

**Cómo se construye una agenda de país?: De la teoría a la práctica:
Experiencias de América Latina**

Roberto Artavia
Rector del INCAE
Experiencias de Centroamérica

Moderador: Roberto Artavia, rector del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), doctor en estrategia empresarial con un minor en producción y operaciones de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, es autor de estudios sobre la competitividad de cada uno de los países centroamericanos y el libro *Cambiar para prosperar: Centroamérica ante el nuevo siglo*. Además, es consultor de gobiernos y de empresas en más de 10 países de América Latina.

Roberto Artavia

En realidad creo que la presentación que voy a hacer es un buen complemento de la que acaba de hacer Inés, puesto que es mucho más específica, y está enfocada precisamente al otro lado de este asunto; que es más que resolver los problemas macros, enfocarnos hacia la solución de los problemas micros.

Si podemos darle paso a la presentación, y quiero ser muy específico en como se construye una Agenda de País, y más que todo hablarles de nuestra experiencia; así que les voy a contar mi vida de los últimos ocho años y medio en veinte minutos de una u otra forma.

Voy a avanzar aquí rápido, y hablar un poquito del inicio. El inicio de nuestro proceso estuvo centrado en una institución con poder de convocatoria en aquel caso el INCAE, la institución para la cual trabajo, que después en aquel momento de treinta y tres años de operar en la región, se había convertido precisamente en una institución regional vista como neutral por los diferentes actores de la sociedad política y económica. Pero más importante todavía como una institución que había tenido éxito en el pasado en ayudar en transformaciones deseables, más notablemente en todo el proceso de diversificación de las exportaciones que se da entre el año 83 y el año 90 en las naciones centroamericanas.

Obviamente, nosotros no teníamos todas las herramientas ni todo el bagaje necesario para enfocarnos hacia estos temas de formular Agendas Nacionales, y entonces hicimos muy temprano alianzas con la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y con el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard y con la Fundación Avina. Contamos con el apoyo financiero del Banco Centroamericano de Integración Económica, y sin estas alianzas no hubiéramos podido avanzar en la forma que lo hicimos.

Algo importantísimo también es que, al inicio tuvimos validación por figuras de enorme renombre a nivel mundial. El doctor Stephan Smith Jaines que era en aquel momento el presidente del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible. El doctor Michael Porter quien ha trabajado con nosotros en los últimos ocho años con una intensidad realmente sorprendente, y al inicio insospechable para nosotros; y en la parte más de enlace del clima de negocios el doctor Jeffrey Sacks quien en aquel momento como predecesor de Ricardo Hausman era precisamente el Director del Centro para el Desarrollo Internacional de Harvard.

Estas tres figuras nos permitieron hacernos muy atractivos y tener accesos a una cantidad de pensadores, de instituciones, de organismos y de dinámicas que se conjugaron en Centroamérica para poner en marcha este proceso.

Invitamos muy temprano a formadores de opinión, y en el lanzamiento de esto que se da el 21 de enero de 1995, participaron 350 Formadores de Opinión, fundamentalmente yo diría que unos 200 empresarios de las diferentes naciones de la región; pero con mucho énfasis desde temprano en los medios de comunicación en la sociedad civil organizada en organizaciones no gubernamentales, y además involucrando temprano gente que tuviera que ver con los sindicatos, que tuviera que ver con las asociaciones campesinas y con otros sectores que normalmente estaban excluidos en esto; y que debo confesar no han sido los participantes pues tal vez más entusiastas, pero si han estado involucrados. La otra cosa que fue importantísima es que nosotros empezamos con un enfoque regional centroamericano y esto ha sido fundamental porque una vez que se dio un compromiso más allá de las fronteras; entonces independientemente de los vaivenes políticos en cada una de las naciones y de las dificultades que hayamos podido enfrentar en momentos coyunturales de huelga o de crisis económica. La verdad es que la región sostiene el proceso, y todos los países han regresado y ya hemos operado bajo catorce diferentes gobiernos centroamericanos todos ellos democráticamente electos debo decir; pero ya ha habido catorce gobiernos diferentes en las cinco naciones, y con todos hemos seguido trabajando gracias a los mecanismos de continuidad que voy a tratar de explicar.

