

Educación de negocios y americanización: historia y desafíos de INCAE Business School entre Nicaragua y Costa Rica

Dr. Fabrizio Lorusso

1. La relevancia de INCAE

"INCAE tiene una maravillosa reputación en toda la región. Sé que tenemos dos exalumnos (de INCAE) que ahora son los Presidentes de Panamá y Guatemala y el origen de esta idea fue del presidente Kennedy cuando visitó Costa Rica hace 50 años y, en ese momento, reconoció el enorme potencial del sector privado como un ingrediente fundamental en el progreso y desarrollo del continente. Para mí, hacer una visita 50 años después y ver cuánto se ha avanzado tanto en la región como en las relaciones entre Estados Unidos y Centroamérica, indica que la visión del presidente Kennedy era sólida, y también habla de la importancia de seguir construyendo este tipo de redes y relaciones en el futuro"¹.

Así habló el Presidente de Estados Unidos Barack Obama durante el Foro Centroamérica de empresarios de la región centroamericana del 6 de mayo de 2013. A su lado, en la misma mesa, estaban Laura Chinchilla, Presidenta de Costa Rica, país organizador del Foro, y el Rector de INCAE, Arturo Condo, mientras que, entre los invitados, se encontraban dos egresados destacados de la *B-School*: Ricardo Martinelli, Presidente de Panamá, y Otto Pérez Molina, actual mandatario de Guatemala. Otros personajes, no presentes en el foro, pero ligados a la escuela por sus estudios en la institución, son María Elena Carballo, Secretaria de Cultura de Costa Rica hasta 2010, Alberto Trejos, ex-Secretario de Economía de ese mismo país (2002-2006), Francisco de Paula Gutiérrez, Presidente del Banco Central de Costa Rica, y Noel Ramírez, del Banco de Nicaragua.

Según Condo, ya hay un consenso sólido hacia la integración regional y la cooperación entre público y privado, pues "se trata de crear un futuro diferente y mejor para nuestro

¹ CANAL 15 100% Noticias. "Obama elogia a INCAE business School por su 50 aniversario", Nota periodística, 6 de mayo de 2013, <http://www.canal15.com.ni/videos/57802> consultado el 6 de mayo de 2013.

pueblo en una región verdaderamente integrada. Debemos actuar rápidamente con el sector privado, el sector público y la sociedad civil, todos trabajando juntos"², ha comentado siguiendo la misma línea de la Embajadora estadounidense en San José, Anne Andrew. El éxito y la imagen de esta conferencia describen la relevancia adquirida por INCAE en sus casi 50 años de historia.

En cambio, la situación general de la educación de negocios en la región y, especialmente, en Costa Rica, el país que actualmente aloja el campus más importante de INCAE, es variable y errática por lo que se refiere a la calidad y presencia de los programas. Hubo una rápida expansión e internacionalización, pues el 90% de las instituciones universitarias de Costa Rica ya cuenta con cursos de negocios y empresarismo frente a una demanda creciente, sin embargo, la falta de infraestructuras y facultad capacitada, así como la escasa cantidad y calidad de la investigación sectorial (investigación aplicada, producción de casos locales, creación de conocimiento autónomo) es un rasgo destacado.

Por lo tanto, las alianzas internacionales, sobre todo con universidades de Estados Unidos, sigue siendo una pauta seguida por las instituciones nacionales para alcanzar niveles aceptables en un tiempo razonable y se conforman, actualmente, cuatro segmentos de mercado: los MBA acreditados internacionalmente con estudiantes de posgrado (caso de INCAE); los programas internacionales de origen español, chileno, argentino, mexicano y estadounidense que ofrecen programas de entrenamiento profesional; las universidades locales de diferentes niveles (licenciatura y posgrado) y calidades que ofrecen títulos en administración de empresas; y un segmento creciente de cursos técnicos ofrecidos por universidades e instituciones independientes sobre temas de "alta demanda" como la RSE y el comercio internacional³. Aun siendo un país pequeño (4.7 millones de habitantes en 51,100 km² de territorio), la oferta formativa en gerencia es creciente y alcanzó un nivel discreto para cubrir la demanda y avanzar hacia una fase de desarrollo interno e internacional y de cobertura total del mercado, contando ya también con numerosos programas de doctorado en ciencias de la administración o dirección de empresas⁴. En este

² CANAL 15 100% Noticias. Ob. Cit. 6 de mayo de 2013, <http://www.canal15.com.ni/videos/57802> consultado el 6 de mayo de 2013.

³ Artavia, Roberto. "Costa Rica", *A Global Guide to Management Education 2006*, Emerald Group Pub. Lim., Reino Unido, 2005, pp. 45-46.

⁴ Por ejemplo, según la información disponible en sus páginas web, lo ofrecen el TEC de Costa Rica, la UNED (Universidad Estatal a Distancia) y la UCI (Universidad para la Cooperación Internacional).

panorama, la larga trayectoria de INCAE llegó a poner la institución como pionera e innovadora, en competencia, más bien, con las otras renombradas escuelas de Latinoamérica e, incluso, del Norte.

