: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

La Junta Directiva comenzó a conseguir el apoyo financiero y político de la comunidad empresarial centroamericana. A partir de junio de 1964, al mismo tiempo que tenía lugar el primer Programa de Alta Gerencia (PAG), el sector privado centroamericano lanzó una campaña de recaudación de fondos, cuya meta era de $2 millones. La comunidad empresarial nicaragüense donó las tierras, en las cuales se construiría el primer campus, un lote de 100 manzanas (170 acres). La tradición de recaudar fondos privados era nueva para la región y la absoluta tenacidad de la Junta fue responsable de su éxito.

El renombrado método de estudios de casos de la HBS se usó para el primer evento del proyecto –un seminario del alta gerencia de seis semanas que se impartió en Antigua, Guatemala, del 1° de julio al 7 de agosto de 1964. Fue financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), de los Estados Unidos, a través de su Oficina regional para Centroamérica y Panamá (ROCAP), aunque cada uno de los 45 participantes pagó $1.000 por asistir.

El profesor emérito del INCAE, Robert Mullins (q.d.D.g.) (que recibió su DBA de Harvard en 1967) recuerda que surgió la necesidad de traducir y estandarizar la terminología de la administración, ya que variaba de país en país. Mullins comenta: "Pasamos muchas horas seleccionando la palabra más apropiada par la situación del caso, conscientes de que estabamos sentando el precedente para Centroamérica". La terminología del INCAE, que los graduados se llevan de regreso a sus países y diseminan, era otra forma en la cual la escuela vinculaba a la región.

Desde el principio, el enfoque de Harvard le atribuía más valor a la práctica que a la teoría. El Decano Baker dijo, en su discurso a 45 empresarios que representaban a 45 compañías al inicio del programa: "Venimos...con la esperanza de traerles algunos métodos para pensar, algunas técnicas de análisis, algunos enfoques nuevos a sus problemas, los cuales creemos les serán útiles". La facultad de la HBS daba las clases en inglés, con la ayuda de la interpretación simultánea de cuatro traductores de las Naciones Unidas. A pesar de su pesado horario, que iba de las 8 de la mañana hasta las 11 de la noche, los participantes se sentían entusiasmados con el seminario. El profesor de mercadeo de la HBS, E. Raymond Corey, decía de los participantes: "Absorbían el material como esponjas". La facultad de la HBS continuó dando seminarios en Boquete y en ciudad de Panamá, Panamá; en San Salvador, El Salvador; y en San José, Costa Rica. El segundo seminario, impartido en Boquete, produjo una declaración de misión que, en parte, decía: "Debemos asegurarnos que todo lo que hagamos en nombre de la evolución acelerada fomente la causa del progreso y la libertad en nuestros países". Esta declaración se usó para orientar los seminarios que vinieron después, así como la institución que surgió de los seminarios.

Construcción del campus

Kennedy, quien fue asesinado apenas ocho meses después de su visita a Centroamérica, aparentemente tenía planes limitados para el programa centroamericano de administración. La carta de abril de 1963, dirigida al Decano Baker, sólo había pedido "un programa de alto nivel para mejorar la administración". Con base en el apoyo de más de 200 exalumnos que habían asistido a los seminarios de alta gerencia, Lodge comenzó a ampliar la visión original hasta convertirla en el establecimiento de una institución permanente. En forma concurrente, la comunidad empresarial centroamericana continuó recaudando fondos, a través de los egresados de seminarios, quienes solicitaban contribuciones al sector privado de los países miembros.

Mientras tanto, el Programa de Enseñanza Internacional (ITP) en Harvard estaba preparando a diecisiete centroamericanos para que enseñaran administración a través del método de casos. Al principio, se esperaba que los profesores del INCAE tuvieran únicamente títulos de maestría; pero, posteriormente, la Junta cam-

bió el requerimiento, de manera que todos los profesores tuvieran un doctorado. Estos profesores eran el capital intelectual del INCAE y De Sola recaudaba los fondos a efecto de establecer una sede para el INCAE.

La iniciativa para construir el primer campus del INCAE fue un esfuerzo tripartito entre Harvard: la AID/ROCAP, que proporcionó un préstamo de $10 millones al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE); y los empresarios centroamericanos, quienes aportaron un fondo patrimonial de $2 millones. La comunidad empresarial nicaragüense brindó el apoyo que posibilitó el establecimiento del INCAE en Managua. La construcción real fue llevada a cabo con un préstamo otorgado por el BCIE.

El sitio seleccionado para el INCAE fue Montefresco, en las colinas cerca de Managua. Ubicado en la Carretera Sur, la carretera que serpentea subiendo desde Managua hasta las montañas circundantes, el empalme hacia el INCAE se encuentra justamente donde la carretera comienza a empinarse hacia Diriamba. En esta altitud, la pendiente es tal que la parte superior del campus tiene una vista panorámica de Managua y del Lago de Managua.

De nuevo, las expectativas iniciales eran modestas – la idea era ofrecer un programa de nueve meses que culminara en un título o certificado de maestría. Sin embargo, cuando el Decano Baker voló hacia Managua, para la ceremonia de inauguración del terreno en julio de 1967, el INCAE (que ahora era el nombre oficial de la escuela) se estaba preparando para ofrecer un programa de dos años, equivalente al MBA que se brindaba en las escuelas estadounidenses de administración. Lo audaz de esta decisión no estribó, únicamente, en su trascendencia con respecto a las metas originales para INCAE, sino también en el aumento del compromiso de la facultad y de la matrícula para los estudiantes. De hecho, la decisión duplicaba la matrícula de los educandos, que ya era elevada para Centroamérica.