¿Cómo ha sido la dinámica en la formulación de estas agendas? En primer lugar una gran inversión en el conocimiento de la problemática del sector: ¿Cuál es el sector? Ahorra les voy a decir cómo escogimos a los sectores de trabajo, pero entonces se invirtió muchísimo en estudios, en investigaciones y más bien en encontrar los estudios que ya existían, investigación de campo para actualizar, introducción de nuevas metodologías analíticas. Utilizamos mucho las fórmulas del Foro Económico Mundial de Dabos, Suiza y por supuesto la participación del Centro para el Desarrollo Internacional y para el Centro de Competitividad y Estrategia de Harvard; nos aportaron metodologías importantes que hoy no sólo utilizamos todavía prácticamente a diario, sino que las hemos mejorado, adaptado y ajustado a las realidades de nuestras idiosincrasias y recursos.

El involucramiento de los líderes en el análisis de la información nunca se supuso ni que Michael Porter ni que Jeffrey Sacks, o que nadie dentro de INCAE tuviera la respuesta a la problemática, sino que más bien era una aplicación metodológica

participativa donde los actores principales de los sectores eran los que analizaban la información y los que eventualmente empezaban a formular partes de la respuesta.

Concientización y capacitación de equipos en cada país, sector y región, esto es fundamental. Para que estas metodologías funcionen hemos invertido una cantidad importantísima de recursos creando una masa crítica de más de 400 personas que hoy dominan la metodología que en un segundo les voy a mostrar y que tienen que ver con herramientas de planificación, construcción de escenarios, con una serie de diversas herramientas, ninguna de las cuales es forzada en ninguno de estos procesos, sino que más bien una vez que se inicia un trabajo sectorial, se les deja a los líderes de ese sector escoger dentro del inventario de herramientas cuáles son las que más efectivamente vienen a resolver o a enfrentar sus problemas. Entonces tenemos algunos que usan construcción de escenarios, tenemos otros que hacen una planificación tradicional de establecer una visión, objetivos estratégicos, tenemos otros que trabajan en la eliminación de distorsiones y debilidades y otra vez no son mutuamente excluyentes, pero además le damos a cada grupo las herramientas y los apoyamos en implementar las herramientas que más directamente se ajusten a su idiosincrasia, recursos y habilidades.

Se conformó muy temprano un Comité Ejecutivo de notables representativos y ahí vuelvo a las palabras de Inés, no es representante, sino representativos, y la idea aquí es que habían 14 personas que eran el Comité Ejecutivo, pero que no necesariamente defendían los intereses de un sector. De hecho me acuerdo que cuando lo fuimos a invitar la idea es que fueran personas cuyo compromiso fuera la prosperidad de su nación y Centro América y no su afiliación a una entidad académica, a una Cámara, a un sector productivo en particular, y esa gente es mas escasa de lo que parece, pero existe y es importante atraerla a estos procesos.

Los talleres de trabajo para análisis y planificación que se dieron en los sectores que les voy a mostrar, llevan a la fecha más de 600 reuniones talleres realizadas en los últimos 8 años y medio y han participado en los procesos de formulación, difusión y demás, más de 16.000 centroamericanos hoy por hoy, lo cual nos da una masa crítica que hasta cierto punto garantiza que este proceso haya valido la pena. Porque independientemente de que hayamos o no reparado lo macro y ustedes saben que en Centroamérica lo macro todavía no está resuelto, la verdad es que hay una masa crítica de actores que transforman día a día pedacitos del micro y que conforme el macro mejora van en un proceso de convergencia que los hace a todos más productivos, más competitivos y empezar a actuar casi de manera natural en la búsqueda de soluciones a los problemas ya no sólo de su sector sino del clima general de negocios y eventualmente del país.

De hecho estos talleres han resultado tan exitosos que hoy tenemos una demanda muy intensa por utilizar este tipo de dinámicas en situaciones más políticas dentro de cada uno de los países y estamos luchando por mantenernos más bien en la formulación de agendas micro, pero claramente la dinámica que se ha creado por la credibilidad que tiene pues está siendo invitada a participar en otro tipo de procesos.

El enfoque fundamental de esto ha sido del micro al macro. Las agendas macro en nuestra opinión tienen una capacidad instalada pero no resuelven los problemas de

productividad, de generación de riquezas, asumiendo que de verdad uno logre una cierta estabilidad político-electoral, en términos de democracia, asumiendo que uno estabilice su moneda y de verdad logre tasas de interés internacionales; eso nos da un bellissimo diamante para ir a jugar al béisbol, pero todavía no nos garantiza que los equipos que vamos a poner encima van a ser competitivos, van a tener buenos pitchers, buenos catchers y van a saber ganar juegos.