2. Aliarse para el progreso: academia, empresa y política internacional

Esta escuela de negocios es una institución de enseñanza, asesoría e investigación privada, multinacional-latinoamericana y *no-profit*, y en 1964 arrancó su primer Programa de Alta Gerencia (PAG) en Antigua, Guatemala, gracias a la iniciativa de la comunidad empresarial de los países del istmo centroamericano, el soporte técnico de *Harvard Business School* y la ayuda financiera de la USAID (Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de EEUU). Tres años más tarde abrió su cuartel general, el campus de Montefresco-Managua, en Nicaragua, y en 1969 de titularon los primeros egresados del programa de Maestría en Administración de Empresas (MAE, equivalente al MBA)⁵.

Según su estatuto, la escuela, constituida oficialmente en Nicaragua como Asociación,

"es ajena a todo propósito político o lucrativo, tendrá como finalidad promover en los países de Centroamérica y Panamá con proyecciones al resto de Latino América, la preparación y el entrenamiento en administración del personal dirigente de las empresas, asociaciones o entidades públicas o privadas conectadas con la industria, el comercio, la agricultura, los servicios públicos o con cualquier otra actividad útil; la preparación y entrenamiento de personal con vocación para la práctica de la profesión y arte de administrar; y primordialmente establecer, operar, administrar y manejar el centro de estudios que se llamará 'Instituto Centroamericano de Administración de Empresas' y otros centros de enseñanza y de investigación"⁶.

Si bien el estatuto excluye finalidades políticas en la Asociación, el origen de la misma es marcadamente político, además de empresarial, y se coloca en un contexto histórico muy particular, ya que la idea de su fundación nace en la Conferencia de Presidentes de Centroamérica y Panamá celebrada en San José en 1963 y fue justamente en ese año cuando

⁵ McNulty, Nancy G. *Management Development Programs: The World's Best*, North Holland Publishing Company, Amsterdam, 1980, p. 131.

⁶ REPÚBLICA DE NICARAGUA. *La Gaceta. Diario Oficial*, Año LXX, n. 242, Imprenta Nacional, Managua, Nicaragua, 24 de octubre de 1966, p. 2474.

el Presidente de Estados Unidos, J. F. Kennedy, lanzó la Alianza para el Progreso con la intención de fomentar el desarrollo regional y combatir la avanzada del "peligro rojo" tras el éxito de la Revolución Cubana en 1959. El mismo Presidente envió una carta, reveladora de las interacciones entre empresa, universidad y política, con fecha del 10 de abril al decano de *Harvard B-School*, George P. Baker, en la que declaraba:

"Estoy enterado de que los representantes de la Escuela de Negocios de Harvard estarán visitando pronto América Central para revisar la posibilidad de cooperar con líderes empresariales e instituciones regionales y nacionales para un programa de alto nivel para mejorar la gerencia. Mis recientes conversaciones con los Presidentes de las naciones Centroamericanas volvieron a enfatizar en nuestros recíprocos intereses en el rápido desarrollo de los recursos humanos en esta área crítica. La participación del a Escuela de Negocios en un programa para fortalecer la gerencia constituiría un paso vital hacia una cabal integración regional, un objetivo fundamental de la Alianza para el Progreso"⁷.

3. Un experimento delicado

En realidad, los contactos oficiales entre Harvard y el gobierno con respecto a este asunto habían empezado unas semanas antes por trámite de una carta enviada al decano Baker por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Departamento de Estado y firmada por Teodoro Moscoso, coordinador de la Alianza para el Progreso, con fecha 22 de marzo de 1963 en la cual se lee:

"Considerando la próxima visita del Presidente esta semana a San José, tengo a bien precisar la enorme importancia que adquiere la Alianza para el Progreso en el éxito acelerado del movimiento de integración en Centroamérica [...].

Si es que vamos a lograr los objetivos de la Alianza en América Central, muchos problemas habrán de superarse. Ninguno de estos supera por importancia los requerimientos para enriquecer los recursos humanos de América Central, sin los cuales no pueden prosperar los desarrollos económicos, políticos y sociales. Tras mi

⁷ HBS Survey Team (Division of International Activities). *Management Problems and Opportunities for Management in Central America*, Reporte entregado a la USAID y elaborado por el equipo de HBS entre julio y agosto de 1963, Archivo Histórico del Sistema de bibliotecas de INCAE, Alajuela, Costa Rica, Caja 23 (Historia HBS-INCAE), Appendix A, p. 289.

regreso de Centroamérica, fui feliz de saber que el Profesor Hansen y el Señor Lodge de la Escuela de Negocios de Harvard se habían encontrado con mi Equipo de Desarrollo Institucional para discutir acerca de la propuesta para un Centro de Estudios de Gerencia Internacional [...].

En lo específico, propondría que dos o tres miembros de su escuela organicen un encuentro con nosotros en Washington y, entonces, vayan a Centroamérica para investigar sobre el terreno los problemas discutidos. Esto serviría como paso preliminar hacia un amplio programa de asistencia, posiblemente, para las cinco universidades nacionales de América Central, que ya crearon su propia organización regional, para la comunidad empresarial, las empresas y gobiernos de Centroamérica en la asimilación de conceptos y capacidades gerenciales, adecuados al programa de integración ahora en curso⁸.