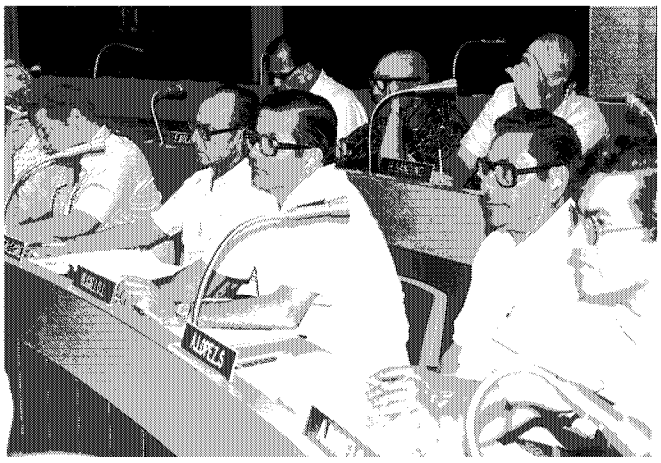
El INCAE fue la primera entidad educativa establecida específicamente para crear unidad económica entre las naciones de la región. Su novedad también se encontraba en su carácter residencial. Rompiendo con la tradición latinoamericana, el INCAE se construyó para hospedar a sus estudiantes en el campus. Caba-

ñas con techo de tejas, un comedor, una biblioteca con 459 libros donados por la HBS (para 1993, el sistema de bibliotecas tenía 75.000 volúmenes), aulas equipadas para traducción simultánea y una piscina satisfacían las necesidades de los estudiantes de tiempo completo que con frecuencia venían con sus familias para el intenso programa de estudio.

Durante 1967, el profesor de la HBS, Clark Wilson, quien habría de ser el primer rector del INCAE, viajó por toda Centroamérica para reclutar personalmente a muchos de sus primeros estudiantes. Angel Interiano, miembro de la primera promoción, que luego llegó a ser Secretario General del INCAE, recuerda que un amigo le contó acerca del INCAE en un salón de cocteles de El Salvador. Clark Wilson se reunión, eventualmente, con Interiano y lo convenció de que renunciara a una beca que tenía para estudiar economía en Bruselas y que más bien llegara a estudiar a INCAE. Interiano recuerda:

> "Clark Wilson dijo que todos los MBA de Harvard, después de regresar a la vida activa, siempre ganaban más que lo que ganaban antes. Él sabía de un caso en que alguien había regresado a trabajar y le estaban pagando $1 más que antes, pero era más ... Además, Wilson dijo que el INCAE nos daría la oportunidad de encontrar puestos interesantes cuando volviéramos a nuestros países".

Interiano y el resto de la primera promoción ingresaron en enero de 1968, aunque el campus todavía se estaba construyendo. Recibían las clases en el sexto piso del Banco Central de Nicaragua, en Managua, y vivían en el Hotel Lido Palace, que tenía vista sobre el Lago de Managua, hasta que el campus se terminó de construir. El INCAE compró un bus para llevarlos y traerlos del Banco. Los 42 estudiantes matriculados provenían de los cinco países de Centroamérica, así como de Panamá. Entre ellos había tres mujeres (sólo una de las cuales, Virginia Zecca, de Costa Rica, se graduó e, incidentalmente, se casó con Interiano). En julio de 1968, Ernesto Cruz, un abogado nicaragüense que había recibido su



Ph.D. en economía política y gobierno de Harvard, recibió la rectoría de manos de Wilson.

Conforme el instituto comenzaba a cumplir con su misión, evolucionaba su carácter peculiar. Aunque muchos de los profesores de los primeros años eran norteamericanos, los latinoamericanos capacitados en la HBS ocupaban cada vez más estos puestos. Los profesores, algunos con ayuda de traductores, daban las clases totalmente en español. Estudios de casos escritos por la facultad de INCAE aumentaron los casos traducidos de Harvard.

El INCAE ofrecía los elementos esenciales de una educación de Maestría en Administración de Empresas (MAE), entre ellos, política empresarial, finanzas y control; mercadeo, producción y organización. Además, los cursos diseñados específicamente, tales como banca y finanzas de desarrollo y gerencia de agroindustria atendían las necesidades regionales. El programa de banca y finanzas de desarrollo fue un esfuerzo conjunto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del INCAE. La especialización en agroindustria, establecida en 1972, generó la colección más extensa de casos en toda Latinoamérica concernientes a la administración agroindustrial. Estos campos se convirtieron en especializaciones durante el segundo año del programa de MAE, de manera que los estudiantes interesados podían graduarse con un conocimiento más profundo en estas áreas.

Desde el principio, la fortaleza del INCAE ha estribado en su compromiso inexorable con la excelencia académica. Al principio, algunos estudiantes potenciales tenían suficiente recelo de la calidad de la escuela como para exigir que el nombre de Harvard se pusiera en el diploma del INCAE. Sin embargo, la institución estableció rápidamente una reputación de primera y un diploma de la misma era, y sigue siendo, respetado en los sectores público y privado de la región.

Crisis y desarrollo de la política pública

En Nicaragua, durante la década de 1970, la inestabilidad natural fue el presagio de la inestabilidad política. Dos días antes de la Navidad de 1972, un terremoto arrasó Managua y dejó en ruinas el 80% de la ciudad. Aunque el terremoto sólo dañó superficialmente el campus de INCAE, sí "sacudió" su estrategia.

A raíz del enorme sufrimiento humano y la muerte de más de 10.000 personas, el INCAE comenzó a adoptar la política pública.

Harry Strachan, quien era Director Académico del INCAE después de recibir su doctorado de Harvard, en 1972, estableció una junta nacional de planificación en la biblioteca del INCAE, después del terremoto. Strachan trabajó con la facultad y los administradores del INCAE para evaluar el daño que había causado el sismo a Managua. La misión de política pública del INCAE nació en la biblioteca, durante los tres días siguientes al desastre. Dos semanas después del terremoto, los miembros de la facultad del INCAE, trabajando como voluntarios con la empresa privada y con altos funcionarios del gobierno, completaron una evaluación preliminar de 24 páginas sobre el daño causado por el sismo. El documento sirvió de base para planificar la economía de Nicaragua después del terremoto.

En marzo de 1973, el INCAE creó un Centro Asesor bajo contrato con el Servicio de Asesoría para el Desarrollo, de la Universidad de Harvard, como parte independiente del INCAE dedicada a la política pública. El primer proyecto del centro fue un contrato de dos años con la AID, para ayudar a reconstruir la capital destruida. Las metas específicas del proyecto eran formular una estrategia para reconstruir la economía nacional, determinar los montos de ayuda externa que se necesitaban, y desarrollar nuevas ideas y proyectos para acelerar el proceso de recuperación.

El profesor de finanzas del INCAE, Nicolás Marín, quien recibió su DBA de Harvard en 1972, dice que a raíz del enorme sufrimiento humano, "el INCAE se volvió más atento a los temas de gobierno y política pública". La visión de la escuela se amplió. Pronto, el INCAE empezó a trabajar con otros gobiernos de la región.