De eso se trata el micro. Hay una cantidad de instituciones, el Banco Mundial, el Fondo Monetario, el BID, los bancos centrales de los países, los gobiernos ciertamente trabajando en crear esa cancha, algunos con más éxito que otros, pero claramente eso no resuelve el problema, es una condición necesaria mas no suficiente de la prosperidad y el desarrollo y estas agendas micros se avanzan, van preparando los equipos que van a usar aquel terreno y ustedes saben que lo que termina pasando es que aunque la cancha esté un poquito mala, los buenos equipos juegan bien. Empezamos a notar una prosperidad sectorial, un cambio de actitud, una capacidad de expansión macroeconómica, sin que necesariamente el macro se haya resuelto y ésa es hasta cierto punto la filosofía central de este proceso.

Los problemas del micro se pueden empezar a resolver sin que el macro esté completamente resuelto, estoy seguro que nosotros entendemos que los problemas de transformar el macro en nuestras sociedades no son siempre fáciles, van a tomar tiempo y la verdad es que la globalización, la regionalización, el ALCA, el libre comercio con Estados Unidos no nos va a esperar, vamos a tener que aprender a competir, a generar riqueza, a desarrollar capacidad productiva antes de que la cancha esté completamente lista.

Tenemos que abrir espacios efectivos para que líderes sectoriales formen parte de la solución y esto ha sido posiblemente la parte más interesante de esta dinámica. Al principio la gente entró porque querían mejorar el turismo, la industria forestal o querían mejorar la industria textil, pero rápidamente una vez que empiezan a ver que su opinión cuenta, que la transformación que da, que cuando no están lidiando con el gobierno central sino con una institución sectorial y con una agenda que no es institucional sino nacional, se les escucha y se les dan espacios, empiezan a crear confianza y empiezan a involucrarse y a participar en soluciones más amplias.

El Micro como lo hemos definido, funciona en tres niveles, lo que llamamos el clima de negocios, los clusters productivos y ustedes aquí en Venezuela son predecesores nuestros en este proceso de clusters, así que no voy a entrar en explicaciones de esto y por supuesto la competitividad empresarial. Las que compiten en última instancia son las empresas y si bien es cierto la cancha macro es una parte importante, la verdad es que el clima de negocios posiblemente lo podríamos equiparar con la dirección técnica y el manager del equipo, los clusters productivos ya con el equipamiento directo, pero en última instancia la competitividad, las inversiones, la innovación, la acción competitiva importadora, exportadora y de crecimiento se tiene que dar a nivel de empresas: en esos tres niveles del micro operamos.

El proceso que hemos diseñado es muy sencillo, en la parte roja lo que aparece es mecanismos de diagnóstico, esos estudios de campo, esa recopilación de estudios existentes, ponemos muchísimo énfasis en benchmarking internacional, queremos

conocer a fondo los procesos de éxito que se han dado en industrias similares en otros países. Por ejemplo, cuando hablamos del turismo, en el caso de las Islas de la Bahía en Honduras, que es un turismo muy especializado relacionado con pesca, buceo, con la vida marina de manera muy específica, es claro que lo que tenemos que ir a estudiar son cosas como el Archipiélago Griego, las Islas de Hawai y otros que han sido exitosos en plantear ese modelo, no para copiarlos, sino para entender la dinámica de la organización, de las instituciones de la tecnología, del posicionamiento de las empresas, de cómo se genera la innovación, de cuáles son los incentivos que hay en el sistema para que se generen cosas similares, pero otra vez no porque lo dice el INCAE O Michael Porter sino porque los líderes, recibiendo esa información y entendiendo que la prosperidad micro es posible, empiezan su análisis y discusión, fijan objetivos que pueden ser totalmente objetivos estratégicos o eliminar algunas distorsiones y establecen directrices concretas de cambio, eso se convierte en agendas que llevan a implementación con el tiempo, el gobierno, el sector privado y la sociedad civil.