Asimismo, la iniciativa ICAE (nombre originario de INCAE) despertó el interés del empresariado regional, como lo expresa la carta enviada el 17 de mayo de 1963 al decano Baker por el presidente de la Federación de Cámaras e Industrias Centroamericanas (FECAICA), Roberto Freund, en que "todos los miembros de FECAICA expresan un gran entusiasmo por la perspectiva de tener la cooperación y la asistencia de una escuela de tanto prestigio" y, tras la aprobación unánime del proyecto, "ofrecen una colaboración total para la implementación del programa de docencia"⁹. La primera mesa directiva de INCAE estuvo compuesta por destacados hombres de negocios y directores de bancos centrales de los países que contribuyeron a fundarla: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Honduras.

Después de haber verificado la factibilidad del proyecto y tras las misiones de exploración de los profesores de Harvard, George Cabot Lodge, Henry Arthur y Thomas C. Raymond, la acción de HBS se centró en la selección y capacitación del personal docente y administrativo de la nueva institución y también en la producción de materiales didácticos locales que promovieran una concepción moderna, técnico-profesional, de la administración con el fin de tener un programa de Máster adecuado a las exigencias

⁸ HBS Survey Team (Division of International Activities). *Ob. Cit.*, 1963, Appendix B, p. 290.

⁹ HBS Survey Team (Division of International Activities). *Ob. Cit.*, 1963, Appendix B, p. 295.

regionales, pero semejante al modelo estadounidense. Finalmente, en 1964, gracias a la iniciativa de la comunidad empresarial centroamericana, con el patrocinio de Harvard y la financiación de USAID, nació INCAE y arrancaba su primer Programa de Alta Gerencia (PAG) en Antigua, Guatemala. Éste fue seguido por otros en diferentes ciudades de la región (Boquete, Panamá, y San José, Managua y San Salvador), mientras que no fue sino hasta el año académico de 1967-68 cuando abrió sus puertas a los estudiantes el campus "Francisco de Sola" de Managua (precisamente de Montefresco, localidad a 16km de la capital) del que salió la primera generación de graduados del Programa de Máster en Administración de Empresas (P-MAE) en junio de 1969.¹⁰

4. Problemas de la gerencia en Centroamérica

La *task force* que entregó los estudios preliminares de viabilidad del proyecto INCAE incluyó en ellos y en sus conclusiones unos datos y consideraciones que vale la pena rescatar, ya que arrojan una panorámica interesante sobre la región centroamericana y, en parte, sobre toda América Latina que, en ese entonces, mostraba varias características comunes, aun dentro de los diferentes niveles de desarrollo empresarial y educativo de cada país. El sentido del tradicionalismo y de la tendencia hacia la necesidad de una integración regional son los primeros elementos a destacar, por lo que el desarrollo del Mercado Común Centroamericano representaba un atractivo para la comunidad empresarial local y las multinacionales como Unilever, Nestlé, Philips, Westinghouse, ESSO, Phelps Dodge, entre otras, las cuales rápidamente empezaban a establecerse en la región. Entonces, muchos empresarios veían al Mercado Común como una oportunidad y otros como una amenaza para sus posiciones preexistentes y, asimismo, eran evidentes la avanzada de un proceso de cambio social y la ruptura progresiva de las estructuras semif feudales que causaban inquietudes en las elites, inciertas sobre el destino del nuevo sistema.

"Posiblemente con la excepción de Costa Rica, estos países son controlados por pequeñas elites de poder, representativas normalmente de una combinación de liderazgos militares y empresariales que, sin embargo, a veces, se desplazan radicalmente, o amenazan con hacerlo, hacia minorías de izquierda. Estas elites están

¹⁰ INCAE. *Qué es INCAE*, Archivo Histórico del Sistema de bibliotecas de INCAE, Caja 02 (MAE-Catálogos y folletos-Costa Rica), Alajuela, Costa Rica, 1984-85, p. 1-3.

de alguna manera encima y detrás de los gobiernos. El poder está polarizado, por tanto, a la derecha y a la izquierda en las cuales existe la única organización en estas comunidades.

La amplia área entre ellas está casi completamente desorganizada y, entonces, relativamente sin poder. Las organizaciones de trabajadores son aún pequeñas, están creciendo significativamente y tienen importancia, más allá de los números, porque son una de las pocas fuerzas que se están moviendo para organizar el poder en esta área crucial en el medio".¹¹

Estos movimientos, junto al crecimiento de la industria y el comercio habían provocado una carencia clara de gerentes¹². El diagnóstico elaborado por los profesores del equipo de Harvard, indudablemente, tiene relevancia para los demás países del subcontinente latinoamericano, aun cuando en Centroamérica las condiciones de atraso y estrechez de los mercados eran más marcadas. Veamos.

Entre los problemas de gerencia, se destacaban graves deficiencias en las siguientes áreas que representan prácticamente todos los aspectos de la administración:

- política o estrategia de negocios y en la organización (centralización excesiva del poder del management, ausencia de planificación de largo plazo y presupuestaria, competencia desenfrenada entre países para atraer inversiones foráneas sin atención hacia los tiempos, los sitios productivos y sus consecuencias sociales);
- finanzas (uso ineficiente del capital y las instalaciones con excesos en la capacidad productiva u subutilización, no métodos modernos de contabilidad);
- mercadotecnia (no análisis y reconocimiento de exigencias del mercado, no hay atención hacia la reducción de precios para ampliar el mercado, modelos de distribución complicados en un entorno social muy cambiante, falta de control de inventarios y estudios de mercado);

¹¹ HBS Survey Team (Division of International Activities). *Ob. Cit.*, 1963, p. 8.