En la secuela del terremoto, la oposición contra el presidente nicaragüense, Anastasio Somoza, empezó a intensificarse. El país entró en una guerra civil. El costo de mantener estudiantes y miembros de facultad internacionales en esta atmósfera sumamente cargada era elevado. La situación impedía que algunos miembros de facultad y estudiantes potenciales trabajaran en INCAE o asistieran al mismo. En abril de 1979, los estudiantes le escribieron a Cruz para informarle que muchos de ellos no regresarían al INCAE, para el año académico 1979-1980. Según la encuesta que llevaron a cabo, los siguientes porcentajes de estudiantes de cada país *no* regresarían al INCAE en Managua: Costa Rica: 76; Honduras: 29; Guatemala: 84; El Salvador: 78; Nicaragua: 51; y el resto de los estudiantes: 80.

No obstante, el INCAE estaba decidido a quedarse en Nicaragua. Los estudiantes del segundo año de maestría regresaron el 15 de octubre de 1979 y una nueva promoción ingresó el 15 de enero de 1980. En agosto de 1979, la Junta Directiva había votado para mantener la escuela en Nicaragua. En el discurso de graduación del MAE XIII, el 14 de junio de 1980, Enrique Dreyfus, Presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) de Nicaragua, dijo:

"Hicimos nuestro compromiso histórico, que era permanecer en nuestros puestos, producir para el pueblo nicaragüense, contribuir de tal manera que la revolución se canalice por una ruta que sea verdaderamente nicaragüense, amplia y democrática".

A pesar del compromiso del INCAE con Nicaragua, muchos temían que el triunfante régimen sandinista no viera con buenos ojos al INCAE. No obstante, muy pronto los sandinistas estaban acudiendo al INCAE en busca de ayuda para reanimar la economía.

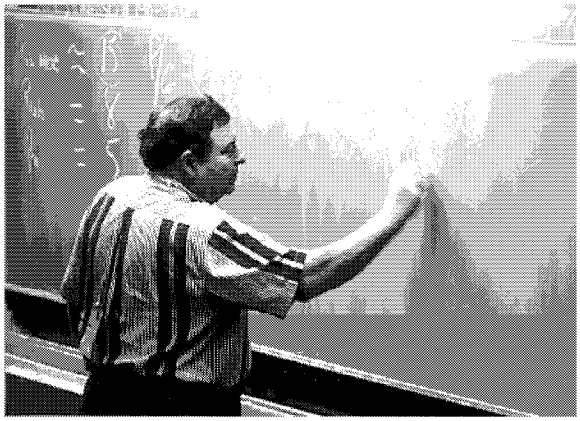
Durante estos años difíciles, la comunidad incaísta se dedicó intensamente a la discusión política, pues los estudiantes cubrían toda la gama, desde sandinistas hasta conservadores. No obstante, la institución se esforzó por mantener su neutralidad. De manera previsible, muchos casos nuevos del INCAE se enfocaron en las industrias nacionalizadas, aunque el INCAE no era ni opositor ni defensor político del régimen sandinista. En junio de 1980, el INCAE comenzó a dar seminarios para el Ministerio de Desarrollo Agrícola y Reforma Agraria y, a partir de estos seminarios, se desarrolló una relación de trabajo entre el INCAE y el gobierno sandinista.

Cuando Harry Strachan se encargó de la rectoría, en enero de 1981, se reunió con los funcionarios sandinistas y dejó claro el compromiso del INCAE con la libertad académica. Strachan convino en seguir operando el INCAE en Nicaragua, si los sandinistas respetaban la libertad académica de la institución, garantizaban la libertad personal de los estudiantes y la facultad, y permitían que la institución mantuviera su independencia financiera. Estas demandas eran factibles, porque el INCAE ya había empezado a dar valiosos seminarios al gobierno sandinista.

Con todo, la situación de Managua, a principios de la década de los ochenta, era problemática. Muchos estudiantes potenciales eran disuadidos por la lucha política de Nicaragua. Algunos miembros de facultad comenzaron a sentirse nerviosos. También, la institución tenía dificultades financieras cada vez mayores conforme la economía nicaragüense empezaba a sumirse en una espiral.

Quizás uno de los casos más divertidos, que alguna vez se escribiera del INCAE, es acerca del esfuerzo de los estudiantes del INCAE en Nicaragua para venir a Costa Rica a asistir a un juego de fútbol, en febrero de 1986. El costo del pago de las visas, que entonces era de $20, o sea una quinta parte del sueldo mensual de un profesional nicaragüense, era prohibitivo para la mayoría de los estudiantes. Los estudiantes de Nicaragua resolvieron este problema financiero al comprar, cada uno de ellos, tres botellas de Flor de Caña (el celebrado ron de Nicaragua), la cantidad legal que podían pasar al otro lado de la frontera, para luego venderlas en Costa Rica.

A principios de los años ochenta, el INCAE se enfrentaba con el dilema de tratar de conservar el internacionalismo de su facultad y sus estudiantes, al mismo tiempo que servía a la comunidad nicaragüense. La respuesta se reveló lentamente. Al principio, el INCAE estuvo considerando sitios en Panamá, Guatemala y Costa Rica, para establecer un segundo campus. Otto Castro, que entonces era director del comité del INCAE en Costa Rica, cuenta cómo se estableció el campus del INCAE en Costa Rica. En septiembre de 1981, el presidente costarricense, Rodrigo Carazo, se reunió con Otto Castro, así como con Walter Kissling, el presidente de la Junta Directiva del INCAE en Costa Rica, y con Jorge Walter Bolaños, un egresado del INCAE, que era entonces Gerente de la Caja Costarricense del Seguro Social. En esta primera reunión, Carazo expresó su anuencia a garantizar al INCAE la condición de misión internacional, lo que significaba que el INCAE sería reconocido como institución internacional, si se estableciera un campus en Costa Rica. Los miembros de su facultad disfrutarían de una condición similar a la de los diplomáticos.



En 1982, la presidencia costarricense pasó a manos de Luis Alberto Monge, quien había firmado una carta antes de asumir su cargo, en la cual convenía en que se le permitiera al INCAE establecer un campus en Costa Rica. Monge estaba bajo la impresión de que el Gobierno estadounidense le había dado $25 millones a Costa Rica y, durante su campaña, dijo que si él ganaba, le daría $10 millones de esta suma al INCAE. La carta de Monge se presentó ante la AID, que impresionada, donó $2,5 millones para fundar un campus en Costa Rica.