Abajo hay una dimensión de tiempo, déjenme decirles por qué el tiempo es tan indefinido, por ejemplo para la competitividad turística de las Islas de la Bahía, hicimos todo este proceso llegando a implementación en aproximadamente seis meses, con éxitos muy notables. Hoy por hoy las Islas de la Bahía están reconocidas como el segundo destino mundial del buceo deportivo. Sin embargo, cuando tratamos de hacer esto para un área del clima de negocios como las aduanas, la presentación inicial a los líderes se hizo el 20 de junio de 1996 y hace dos semanas y media por fin se firmó la reforma para la integración aduanera centroamericana de acuerdo con el esquema planteado. Tomó siete años de trabajo y más de 35 talleres, reuniones y revisiones, llegar a la transformación deseada y planteada. Y por lo tanto hay otra característica que es fundamental en esto, las instituciones coordinadoras tienen que tener tiempo y no deben tener responsabilidades coyunturales de transformación, porque darle continuidad de siete años a uno de estos procesos no es típico del sector político, ni siquiera es típico en nuestro medio del sector empresarial, y de ahí la ventaja de involucrar, como vamos a ver, a una red de actores que es muchísimo más compleja y que le puede entonces dar sostenibilidad de largo plazo al proceso.

El marco conceptual del clima de negocios lo trabajamos en cinco columnas de acción: la política comercial, la atracción de inversiones, la infraestructura, los marcos regulativos y el imperio de la ley, pero en esas cajitas azules había demasiado material, entonces tuvimos que escoger y empezamos a trabajar en la integración regional y tratados de libre comercio en política comercial, en la parte de atracción de inversiones en seguridad jurídica de las inversiones y seguridad personal. En el norte de Centroamérica hay un riesgo real para los inversionistas en términos físicos.

En la parte de infraestructura toda la parte logística, la parte educativa y la modernización de la supervisión financiera en los mercados de capital, las aduanas como complemento a la logística y el registro de la propiedad, no voy a entrar en ese tema, Hernando De Soto lo va a explicar mil veces mejor que lo que yo puedo hacerlo esta tarde, pero ciertamente en un país como Nicaragua después de la época del sandinismo donde nacionalizaron, privatizaron, repartieron y piñatearon como dicen ellos, la propiedad privada, si no se establece un sistema de registro la inversión

privada, nacional o extranjera es prácticamente imposible porque no hay una seguridad jurídica mínima en el proceso de inversión.

¿Cuáles fueron las áreas del clima de negocios que se escogieron? Las que tuvieran un efecto multiplicador que cruzara varios cluster, esa dimensión transversal, factor común a varios cluster, posibilidad de enfoque regional que fuera relevante en más de un país de la región centroamericana, que tuviera capacidad de organización en el sector y que los líderes fueran identificables. Necesitábamos entonces tener interlocutores que se involucraran en el proceso y eso nos llevó a trabajar en esas áreas con este tipo de proceso, en algunos casos con éxitos muy notables, las aduanas en la parte de logística regional, el plan Puebla Panamá, del BID; un proyecto de 3.400 millones de dólares de construcción de infraestructura logística nace de la iniciativa para la competitividad en Centroamérica, y de esa manera hemos venido otra vez, sin necesidad de haber resuelto la gran política, dando pasos que mejoran muchísimo la capacidad competitiva y productiva de los diferentes sectores.

En la parte de clusters identificamos, este es el caso de Costa Rica pero hay marcos similares para los otros países, cinco fortalezas fundamentales del país o de la región aplicables al país. El hecho de que Costa Rica es una plataforma para TLC, es segundo en el mundo a México en el número de tratados de libre comercio, el liderazgo en comercio internacional, en términos per cápita Costa Rica es el mayor exportador-importador de América Latina.

En tecnología y recursos humanos hay una inversión de prácticamente 150 años en el desarrollo de recursos humanos calificados que, si bien es cierto, todavía si ustedes leen las estadísticas del Banco Mundial les va a aparecer una educación promedio de siete años, si ven la gente que tiene menos de 25 años nada más es prácticamente del 100% y con educación que desde 1986 incluye tecnología, segunda lengua y otras cosas por el estilo.