¹² El informe usa la palabra *manager* en el sentido de "una persona que en una organización tiene la responsabilidad para tomar decisiones políticas u operativas de naturaleza política (estratégica) importantes para esa organización".

- producción (distribución ineficiente de los recursos y las inversiones, baja productividad y altos costos debido a la falta de planeación y supervisión del trabajo, de los flujos productivos y del inventario);
- relaciones laborales (sistema gerencial rígido y tradicional en fase de cambio pero con resultados futuros inciertos, poca apreciación de la motivación humana, paternalismo, escasa comunicación, sindicatos identificados como "el comunismo", poca importancia dada al entrenamiento);
- relaciones empresas-gobierno (desconfianza y sospechas en muchas áreas, no largo plazo, ineficiencia gubernamental afecta la planeación de los negocios, favoritismos, subsidios y discriminación son factores importantes)¹³.

En una entrevista, el profesor de INCAE, Dr. Francisco Leguizamón, confirmó este diagnóstico. Al destacar que la enseñanza profesional de la administración en Centroamérica empezó con INCAE, con asesoría de HBS y con el visto bueno de Kennedy, precisó las condiciones bajo las cuales el Instituto se benefició de financiaciones externas y mantuvo su independencia:

"Mi punto es bastante asertivo para evitar interpretaciones que se deriven de la creencia general de que toda organización es, de alguna manera, proclive a trabajar sin independencia en función de mandatos extra nacionales o extra institucionales e, insisto, no es el caso. La UsAid no nos proporcionó un regalo, nos hizo un préstamo que dolorosamente pagamos año tras año con una amortización de 200mil dólares por año. Solamente en el año 1989 - 1990 fue cuando se consiguió que el gobierno de Doña Violeta de Chamorro asumiera la deuda que INCAE tenía con la AID y que había pagado rigurosamente cada año para que entrara en el paquete de perdón de la deuda de EEUU con Nicaragua. La deuda, por no ser un regalo, no nos ataba a ninguna ideología o sistema político en particular [...] Así que hemos operado hasta hoy en plena independencia de pensamiento, eso es, orientado a mejorar la calidad de vida

¹³ HBS Survey Team (Division of International Activities). *Ob. Cit.*, 1963, p. 8-10.

de los ciudadanos de los países a los que servimos con las mejores prácticas gerenciales"¹⁴.

5. La urgencia de INCAE

En las elites empresariales centroamericanas había una conciencia clara de estos problemas, por lo cual 19 líderes de las seis naciones centroamericanas involucradas en el proyecto, tras un primer encuentro en la Ciudad de Guatemala, de vuelta a sus países nombraron un comité nacional y un representante destacado para otro encuentro en San Salvador el 13 de julio de 1963. Los seis eligieron al empresario salvadoreño don Francisco de Sola como Presidente de la mesa directiva, integrada por ellos mismos, de ICAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, después INCAE). Su tesorero sería Francisco Aquino, director del Banco Central de El Salvador, y la primera actividad a realizarse en 1964 sería un curso intensivo, un Programa de Alta Gerencia de 4-5 semanas para cerca de 45 participantes, seleccionados entre los mejores *top managers* públicos y privados de la región, en Antigua, Guatemala, bajo la conducción de HBS. En el acto de clausura se decidió la construcción de un campus fijo en Managua, que se inauguraría el 20 de mayo de 1969, y la implementación de un MBA de tiempo completo. Iniciaba la aventura de INCAE¹⁵.

La ausencia de una estructura física no impidió la realización de los programas en sedes alternativas, el inicio del primer MBA (o MAE) en 1967, con el rector Ernesto Cruz, y la apertura de una biblioteca que en 1966 empieza con 459 libros traídos de la Baker Library de HBS. Así lo relata Antonio Acevedo, profesor de INCAE y Director del sistema de bibliotecas:

"El INCAE siguió creciendo y avanzando, con él, la labor bibliotecaria empírica también. Se consiguió el local en que actualmente está la Biblioteca y se contrató parcialmente los servicios técnicos de un bibliotecario de la *American Nicaraguan School*, señor James Martin. Su trabajo básicamente consistió en clasificar los libros acumulados hasta la fecha, con el sistema de clasificación de la Biblioteca del Congreso

¹⁴ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Francisco Leguizamón, profesor pleno del CLADS (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Sostenible) de los programas de maestría de INCAE Business School", 15 de mayo de 2009, en las instalaciones de INCAE en La Garita, Alajuela, Costa Rica.

¹⁵ Barragán Noriega, Raúl E. y Artavia Loría, Roberto. *INCAE Business School: los primeros 45 años; visión y pasión*, Worldcolor, Bogotá, 2009.

de los Estados Unidos de América. En el octubre de 1971, la Biblioteca empezó a desarrollarse, lo cual fue posible con la llegada del primer bibliotecario profesional, contratado de forma permanente, el Sr. Thomas Bloch, actual Director del Sistema de Bibliotecas de INCAE¹⁶.