La tierra escogida para el INCAE en Costa Rica estaba siendo reclamada por el Banco Nacional de Costa Rica. Francisco De Sola y Walter Kissling negociaron la compra de la deuda por parte de INCAE, que entonces ascendía a unos $500.000 y 60-70 millones de colones adicionales. Monge organizó un almuerzo con ministros seleccionados y miembros del congreso, en el que, el entonces rector del INCAE, Marc Lindenberg, hizo una presentación sobre la institución. Se invitó a todo el congreso a una cena posterior, en la cual los miembros de la facultad y el comité nacional tuvieron la oportunidad de hablar personalmente con cada uno de los invitados. Poco después, el Gobierno de Costa Rica convino en asumir la deuda y darle al INCAE el terreno.

La donación de AID financió la construcción de dos estructuras principales –un edificio de administración y un edificio de aulas. Los estudiantes habrían de vivir en casas que ya se encontraban construidas en el terreno (como parte del antiguo Racquet Club de Costa Rica). Monge colocó la primera piedra en la inauguración ceremonial de la nueva construcción y recibió el título de *Doctor Honoris Causa* del INCAE, como reconocimiento a sus esfuerzos por traer el programa de Maestría a Costa Rica.

En el verano de 1983, los estudiantes de segundo año, que habían comenzado su primer año en Nicaragua, continuaron sus estudios en el campus de Alajuela. En enero de 1984, los estudiantes de primer año iniciaron su curso de estudios en Alajuela. En noviembre de 1983, el INCAE inició un programa de administración de un año en Nicaragua. Conocido como el PAF (Programa de Administración Funcional), es un programa intensivo impartido por muchos de los mismos profesores que dan clases en Costa Rica.

A pesar de la necesidad de manejar las repercusiones de las crisis en Centroamérica, INCAE respondió a iniciativas (y en ocasiones las propició) fuera de la región. Se ofrecieron seminarios en lugares tan distantes como el norte de México y Paraguay. Los ecuatorianos en particular se mostraron receptivos e interesados en INCAE. INCAE impartió su primer programa de alta gerencia para las naciones andinas en Ibarra, Ecuador, en 1974. En 1980 INCAE y el Banco Central de Ecuador colaboraron en un programa conjunto de capacitación que duró cuatro años.

Luego INCAE firmó un convenio con el Gobierno de Ecuador en octubre de 1983. Para lograr este acuerdo, INCAE trabajó con Alfonso Barrera, ex Ministro de Relaciones Exteriores y con FONAPRI, la entidad gubernamental que llevaba a cabo los estudios de factibilidad. Conforme se desarrollaban los programas de capacitación con el Banco Central, estos dos contactos claves prepararon el camino para crear un comité nacional e incorporar a Ecuador como país miembro de INCAE (uniéndose a las cinco naciones centroamericanas y Panamá). Ecuador comenzó a enviar cantidades considerables de estudiantes al programa de maestría de INCAE así como a sus programas de educación ejecutiva.

Resolución del Conflicto

Aunque INCAE había trasladado su campus principal a Costa Rica, la institución no olvidó las lecciones que había aprendido en sus doce años en Nicaragua. INCAE enriqueció su programa de maestría con lecciones de economía empresarial y clases adicionales de política pública. Simultáneamente, INCAE inició un ambicioso programa para ayudar a la pequeña empresa, inclusive la del sector informal. Además, los seminarios de un día o hasta cuatro semanas que INCAE impartía a través de toda América Latina con frecuencia reunían actores de los sectores privado y público.

En un esfuerzo por contribuir a la finalización del conflicto armado en América Central, INCAE, bajo el liderazgo y participación personal de Lindenberg, organizó "seminarios de diálogo" en los cuales se procuraba resolver las demandas—que competían entre si—del gobierno, partidos políticos de oposición, el ejército, la empresa privada, la prensa, la iglesia, los sindicatos y, lo más sorprendente, los grupos guerrilleros. Después de una memorable "sesión" en El Salvador, los líderes guerrilleros y representantes del sector privado confesaron que el evento de INCAE era la primera vez que ambos bandos se sentaban juntos y se hablaban los unos a los otros. Ese fue el comienzo de las conversaciones que resultaron en acuerdos de paz.

En los años ochenta, INCAE jugó un papel vital al apoyar tanto a los gobiernos como a los sectores privados de cada país. Esta labor fue significativa en una década que se ha solido llamar la "década perdida" para América Latina, que vio la lucha y la violencia política debilitar a Nicaragua, El Salvador y Panamá.

En enero de 1988, el campus de Alajuela fue sede de las pláticas de paz que, eventualmente, desembocaron en los acuerdos de paz regional entre los líderes centroamericanos. En los archivos de INCAE se encuentra una carta de gratitud firmada por todos los presidentes centroamericanos en la cual le agradecen al Instituto su contribución a la paz en la región. La neutralidad política e integridad intelectual le permitieron a INCAE contribuir a la resolución de las dolorosas crisis de los años ochenta en Centroamérica. No obstante, a través de los momentos difíciles INCAE no eludió los temas de importancia económica. Además, bajo un hábil liderazgo, INCAE logró continuar capacitando administradores así como mantenerse a si misma a flote.

Competitividad Económica y Desarrollo Sostenible

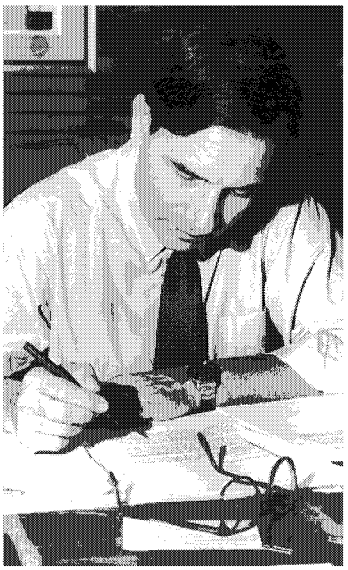
Forrest D. Colburn

En la década de los ochenta América Latina fue golpeada por una recesión económica de una magnitud que no se veía desde la depresión de los años treinta. La violencia en Centroamérica exacerbaba las dificultades económicas del istmo. La derrota de los sandinistas en Nicaragua en las elecciones de 1990 fue, en retrospección, el final de las guerras civiles que desolaron América Central durante los ochenta. La paz trajo consigo la necesidad de la recuperación económica. No obstante, la recuperación económica era un reto superior debido a que los paradigmas políticos y económicos reinantes habían sido perturbados. El liberalismo político y económico—democracia y libres mercados—se arraigaron en medio de grandes esperanzas por un futuro mejor.