La biodiversidad y sostenibilidad muy característica de Costa Rica, 30% del territorio en parques nacionales y reservas y un puente intra-regional que junto con el resto del istmo juntamos al norte con el sur, al continente con el Caribe al Atlántico con el Pacífico, y dentro de eso se decidió trabajar en algunos sectores y los sectores fueron escogidos por su potencial de crecimiento y/o exportación, porque son sectores con liderazgo identificable, otra vez, hay interlocutores con los que se puede trabajar y además son sectores de una escala relevante, trabajando con ellos se va a lograr un impulso que transforma más que simplemente un pequeño grupo de empresas, o peor aún, un pequeño grupo de multinacionales, entonces claramente cosas como la electrónica y la micro electrónica que van impulsadas por una multinacional en el caso de Costa Rica, INTEL, pero sectores como el software que a veces son insospechados, en Costa Rica hay 160 empresas exportadoras de software, ellos dicen que exportan 90 millones de dólares pero es mentira, lo que pasa es que muchos de los programadores se van a programar a Bolivia o a Guatemala, les dan un cheque por 50 mil dólares y lo traen en la bolsa y entonces no queda registrado como exportación, anda más bien cerca de 200 millones de dólares de exportación en software. Como quiera que sea, esos son sectores que tienen organización sectorial,

que tienen potencial de crecimiento hacia el futuro y de una escala nada despreciable. Entonces así escogimos los sectores para trabajar.

¿Cuáles fueron los enfoques que le dimos a estos procesos?. En primer lugar posicionamiento sectorial, que va a hacer que los forestales de Honduras sean diferentes a los forestales de Escandinavia o a los forestales de Carolina del Norte o a los forestales de Malasia o de Indonesia, ¿Qué van a hacerlos diferentes?, ¿cómo los posicionamos? En esa comprensión de la industria global ¿qué van a hacer que es único y ventajoso?, el desarrollo de factores especializados; dejamos de hablar de generalidades. Por ejemplo del turismo y entramos a hablar de la construcción de marinas, de la protección de la vida marina de los picudos que son los que atraen la pesca deportiva, se entró a hablar directamente, para poner un ejemplo completamente diferente en el sector turístico de la promoción de Bed and breakfast y campamentos para atraer al segmento joven de surfistas, de mount and bikers y de un montón de turistas que si bien es cierto no son de alta contribución y de alto precio, sí son de fuera de temporada y por lo tanto enriquecen mucho el sistema. Entonces hay todo un proceso de desarrollo de factores de competitividad que sólo se puede hacer a nivel sectorial y con participación de los expertos de la industria. Muchísimos foros de transferencia de tecnología, traer expertos internacionales o si no que está ahí un poquito más abajo, la documentación y difusión de casos exitosos del país y de la región para crear un efecto multiplicador y de confianza creciente, aumento de la información de mercado fundamental; los inversionistas si conocen el mercado toman decisiones de innovación y de inversión, entonces el volumen de información de mercado es fundamental en este proceso. Nuevas formas de asociatividad para las micro pequeñas y medianas empresas, fundamental, uno no hace este proceso para que el 10% más grande de las empresas que ya son ricas, ya saben competir y están educadas y capacitadas se enriquezcan más, se hace para levantar el piso, y en eso los éxitos son notables, por ejemplo cuando uno piensa en hotelería en Costa Rica, los viajeros de negocios piensan en Camino Real, Marriott, Radisson, en hoteles de esta naturaleza que son de 200 o 300 habitaciones, pero cuando uno hace el análisis sectorial de cómo se ha transformado del 94 a la fecha, el hotel promedio de Costa Rica tiene 11 habitaciones y es altamente especializado, ya sea para atender turistas de muy alto nivel por ejemplo el Mono Congo Lodge cuya fortaleza competitiva es una gran biblioteca y un chef italiano de muy alto nivel, o si no, campamentos de surfistas donde les garantizan que hay olas, que hay cera para las tablas y que hay tablas de alquiler para que no las tengan que acarrear, ese es el tipo de dinámica que hay que darle a esto y eso es un negocio de pequeña empresa, eso no es de Marriott de Radisson, y así hay muchísimos ejemplos.

Y por supuesto, el fortalecimiento de instituciones claves, porque si la Asociación de Hoteleros, el Instituto de Turismo, etc., no fortalece en su capacidad de gestión, difícilmente se va a dar esta dinámica.