El interés de agencias como la AID, del gobierno de EEUU y de instituciones como HBS y Stanford, en su momento, para fundar una escuela como INCAE, u otras como ESADE en Perú y demás en Latinoamérica, era fuerte, tal como lo explica el profesor del área de análisis político de INCAE, Dr. Julio Sergio Ramírez.

"Era para contribuir al desarrollo en el Tercer Mundo. Yo creo que era la idea de que podemos trasladar parte de nuestro modelo de gestión a países en desarrollo; de otro lado, hay alguien que pone la plata porque eso siempre se vuelve importante, alguien como AID que quiere proyectar bastante más la forma en que se hacen negocios y la forma en que se toman decisiones en el gobierno a países latinoamericanos. Y, desde el punto de vista estadounidense, se dice que 'ojalá que los países se desarrollen de un modo algo bastante parecido a lo que hacemos aquí para que nos podamos entender y generar algo más adelante'.

Tienen herramientas de difusión de sus ideologías y sus prácticas y tratan de llevarlas a otros continentes, pues aquí, yo creo que es parte de eso. En el caso de INCAE era la época de la Alianza para el Progreso. Kennedy tenía la idea de apoyar el Mercado Común Centroamericano, a que tuvieran éxito estas economías con fondos de la entonces Alianza para el Progreso para difundir un modelo de pensamiento y de acción más afín con la ideología norteamericana o la ideología predominante en Estados Unidos¹⁷.

6. La consolidación del experimento en los años 1970: intereses convergentes

En los años setenta empieza el primer Programa de Gerencia de Agroindustria, pensado especialmente para el contexto local y rural del istmo, y también, justo en 1970, se realiza el

¹⁶ Acevedo, Antonio. "Contribución a la historia de INCAE: una experiencia personal", texto del acervo histórico de INCAE disponible en <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdfs/Historia-INCAE-Antonio.pdf> consultado el 5 de mayo de 2013, p. 2.

¹⁷ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Julio Sergio Ramírez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

primer programa ejecutivo fuera de Centroamérica, el PAG IX, en Medellín, Colombia, el cual va marcando una pauta de expansión internacional de la escuela que sigue hasta la fecha. El segundo PAG internacional fue el "andino" de 1974 en Ecuador. En ese año, Charles H. Savage Jr. primer Director Académico de la institución, entrega un reporte de actividades en el que destaca como "INCAE tiene a la mano el talento que necesita para construir su futuro", aunque también evidencia que "para arriesgar sus carreras, esta gente necesita una sólida perspectiva sobre el hecho de que INCAE tendrá éxito, donde muchos han fallado, en la tarea de institucionalizar una educación administrativa de calidad en Latinoamérica".¹⁸ Si bien Harvard dejó en esta década de tener relaciones formales con INCAE y financiamientos conjuntos a través de USAID, mantuvo la presencia de un Comité Asesor permanente como puente entre las dos escuelas hermanas.

A lo largo de su historia, INCAE supo aglutinar intereses y prestar servicios valorados por los interlocutores institucionales y los portadores de intereses, por la comunidad empresarial y política centroamericana en especial, y es razonable afirmar que, a lo largo de su historia, nació y prosperó gracias al esfuerzo de muchas instituciones y personas, egresados y profesores, empresas y agencias internacionales, entre las cuales destacan, además de sus fundadores y de los países de Centroamérica, la USAID de EEUU, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación Interamericana, el empresario Stephen Schmidheiny y la fundación AVINA, la Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional, la Comunidad Europea, la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), la Fundación Ford, la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur, la Fundación para la Educación Gerencial en Centroamérica, la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (Venezuela), los gobiernos de Latinoamérica y muchas corporaciones multinacionales¹⁹.

7. El terremoto de 1972 y la participación de INCAE

En esta década, en Nicaragua, las inquietudes de la naturaleza se mezclaron con las políticas. El terremoto en Managua de 1972 hizo más de 10,000 víctimas dejando en ruinas cerca del

¹⁸ **Savage Jr., Charles H. "Termination Report"**, Archivo Histórico del Sistema de bibliotecas de INCAE, Caja 23 (Historia HBS-INCAE), Alajuela, Costa Rica, **7 de octubre de 1970, p. 1.**

¹⁹ Artavia, Roberto. "Prefacio", en Colburn, Forrest D. y Montiel, Eduardo. "Historia del INCAE", en Colburn, Forrest D. (coord.). *INCAE. Excelencia y liderazgo para América Latina*, INCAE Pub., Alajuela, 2002, p. 5.

80% de la ciudad y la emergencia humanitaria y social apremió a los investigadores de la escuela para que, junto con altos funcionarios del gobierno nicaragüense y empresarios privados, redactaran una diagnosis detallada de la situación que fue clave para la obtención de la ayuda extranjera: esto constituía una ampliación de la visión institucional y la incursión de INCAE en el campo de las políticas públicas, un interés que se consolidó con la creación en 1973 de un Centro de Asesoramiento específico que, inicialmente, se ocupó del plan de reconstrucción de Managua bajo financiación de la USAID²⁰. Del mismo tenor fueron las iniciativas para un programa de Administración de Programas de Planificación Familiar y el de Banca y Finanzas para el Desarrollo de 1973 y el de Gerencia Pública de 1974.