INCAE, bajo el liderazgo de Brizio Biondi-Morra, quien fungió como rector de 1991 a 1999, jugó un papel prominente al explicarle a la comunidad de negocios y a la elite política las implicaciones de pasar de economías "cerradas" a "abiertas", incluyendo la creciente necesidad de reformas políticas. INCAE también jugó un papel relevante en explicar la necesidad de desarrollo sostenible que tienen las sociedades y economías en desarrollo y que no sólo podrían encontrar un nicho en la economía mundial sino que podrían hacerlo con armonía social y respeto por el medio ambiente. Para competir exitosamente en los mercados internacionales se necesitaban administradores competentes más que nunca. INCAE floreció. Venían cada vez más estudiantes de fuera de Centroamérica, inclusive de México y, especialmente, de muchos países de Sudamérica. INCAE invitaba profesores de lugares lejanos para impartir seminarios y capacitación especializada "in-house". INCAE era cada vez más "continental".

Un profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en Venezuela comentó que INCAE inició los noventa—definitivamente una nueva era para América Latina—con dos fuertes ventajas. Primero, explicó, en medio del fervor del nacionalismo político y el radicalismo de las décadas pasadas, INCAE nunca truncó sus fuertes vínculos con las prominentes universidades estadounidenses, en particular la Universidad de Harvard. Segundo, dijo, desde su creación INCAE ha sido "internacional" y las crisis de los ochenta en Centroamérica lo obligaron a ser aun más internacional—buscando estudiantes y oportunidades de investigación para la facultad (y el financiamiento para dicha investigación) fuera de la región. Si bien estas dos características de INCAE, aunadas a su compromiso con la excelencia académica, llevaron a INCAE a estar bien posicionado para la consolidación de la democracia y la recuperación económica de América Latina, fue la visión de Brizio Biondi-Morra, compartida por la facultad, la que llevó a INCAE a hacer una apuesta intelectual, a aportar un faro que ayudara a comprender el cambio en las "reglas del juego" tanto en el campo político como económico.

Con el movimiento hacia economías abiertas, América Latina necesitaba tener al menos algunas industrias competitivas que generaran divisas para pagar las necesarias im-



portaciones, así como generar empleo y otros beneficios económicos. La estabilidad macroeconómica, comúnmente medida con el simple control de la inflación, claramente no era suficiente para garantizar el crecimiento económico. Las bases "microeconómicas" del desarrollo implicaban—en una economía de mercado—empresas y sectores exitosos dentro de la economía. La experiencia de Nicaragua, sin embargo, demostraba que el crecimiento económico por si mismo no garantizaba un amplio desarrollo: durante 15 años Nicaragua mantuvo una impresionante tasa de crecimiento de 6 por ciento; sin embargo, el país implosionó. El desarrollo tiene que ser sostenible social y económicamente así como ambientalmente.

En 1994 Brizio Biondi-Morra viajó a Cambridge para invitar el distinguido profesor de la Harvard Business School, Michael E. Porter, a venir a Centroamérica. No le ofreció dinero, recuerda Biondi-Morra, sino sólo la "oportunidad de cambiar el debate económico en una necesitada y merecedora parte del mundo". Porter gustoso aceptó la invitación. Pronto vino a Costa Rica para reunirse con los presidentes de la región, representantes vitales de sus equipos económicos, y con líderes del sector privado. Porter presentó su marco conceptual del desarrollo económico de las naciones. Esta conferencia, una parte limitada a los jefes de estado y otra en la cual participaron 350 individuos prominentes de toda la región, fue seguida por un trabajo de investigación dirigido por INCAE.

La investigación de INCAE se enfocó en identificar los factores que contribuían (o inhibían) la competitividad de las compañías, los sectores y los países del istmo. La meta era identificar los principales retos a que se enfrentaban los países para alcanzar altas y ambientalmente sostenibles tasas de crecimiento económico. Los resultados de la investigación fueron presentados a los jefes de estado centroamericanos (y sus equipos económicos) en el otoño de 1995 en una reunión realizada en la Harvard Business School. Se propuso y se discutió una visión para posicionar a Centroamérica en la economía global. Basándose en una estructura común—diseñada por Porter y la facultad de INCAE—los jefes de estado identificaron un número de áreas en las cuales un esfuerzo regional coordinado podría mejorar la productividad y, por consiguiente, las expectativas de desarrollo económico.

INCAE se comprometió a proveer la investigación necesaria y servir como catalizador para las reformas de políticas en toda la región. Entre otras tareas, INCAE coordinaba la creación de comités, de los sectores privado y público, que formulaban recomendaciones en cuanto a políticas para áreas específicas tales como infraestructura de transportes, servicios aduanales, promoción de inversiones y la promoción del turismo.

En junio de 1996 se amplió el enfoque del proyecto por medio de un acuerdo entre INCAE y el Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard (HIID). Se incorporaron tres nuevas áreas: estabilización macroeconómica y desarrollo de mercados de capitales; política y regulación ambiental; y reforma del estado. La legitimidad del proyecto se vio

realzada por la participación del director de HIID, el profesor Jeffrey Sachs, quien promovió una mayor estabilidad macroeconómica y sugirió cómo se podrían desarrollar más los mercados de capitales en la región.

Los recursos financieros para sostener y mantener el ambicioso proyecto provinieron de una variedad de fuentes, pero principalmente del industrialista suizo Stephan Schmidheiny, a través de su Grupo AVINA y el Banco Centroamericano para la Integración Económica. Como un resultado del proyecto, INCAE estableció el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), el cual se ubica en un edificio propio bautizado con el nombre de su donante, Stephan Schmidheiny. La dedicación del galante edificio se realizó en 1999. CLACDS forma parte integral de INCAE y toda la facultad de INCAE participa en sus múltiples actividades.

El apoyo de Stephan Schmidheiny ha sido de invaluable ayuda para INCAE. Biondi-Morra recuerda cuando conoció a Schmidheiny en una cena ofrecida por el ex presidente panameño Guillermo Endara. Después de la cena, ambos continuaron su conversación hasta altas horas de la noche. Schmidheiny estaba impresionado con el trabajo de INCAE y se convirtió en su aliado, brindando apoyo económico y su reconocido liderazgo en desarrollo sostenible.