Claramente cuando uno empieza a trabajar con las Mipymes y se sale de las grandes ciudades como enfoque único, hay que ampliar el enfoque, entonces ahí en lo rojo está lo obvio, la productividad de los factores clave y especializados, la integración de los mercados, la información de mercado, la difusión y la capacitación de las empresas que era lo típico, pero inmediatamente nos dimos cuenta que había que

desarrollar la agenda azul e insertarla en el proceso que era el fortalecimiento de la sociedad civil participativa y activar a las empresas en programas de responsabilidad social corporativa dentro de su sector para crear las condiciones de prosperidad, una inversión clara en educación y capacitación que es absolutamente necesario, la única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender y de innovar, y eso sólo se construye a través de mejorar los recursos humanos día a día, y por supuesto con un programa específico de desarrollo de Mipymes, que tiene que ver con: centros de información de mercado, mejora de los procesos de crédito para la mediana y pequeña empresa, reducción del tiempo de inscripción de una nueva empresa, mecanismos formales de transferencia de tecnología y cada vez mas enfocado a la economía rural porque así como uno dice el 10% de la empresas grandes se pueden defender solas, la verdad es que este proceso en las áreas urbanas se reparte como un virus, pero es mucho mas lento hacerlo llegar a distancia de las capitales y por lo tanto, allí tuvimos que invertir recursos específicos. En la parte de sostenibilidad, que es lo que está verde, por promoción de la sostenibilidad, estamos hablando de la parte fundamentalmente de eco-eficiencia y responsabilidad ambiental, pero también del fortalecimiento de las instituciones claves que le dan un marco institucional capaz de renovarse y de participar en la dinámica en la cual está inmerso cada sector.

¿Cuáles son los niveles del enfoque? y esto está en un artículo de Michael Porter, no sé ni siquiera si ya salió, no lo he visto, pero en todo caso, en un artículo que si no está por salir y francamente los que nos encontramos trabajando en esto es que, este tipo de dinámica no tiene que ocurrir a nivel de toda la nación, puede ocurrir a nivel de la región como el caso de Centro América, puede ocurrir a nivel del país Venezuela, Honduras o Croacia donde también se está aplicando este tipo de procesos, puede ocurrir en estados y zonas el Noroeste Argentino, las Islas de la Bahía en Honduras, puede ocurrir en áreas metropolitanas y tenemos procesos específicos en Tegucigalpa, Honduras y Alahuela Costa Rica, en unidades políticas mas pequeñas como Puerto Cortés que pueden desarrollar agendas de posicionamiento y agendas de competitividad propias, entonces, otra vez, no sólo es el macro nacional lo que no se puede resolver, las Islas de la Bahía tienen su proceso de posicionamiento turístico que no necesariamente significa que Honduras lo tanga como tal. En ese sentido, otra vez, el micro nos da una gran flexibilidad para crear prosperidad sin esperar la solución total, y además, esto se puede aplicar a nivel de "Clusters" el turismo que implica las industrias de hospedaje, transporte, alimentación, entretenimiento, etc., a nivel de industrias como pueden ser, el café o el "Software" muy específicamente. A nivel de corporaciones es importante cambiar las prácticas competitivas y por supuesto, a nivel de empresas, empresas locales y PYMES, ahí tiene que haber también agenda de competitividad que tiene que ver con mejorar la calidad de los Recursos Humanos, con bajar los costos de capital con hacer un mejor uso eco-eficiente de la energía y de las materias primas que tiene que ver con mejorar la logística de abastecimiento y de distribución de las empresas. En otras palabras, la agenda de competitividad tiene elementos claramente identificables sobre los que se puede trabajar aun a los niveles mas básicos y por supuesto, en el lado de los ingresos moverse cada vez mas a posiciones únicas, productos diferenciados, desarrollo de marcas, control de distribución y esto se está empezando a dar de una

manera interesante aunque claramente todavía somos un punto o una gota de agua en un lago en el proceso general.