Sin embargo, el terremoto de 1972 dejó al país hecho escombros y la escuela atravesó una crisis. En el libro "Memorias de INCAE: 1970-1982", escrito por Harry W. Strachan, director académico de la institución en 1971, se describe lo que se vivió en este tiempo. Strachan relata que tras el terremoto en Managua un profesor le decía que los alumnos no regresarían, porque ya estaban explorando la posibilidad de pasarse a otros lugares. A esto se sumaba que los ingresos a INCAE se habían interrumpido y en dos meses no tendría el efectivo para pagar salarios. Pero INCAE se recuperó²¹.

Tras el terremoto, aumentó la oposición interna contra el régimen de Anastasio Somoza y estalló una guerra civil que llevó a la victoria de la revolución nicaragüense con los sandinistas que tomaron el poder el 19 de julio de 1979.

"Ya para 1981 la situación era difícil, INCAE tenía serios problemas en reclutar a los alumnos y a los profesores, Nicaragua tenía una mala reputación aunque, si uno estaba en el país, todo era muy tranquilo, sin embargo, las autoridades de INCAE sintieron que era necesario abrir una segunda sede para sobrevivir porque no estaban seguras de lo que pasaría en Nicaragua",

²⁰ INCAE. "Centro de asesoramiento", Archivo Histórico del Sistema de bibliotecas de INCAE, Caja 17 (Programas-Centro de Asesoramiento), Alajuela, Costa Rica, 1973, disponible en <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/CA-2.pdf> consultado el 5 de mayo de 2013, pp. 1-20.

²¹ Strachan, Henry W. *Memorias de INCAE: 1970-1982*, EDUCA, San José, Costa Rica, 2007.

comentó el bibliotecario histórico de INCAE Thomas Bloch, quien trabajaba en la institución desde 1971, al periódico de lengua inglesa *The Tico Times*²².

8. La convivencia con la revolución sandinista

El rector Henry Strachan, quien asumió en 1981, en sus juntas con los funcionarios sandinistas, remarcó el compromiso de INCAE con la libertad de cátedra y con su independencia financiera y ofreció seminarios al mismo gobierno. En INCAE se cuenta una anécdota sobre las dificultades de la escuela y de sus estudiantes en esa época. El relato describe los esfuerzos de un grupo de estudiantes que, para ver un partido de fútbol en Costa Rica, vendieron tres botellas de ron Flor de Caña cada uno para financiar su viaje, pues el sabroso líquido venía adquiriendo un valor comercial muchas veces superior una vez que se cruzaba la frontera sur nicaragüense. En un principio, hubo riesgos concretos de que INCAE fuera expropiada por los sandinistas.

"Sí, y porque uno de los comandantes de la revolución, Jaime Willow, había escrito en uno de sus libros, creo que se llama "Patria y revolución", que una institución como INCAE representaba al gobierno norteamericano y a la empresa privada que era depredadora del trabajo de la gente. Decía que, por lo tanto, no era una institución que la revolución considerara amiga y que si él tuviera el poder, tomaría al INCAE, lo expropiaría. Eso es lo que dijo él en un libro, pero luego hay diferencias entre lo que se dice y lo que se hace. Entonces, Jaime fue una de las primeras personas que llegó al INCAE"²³.

La revolución trajo momentos de crisis para INCAE, pues el rector y el Consejo Directivo decidieron dejar libres a docentes y estudiantes de tomar sus propias resoluciones sobre quedarse o no en el país y, por otro lado, informaron al nuevo gobierno acerca de la naturaleza apolítica de la institución, de su neutralidad y de su voluntad de ofrecer cursos y capacitación a cualquier gobierno, siempre y cuando la intención de éste fuera beneficiar a sus ciudadanos y actuar de manera responsable y no violenta: los sandinistas requirieron,

²² Williams, Adams. "INCAE's Success Is Rooted In Its History", *The Tico Times*, San José, Costa Rica, 11 de septiembre de 2009, p. 10.

²³ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Francisco Leguizamón", 15 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

de hecho, el respaldo de la escuela para manejar los servicios del gobierno y entrenar a los gerentes del sector público o nacionalizado²⁴.

"En mi opinión, INCAE estaba cerca del colapso. Los registros escritos de aquella época respaldan esta visión. A pesar de ello, don Chico de Sola tuvo una fuerza tremenda. Dijo, simple, directa y firmemente 'no hay cuestión, tenemos que ir adelante, tenemos que hacer que esta escuela tenga éxito'. Por fin, el inestable periodo interino culminó con la llegada de Harry Strachan. Él era animado, firme, un pensador estratégico y líder carismático, y trajo orden y cambios positivos, acabando con muchos años en que INCAE vivió al borde del desastre"²⁵.

A finales de 1981, el Presidente de Costa Rica Rodrigo Carazo, Walter Kissling, presidente costarricense del Consejo Directivo de INCAE, y Jorge Walter Bolaños, Gerente de la Caja Costarricense del Seguro Social y egresado de esa *B-School*, se reunieron y decidieron dar a INCAE la condición de "misión" o institución internacional y a su *faculty* un estatus cercano al de los diplomáticos. Luis Alberto Monge, sucesor de Carazo, en 1982, depositó la primera piedra de las nuevas instalaciones²⁶. Mientras tanto, la sobrevivencia de INCAE en Nicaragua estaba atada a un hilo, pero se logró. Al respecto, el profesor Leguizamón relata una anécdota muy interesante sobre el acercamiento entre las distintas "cosmovisiones" del comandante Wislow y de los profesores de INCAE.