El proyecto INCAE-Harvard para estimular la competitividad económica y el desarrollo sostenible ha atraído mucha atención. *The Economist* informó acerca del proyecto en su edición del 21 de junio de 1997:

> El último intento de integración de América Central es diferente y, comparado con otras formas de unificación regional en el mundo, inusual. Este se concentra no sólo en el libre comercio sino también en políticas microeconómicas comunes como la desregulación y los tributos armonizados. En lugar de fijarse en los economistas libertarios de la Universidad de Chicago, como lo han hecho los reformistas más al sur, los centroamericanos se inspiran en la Escuela de Negocios de Harvard y en INCAE, otra escuela de mentalidad similar. Michael Porter, un profesor de Harvard que se ha convertido en el gurú de economía de la región, … piensa que la región se debe concentrar en reformas microeconómicas que impulsen la productividad. Estimulados por seminarios mensuales dirigidos por INCAE, que actúa como

un secretariado de reforma, los ministros están diseñando estrategias comunes para desregular, atraer inversiones, reformar los sistemas de pensiones, y, un poco más convencional, unificar el tendido eléctrico y las redes de telecomunicación, y construir caminos.

Aun más sugestivo es el hecho que el proyecto INCAE-Harvard ha generado solicitudes de información y sugerencias para el Caribe, México, Brasil, Argentina e inclusive el Medio Oriente.

El proyecto INCAE-Harvard generó una explosión de actividad en América Central. Promovió el diálogo acerca del desarrollo económico dentro y entre los países del istmo. También introdujo al diálogo ideas estimulantes y ejemplos foráneos de cómo promover el desarrollo. Inclusive hay cambios identificables en la política pública que pueden ligarse al proyecto como lo son las regulaciones del comercio internacional. Sin embargo, tal como lo indica el economista guatemalteco (y miembro del Consejo Directivo de INCAE) Richard Aitkenhead, el resultado principal del proyecto es que contribuyó significativamente a un cambio de mentalidad entre la elite política y económica de la región—una mayor consciencia de lo que implica ser parte política y económica de la comunidad de naciones en la era contemporánea.

Durante este período, también, INCAE llevó a cabo otros proyectos, principalmente en Ecuador y Venezuela. En Ecuador, la facultad de INCAE trabajó con la AID en un ambicioso esfuerzo por fortalecer la administración de la economía del país y contribuir a un diálogo acerca de cómo manejar la paralizante fragmentación política del país. El sector privado de Ecuador, liderado por Isabel Noboa, se ha comprometido a ayudar a INCAE a desarrollar y mantener un centro de educación ejecutiva en Guayaquil, y que servirá no sólo a Ecuador sino también a otras naciones sudamericanas.

En 1993, INCAE firmó un contrato multimillonario por seis años con la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho en Venezuela. Este convenio financió la colegiatura de estudiantes venezolanos en INCAE, la capacitación de candidatos doctorales, capacitación postdoctoral para profesores, cursos para profesores y administradores en universidades venezolanas e investigación y redacción de casos sobre Venezuela (para ser utilizados en las aulas de INCAE). INCAE también ofreció cada vez más seminarios—sobre temas que iban desde administración de negocios agrícolas hasta mercadeo—en Sudamérica e inclusive, en ocasiones, en México.

Todas estas actividades contribuyeron al crecimiento y diversificación del cuerpo estudiantil de INCAE. Llegaron cada vez más estudiantes de Sudamérica. En respuesta a esto, hoy día INCAE no sólo mantiene las oficinas en sus países miembros sino que también tiene oficinas—y amigos—en Perú, Bolivia, Colombia, Venezuela y la República Dominicana. El aumento en el número de mujeres también ha contribuido a la diversidad del cuerpo estudiantil.

En 1995, con el crecimiento de la población estudiantil y en un determinado esfuerzo para colaborar con la reconstrucción de Nicaragua, INCAE volvió a ofrecer una maestría residencial en su campus en las afueras de Managua. Actualmente se ofrecen dos secciones en el programa de maestría en el campus en Costa Rica y una sección en el campus en Nicaragua. Las tres secciones reciben igual atención de parte de la facultad de INCAE.

La facultad de INCAE continua siendo la base de la Institución; tal y como lo ha sido desde las primeras lecciones en el Banco Central de Nicaragua. Los profesores provienen de toda Latinoamérica y Norteamérica y ocasionalmente algún miembro de la facultad viene de Europa o Asia. Casi toda la facultad tiene doctorados de Harvard o alguna otra universidad de renombre. También es sugestivo que los miembros de facultad de INCAE han sido profesores visitantes en Harvard, Stanford, Princeton, la Universidad de Michigan, y otras más. La facultad toma en serio su compromiso con la enseñanza e inclusive el rector y los decanos imparten lecciones. La facultad de INCAE, en conjunto, ha producido más de 3000 estudios de casos sobre administración en Latinoamérica. Los frutos de la investigación de la facultad se diseminan ampliamente tanto en inglés como en español.

Aunque el contrato formal entre HBS e INCAE concluyó en 1972, ambas instituciones siguen cooperando como claramente demostró el proyecto de competitividad con Michael Porter. Un comité consejero formado por seis profesores de Harvard le ofrece asesoría a INCAE. A su vez, INCAE contribuye—al menos en pequeña escala—a la riqueza de la HBS. INCAE envía a estudiantes prometedores al programa doctoral, en ocasiones se utilizan casos de INCAE en la HBS y la facultad de INCAE a veces le ayuda a sus colegas de Harvard con investigación.

Harvard le dio a INCAE una base sólida, pero INCAE surgió otro tanto a partir de la innovación y la pronta respuesta a las crecientes necesidades administrativas de aquellos a quienes brinda servicio. INCAE ha demostrado su capacidad para ofrecer capacitación de calidad en administración y, en otro plano, para contribuir con el desarrollo económico de Latinoamérica.

Los esfuerzos proactivos de INCAE para promover el desarrollo económico, incluyendo principalmente el proyecto INCAE-Harvard para la competitividad y el desarrollo sostenible, han enriquecido a INCAE y fortalecido su habilidad para capacitar administradores. La oferta de cursos y el contenido de las clases se ha enriquecido; el reclutamiento de estudiantes y la diversidad estudiantil se han fortalecido; los conocimientos y capacidades de la facultad se han ampliado; los vínculos con los sectores privado y público de los países latinoamericanos se han fortalecido; y, finalmente, el bienestar financiero de la Institución se ha ampliado. La teoría y la práctica —educación y trabajo— se sirven uno al otro en INCAE.