¿Cómo se crea la sostenibilidad de este proceso? Bueno, claramente yo pongo en cada enclaste en medio y la verdad es que, con toda la inmodestia que esto representa, nos merecemos estar allí porque nosotros fuimos el impulso inicial, pero la verdad es que hoy podríamos pasarnos a la esquina superior de la izquierda donde dice Universidades porque la verdad es que hemos creado una red de 118 instituciones en Centro América que involucran Universidades líderes independientes los Michael Porter, Jeffery Sacks, Stephan Schmit, sector privado organizado, cámara de industria, turismo, hotelería, lo que ustedes quieran, empresas y líderes independientes, INTEL en Costa Rica, el Grupo PAIS en Guatemala, etc., los medios de comunicación involucrados en esto dándole seguimiento y documentándolo y aquí más que apoyarnos en un sentido filosófico, hemos logrado captar su interés y entonces van relatando la historia de manera automática. Las instituciones financieras internacionales, ya mencioné que el BID tiene un proyecto de 3 mil 400 millones de Dólares, el proyecto de Mipymes en el que estamos trabajando ahorita, acabo de recibir contribución del Fondo Multilateral de Inversiones por 5 millones de Dólares en contrapartida a otros 5, entonces es un proyecto de 10 millones de Dólares en marcha. Ciertamente gobiernos, pero más que todo, instituciones públicas porque lejos de tratar de convencer al presidente hemos convencido a los líderes de instituciones claves de cada uno de los sectores, y a través de eso hemos empezado una dinámica de cambio más amplia. Y por supuesto las ONG; y las otras organizaciones de la sociedad civil, organizaciones laborales por ejemplo que tienen que ser actores importantes de esto.

El hecho de que esta red exista y que haya 118 personas líderes claramente identificables en las instituciones ahí representadas; es lo que le da sostenibilidad. Esto ya no depende de ninguno de nosotros, depende del proceso mismo.

Claramente esto implica tener alianzas claves y nosotros tenemos fuentes muy específicas en fundaciones privadas, en organismos internacionales, en fuentes de conocimientos y metodologías; en fuentes de conocimientos específicos y ya no metodologías sino marcos conceptuales. Por ejemplo el proceso de educación y capacitación está en manos de Digital Neption liderado directamente por Nicolás Negroponte, Mitchel Dresney, Simon Papers, que están trabajando con nosotros en Centroamérica, para cambiar la formación de los maestros en las facultades de Educación de las universidades, para que el proceso educativo en adelante sea muchísimo más moderno, y además introduciendo tecnologías en las comunidades rurales para que la gente tenga acceso natural a la tecnología informática. Ese tipo de dinámicas tiene fuentes específicas.

Tenemos alianzas horizontales con instituciones académicas, con instituciones de respaldo a la Pyme o al desarrollo rural, de integración centroamericana, ambientales y con éstas formamos una red de intercambios de información. Ellos son autores de nuestras dinámicas, y nosotros somos autores de sus dinámicas en cada uno de los sectores. Y ciertamente dentro de cada uno de los países –y este mapa que correspondería a El Salvador- alianzas con instituciones claves, socios para proyectos.

El Plan de Nación por ejemplo Sutuco es una inversión portuaria gigantesca que están haciendo en El Salvador, y ahí hay una dimensión de profundidad con la Fundación Salvadora de Desarrollo Económico y Social; y con ellos trabajan a través de ellos con Fundapyme, Construambiente, la Asociación Nacional de Empresarios.

En el sector educativo con la Universidad Don Bosco la Escuela Superior de Economía y Negocios. El Insafor que es el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, que son actores directos de nuestras dinámicas en El Salvador y en el gobierno con la Dirección de Aduanas, con el Ministerio de Obras Públicas, y además en un proceso conjunto de difusión de las estadísticas económicas del Foro Económico Mundial para crear conciencia.

Entonces lo que hemos hecho en realidad, es empezar un proceso que tiene cuatro características: Va del micro al macro. Involucra al liderazgo activo de los sectores sobre los que se quiere actuar. Crea una red que le da sostenibilidad al proceso, pero más importante que todo eso, no presupone de antemano tener la respuesta, sino que construye la respuesta a través de dinámicas, que por el momento como les digo, en estos momentos en Centroamérica lleva más de 600 talleres de trabajo con participación de 16 mil personas, de manera que sólo en eso, ya fue transformada la agenda y la construcción de la Agenda Nacional. Pero no de la Agenda Nacional de Costa Rica o de Nicaragua, porque eso es un proceso interactivo con el Banco Mundial, el BID y demás; pero sí de la agenda del turismo, sí de la agenda de las aduanas, sí de la agenda de la logística, sí de la agenda del registro público; y para cuando terminamos de sumar tenemos posiblemente una Agenda Nacional no sólo más completa, sino mucho más implementable. Muchas gracias