Llegó con sus segundos, terceros y cuartos en atuendo militar cuando ya habían ganado la revolución. Yo era director académico y él se me presentó para preguntarme.

JW: 'Francisco, ¿ustedes pueden ayudar la revolución?'

FL: 'Pues, ¿cómo? Nosotros damos un servicio de formación en administración'.

JW: 'Los muchachos de la revolución saben disparar, pero no saben administrar fincas.

Yo soy responsable del 60% de la capacidad productiva de este país, principalmente el sector agrícola, y todas las empresas del sector privado me han abandonado, las

²⁴ Skinner, Whickham. "INCAE Story for the Founders' Circle Event, Antigua - Guatemala, April 23, 2009", paper preparado para el segundo evento del Círculo de Fundadores, 19 de abril de 2009, 1-10, p. 8.

²⁵ Skinner, Whickham. "INCAE Story for the Founders' Circle Event, Antigua - Guatemala, April 23, 2009", paper preparado para el segundo evento del Círculo de Fundadores, 19 de abril de 2009, 1-10, p. 9.

²⁶ Colburn, Forrest D. y Montiel, Eduardo. "Historia del INCAE", en Colburn, Forrest D. (coord.). *INCAE. Excelencia y liderazgo para América Latina*, INCAE Pub., Alajuela, 2002, p. 19-20.

haciendas, la producción y se han ido del país, han destruido los archivos, los técnicos se han ido, pero yo tengo la responsabilidad de darle de comer a Nicaragua, la revolución va a darle de comer a los habitantes. Por lo tanto, necesito formar rápidamente a administradores de fincas, ¿pueden hacer eso?'

FL: 'Podemos pensar en un programa'

JW: '¿Pueden hacerlo sin lavarles el cerebro?'

FL: '¿Cómo cree Usted que le lavamos el cerebro a las personas?'

JW: 'Mire, yo sé que todas las personas que llegan aquí entran al aula y un profesor está allá al frente y hace como el ruido de un golpe ¡bam, bam, bam! y dice ¡muchachos, ustedes van a aprender aquí a maximizar las ganancias!'

FL: 'Sí comandante, eso hacemos, aquí enseñamos a maximizar las ganancias de las empresas'

JW: 'Allí es donde yo digo que les lavan el cerebro, en la revolución no puede ser así!'

FL: 'Eso quiere decir que en la revolución las empresas pueden gastar más de lo que son capaces de generar, que un gerente en la revolución puede gastar más de lo que produce'

JW: 'No, no, no... Claro que tiene que producir más de lo que gasta'

FL: 'Ah ok, comandante, eso es lo que nosotros hacemos y lo llamamos ganancia'

JW: 'Ah bueno, de lo que se trata es que eso no se llama ganancia en la revolución, eso se llama excedente social'

FL: 'Comandante no se preocupe, cuando entren los estudiantes a estudiar su programa de gerencia agropecuaria modular, lo vamos a llamar GAM, lo primero que van a oír es ¡muchachos, aquí hay que generar un gran excedente social!'²⁷

9. El traslado de Nicaragua a Costa Rica

En 1983, finalmente, se logró una suerte de diversificación del riesgo bajo la rectoría de Marc Linderberg y se abrió el nuevo campus en La Garita-Alajuela, Costa Rica, que

"era un country club llamado *Racquet Country Club*, como raqueta de tenis, que se le conocía en Alajuela como 'barranco del gringo'; éste quebró y fue adquirido por el

²⁷ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Francisco Leguizamón", 15 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica. El diálogo fue elaborado con base en el testimonio del Dr. Leguizamón, pasado al discurso directo en vez del indirecto de la grabación original.

Banco Central y, cuando Costa Rica lo ofreció a INCAE, la USAID inyectó muchos fondos y, junto con ello, construyó los edificios para las clases y la administración"²⁸.

Junto a ella, el BID y la Fundación Hanns Seidel contribuyeron a la obra de construcción de la nueva biblioteca. El mismo BID financió, asimismo, tres nuevos programas: Gerencia de Exportaciones No Tradicionales, Política y Gerencia de Recursos Energéticos y Pequeña y Mediana Empresa. En el otoño de 1983, los estudiantes del segundo año del MAE (MBA) XVI, que habían iniciado sus estudios en Nicaragua, fueron a Costa Rica y no será sino hasta 1996 cuando otro MAE integral se imparta en el campus de Managua. Mientras tanto, también como consecuencia de las dificultades en Nicaragua, la oferta educativa se expande con el ingreso de Ecuador como país miembro de INCAE en 1984, con el primer programa para Docentes Universitarios en 1985, el primer MAE en Asunción, Paraguay, en 1987 y el programa para capacitar a líderes políticos en 1989²⁹.