Los estudiantes y egresados del INCAE

Roberto Artavia

Los estudiantes de los programas residenciales de maestría del INCAE comparten un riguroso programa académico de dos años en estrecha convivencia con sus compañeros. La naturaleza residencial del INCAE es una clara importación estadounidense; no es común en América Latina. Aunque tanto el campus nicaragüense como el costarricense están alejados del bullicio urbano, la residencia en INCAE es popular, pues contribuye a una mayor concentración en el estudio y el desarrollo de vínculos más estrechos entre los estudiantes. Aparte de la residencia en el campus, se considera que el INCAE es diferente de sus contrapartes latinoamericanas por su rigor y su carga exigente de trabajo. Los estudiantes de primer año, comúnmente, no pueden creer lo que se les pide como carga normal de trabajo. Sin embargo con raras excepciones, los estudiantes sobreviven estas exigencias. A veces titubean y tienen que recurrir a su ingenio para cumplir con las exigencias de la facultad del INCAE.

Los egresados más antiguos del INCAE se regocijan contando la anécdota de un profesor europeo, que inició su primera clase llamando a un estudiante de primer año que no estaba adecuadamente preparado. El estudiante miró nervioso al profesor y no respondió. El profesor aparentemente molesto, regañó al estudiante y le dijo que si seguía actuando de esta forma estaba destinado al fracaso y que para llegar a ser un gerente uno tenía que estar listo a plantear y defender sus opiniones, que estaba perdiendo su tiempo, así como el de la clase y que, por lo tanto, lo mejor que podría hacer el estudiante sería abandonar el programa. Desconcertado, el estudiante comenzó a abandonar el aula. El profesor lo miró fijamente cuando éste se iba, mientras los demás estudiantes observaban asustados. Sin embargo, a medida que salía, el nerviosismo del estudiante se convirtió en ira, hasta el punto de que, justo antes de llegar a la puerta del aula, se volvió, miró al profesor y le dijo: "Antes de irme, quisiera decirle que en toda mi vida nunca he conocido a un hijo de puta como usted". Para asombro de todo el mundo, el profesor sonrió levemente y respondió: "Vuelve a tu asiento, hijo, ya has aprendido a hablar como gerente". El estudiante se graduó dos años después y llegó a ocupar puestos de importancia en su país.

Una generación más reciente de estudiantes cuenta de otro profesor, esta vez local, que inició su clase del primer año llamando a un estudiante y preguntándole qué pensaba de la lectura que había asignado para complementar el caso del día. El estudiante le respondió que había preparado el caso, pero que no había tenido tiempo de ver la lectura. El profesor simplemente le dijo: "*¡Strike one!*". Al comienzo de la siguiente clase, mientras el profesor miraba por toda el aula, había varias manos levantadas de estudiantes que estaban ansiosos por iniciar la discusión del día, entre ellos, el estudiante del incidente del día anterior. Había dedicado varias horas a preparar el caso y, además, había completado la lectura complementaria asignada. Pero el profesor le miró y le preguntó, "¿Qué es lo que dice la lectura complementaria asignada para el caso de ayer?". El estudiante tuvo que confesar que, en su ansiedad por hacer un buen papel con el material de ese día, todavía no había tenido tiempo de leer la lectura complementaria que se asignó para el primer día. "*¡Strike two!*", lo condenó el profesor. Hoy, como exitoso gerente de una empresa bastante grande, el egresado recuerda, "después de ese día, yo fui uno de los estudiantes mejor preparados en esa y en todas mis demás clases. Todavía me siento agradecido con el profesor por la lección que me dio".

La capacidad que los estudiantes del INCAE desarrollan, con el tiempo, para defenderse de profesores exigentes es notable. Después de una noche especialmente dura de estudios, un estudiante vino a clase en tal estado de agotamiento que rápidamente se quedó dormido. A mitad de la clase, el profesor decidió despertar al estudiante durmiente. Alzando la voz, el profesor llamó al estudiante dormido y le preguntó: "¿Qué cree usted de lo que han dicho sus compañeros de clase con respecto a la situación de la compañía?" Al ver el pizarrón vacío el estudiante dijo sin vacilar ni un momento: "Profesor, encuentro que las opiniones que se han dado son vagas y que los razonamientos expresados son incompletos. Quisiera pedirle a mis compañeros que aclaren lo que han dicho". El profesor quedó tan sorprendido –e impresionado— con la respuesta rápida que pidió a los estudiantes que volvieran a expresar sus opiniones del caso en discusión. El estudiante soñoliento no tuvo ninguna dificultad en añadir su opinión y la clase procedió.

Cuando el mundo externo se inmiscuye con los estudiantes del INCAE, ellos suelen estar en capacidad de frustrar los retos inminentes con las destrezas analíticas que han aguzado en el aula. Una vez, en horas avanzadas de la noche, en Managua, un estudiante chocó contra una vaca que caminaba por la carretera oscura que conduce al campus. Unas cuantas horas después, llegó la policía a buscar al estudiante y a exigirle que se presentara en la casa del agricultor, que vivía cerca del INCAE, para pagar la vaca muerta. El estudiante respondió que con mucho gusto lo haría, siempre y cuando el agricultor dueño de la vaca también se presentara a pagarle los daños del carro. La respuesta, que aparentemente

era algo que la policía no había esperado, produjo un momento de incertidumbre y resultó en una discusión entre los dos oficiales de policía. Al final, la policía dijo que el caso estaba cerrado y que cada una de las partes debería cubrir sus propios costos.

Aunque los estudiantes del INCAE, al igual que los estudiantes de todas partes, atesoran los momentos de humor e incredulidad que comparten, admiten de inmediato que el estudio intensivo del INCAE los deja con destrezas analíticas aguzadas, una inyección de valiosas experiencias gerenciales, la capacidad de trabajar fuerte y un profundo sentido de camaradería con sus compañeros de clase. Dada la diversidad de los casos del INCAE y la conformación internacional de su facultad y su estudiantado, los estudiantes también están más preparados para enfrentar el nuevo mundo que se forma cada día. Los estudiantes salen del INCAE listos y capaces de contribuir con el desarrollo económico de sus respectivos países.

INCAE considera egresados a todos aquellos estudiantes que han pasado suficiente tiempo en la Institución como para absorber la esencia de la cultura de INCAE. Fieles a la recomendación de George Cabot Lodge durante la fundación de INCAE, nuestros egresados están comprometidos con el cambio y la administración exitosa del cambio, y tienen el talento analítico y gerencial necesario para fructificar en todas sus empresas. También saben que el aprendizaje continuo y la renovación son necesarios para administrar—e iniciar—el cambio. Finalmente, tenemos la esperanza de que los egresados de INCAE tengan las más altas normas éticas.

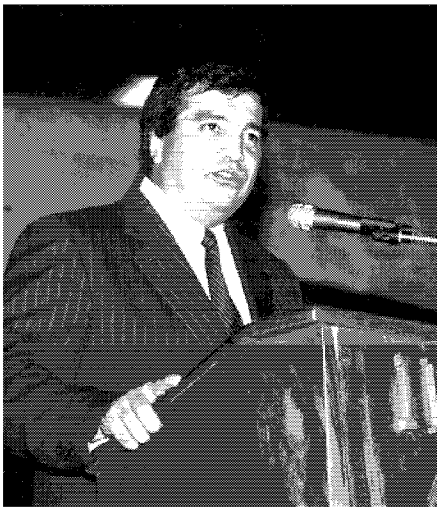
Desde su fundación a inicios de los sesenta, más de 4000 administradores se han graduado de los programas titulados de INCAE y más de 125,000 ejecutivos han participado en los programas de administración ejecutiva de la Institución. Los egresados tienen sus propias asociaciones, organizados nacionalmente (en Honduras y Ecuador se organizan por ciudad) y tienen actividades periódicas para reunir a los egresados. También hay una federación que une las asociaciones de egresados entre sí y con INCAE.

Lo más importante, sin embargo, es el trabajo de los egresados de INCAE. Estos realizan trabajo de importancia a través de toda Latinoamérica, ocupando puestos de responsabilidad en los sectores privado y público de la región. Los egresados de INCAE generan riqueza y crean empleos. Recolectan y administran capital de inversiones, introducen nuevas tecnologías, combaten la degradación ambiental, administran la recolección de ingresos públicos, planean e implementan programas sociales y muchas cosas más. De hecho, donde sea que haya organizaciones complejas llevando a cabo tareas complejas están presentes los egresados de INCAE, trabajando. Y, desde cualquier punto de vista, son exitosos. Esto es bueno ya que no hay mejor medida del éxito de INCAE que el éxito de sus egresados.

Con Miras al Futuro

Roberto Artavia

En la víspera del siglo veintiuno, asumí la responsabilidad de fungir como rector de INCAE. Soy un costarricense con un antepasado guatemalteco y una esposa nicaragüense a quien conocí mientras estudiaba mi maestría en el campus de INCAE en Nicaragua. Me considero un "centroamericano" y espero que mis tres hijos lleguen a considerarse "latinoamericanos". Quizás mis nietos se consideren "ciudadanos de las Américas". Cuando concluí mi MBA, trabajé como asistente de investigación en INCAE. Ingresé al programa doctoral de la Harvard Business School en 1987 y obtuve mi título en 1992. Regresé a INCAE para unirme a la facultad. Fungí como decano, supervisando el programa de maestría y dirigiendo el desarrollo de facultad; fui el primer director de nuestro Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) promoviendo sus primeras iniciativas. Mi ascensión al puesto de rector es testimonio de que INCAE ha alcanzado la madurez institucional—e independencia intelectual—y puede reclutar a sus líderes de entre sus propias filas. Yo conozco la Institución.



Estoy en el timón de una institución formidable, con recursos considerables entre los cuales se encuentra prominentemente su prestigio entre la comunidad de negocios de América Latina. Estoy impulsando nuestro compromiso institucional con la competitividad económica y el desarrollo sostenible. Aunque las dificultades en los países andinos están retrasando nuestra intención de ser "continentales", perseveraremos. A pesar de que estamos muy conscientes de que nuestra misión original era llenar las necesidades de América Central, la realidad de la globalización es que no podemos llenar las necesidades de América Central a menos que salgamos del istmo. Y hay muchas cosas útiles que estamos haciendo—y podemos hacer—en otros lugares de las Américas.

En nuestro esfuerzo por llenar las necesidades administrativas de América Latina, debemos mantenernos en la vanguardia de la educación en negocios. Estamos revitalizando nuestro programa de maestría en administración y nuestros programas de educación ejecutiva, fortaleciendo el curriculum existente y experimentando en nuevas fronteras como el mercadeo y comercio electrónico. También estoy luchando para fortalecer CLACDS, consolidando sus actividades y en conjunto integrándolo más a fondo con los diferentes programas académicos de INCAE. Finalmente, estoy comprometido para fortalecer nuestra relación con nuestros "stakeholders", con los sectores privado y público de nuestros países miembros,

con nuestros comités nacionales, con los egresados del programa de maestría y de los programas ejecutivos, y, además, con nuestros preciados empleados. Hemos logrado mucho, pero aun falta mucho por hacer. Siempre estamos ocupados. Y yo siempre soy optimista en cuanto a lo que podemos lograr.

Por más de treinta años INCAE ha trabajado para llenar las necesidades de América Latina, tratando de promover el desarrollo económico, de corregir pasos equivocados, de motivar la cooperación entre todas las partes interesadas, y de implantar la visión de un futuro mejor. INCAE continua enseñando administración de negocios. Pero ha aceptado nuevas responsabilidades en la enseñanza y la investigación: la producción y diseminación de tecnología, economía, administración ambiental y desarrollo sostenible, y gobernación y política pública. El éxito de INCAE en estas áreas, y sobretodo su disposición para manejar el traslape entre disciplinas, nos ha llevado a una gran demanda de los servicios de INCAE. Los estudiantes y profesores han aumentado en número, haciendo INCAE aun más internacional.

En el futuro, INCAE continuará desarrollando esta novedosa y ganadora combinación de servicios. INCAE continuará expandiendo sus programas y vínculos institucionales a través de toda Latinoamérica. Nuestra lealtad al principal obsequio de Harvard—el compromiso con la excelencia en todo lo que hacemos—seguirá constante.

Publicado por
INCAE

Apartado 960
4050 Alajuela
Costa Rica

www.incae.ac.cr

2001

Diseño y edición por
Forrest D. Colburn

Todas las fotografías pertenecen al archivo del INCAE

Revisado por
Luis Umaña y Ernesto Ayala