El Presidente Óscar Arias, quien ganaría ese mismo año el Premio Nobel por la Paz, utilizó el campus de INCAE como sede de los encuentros con sus pares centroamericanos, lejos de los reflectores, en pos de favorecer la cesación de los conflictos armados que azotaban la región, así que los términos de los Acuerdos de Paz de Esquipulas, que entre otros efectos determinaron el fin del conflicto entre Contras y sandinistas, se estipularon en una vieja mesa de madera del Instituto³⁰. En 1990, Violeta Barrios de Chamorro gana las elecciones en Nicaragua y, un año después, el italiano Brizio Biondi-Morra, académico, viajero y empresario, asume como sexto rector hasta 1999.

10. El despegue internacional de los años 1990

Los años noventa marcan un hito, ya que INCAE se vuelve un verdadero *think tank* económico-político para los líderes de la región que buscan una salida a la crisis de la deuda en el marco del Consenso de Washington como discurso y praxis político-económica dominante. También aumenta su presencia internacional, con un programa en Venezuela,

²⁸ Williams, Adams. Ob. Cit., 11 de septiembre de 2009, p. 10.

²⁹ INCAE. *Historia de INCAE. Cronología*, p. 5. <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdf/Historia-INCAE.pdf> consultado el 4 de mayo de 2013.

³⁰ Los presidentes de la región agradecieron oficialmente INCAE: <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/documentos-historicos/09-1.php> consultado el 6 de mayo de 2013.

y su atención hacia los asuntos ambientales con una Maestría en Administración de Recursos Naturales (MARN).

De hecho, las acciones de influencia y orientación de la escuela se dirigen ya a distintos actores clave (gobiernos nacionales y locales, *think tank* de la región, empresas, grandes universidades y centros de capacitación ejecutiva, asociaciones del sector productivo, instituciones financieras internacionales para la región y sus países) que van incorporando las visiones de INCAE en sus propias formas de pensar, elaborar discursos, políticas y agendas³¹: para ejemplificar, este proceso culminó en 2007 con el referéndum y el anterior debate sobre la adhesión de Costa Rica al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que, por un lado, fue combatida por los movimientos sociales nacionales y por algunos sectores de la población, y, por el otro, fue apoyada por el sector empresarial y la misma INCAE con su influencia destacada en temas sociales, internacionales y políticos y no sólo económicos o académicos³².

En 1994, INCAE recibe la acreditación de la *Southern Association of Colleges and Schools*, pero el hecho más importante de la década que consagra la imagen de la escuela como vehículo de ideas económicas y políticas influyentes fue la organización de conferencias y visitas entre los más destacados empresarios, los mandatarios centroamericanos y sus equipos económicos y el profesor de la HBS Michael E. Porter (Doctor Honoris Causa de INCAE en 1996) para tener "la oportunidad de cambiar el debate económico en una parte del mundo que lo necesita y lo merece", tal como lo expresara el rector Brizio, y presentar su marco conceptual sobre el desarrollo económico de las naciones: una parte de su exposición fue pública y asistieron más de 350 personas y otra parte fue sólo con los líderes y los mandatarios.

El año siguiente, INCAE presentó en Harvard a los presidentes de la región una investigación basada en el marco y en el debate de esa conferencia de Porter sobre competitividad de compañías, sectores y países para posicionar mejor a Centroamérica en la economía mundial: la escuela se convirtió así en un importante vehículo y formulador de

³¹ VIVA Trust. *AVINA-INCAE. Una alianza para el desarrollo sostenible en América Latina*, VIVA Trust Estudios de caso, VIVA Trust, San José, Costa Rica, abril de 2007, disponible en http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdfs/incae_espanol.pdf consultado el 10 de mayo de 2013, p. 13.

³² "Roberto Artavia: TLC hará a CR más competitiva", *Capitales.Com*, 11 de julio de 2007, <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=20144> consultado el 3 de abril de 2013.

modelos y reformas aperturistas y liberalizadoras y contó con el apoyo del Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard para realizar un proyecto conjunto, financiado principalmente por el Grupo AVINA del empresario suizo Stephen Schmidheiny (Doctor Honoris Causa de INCAE en 1993), y por el Banco Centroamericano de Integración Económica, en el que participó también el director del instituto, el profesor de *Columbia University* Jeffrey Sachs³³.

11. Desarrollo sostenible e inconsistencias: el caso Eternit

Se ahonda aquí en un caso emblemático de las inconsistencias entre el discurso y la acción por lo que se refiere a la ética empresarial, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible que son unas banderas de INCAE y de uno de sus personajes clave, el empresario Schmidheiny. La historia judicial y empresarial de este hombre de negocios, nacido en Heerbrugg, Suiza, en 1947, representa un caso bastante controvertido: por un lado, se ha propuesto como gurú del desarrollo sostenible y de la responsabilidad social en las Américas, sin embargo, por otro lado, su pasado como *business man* está manchado por acusaciones y condenas gravísimas en Europa.

En febrero de 2013, el Tribunal de Turín condenó al suizo y a su ex socio en la compañía multinacional *Eternit Group*, el barón belga Louis De Cartier, de 92 años en ese entonces, a 16 años de prisión por desastre doloso y remoción de medidas contra los infortunios: el "caso Eternit" en Italia es uno de los más emblemáticos con respecto a la conducta empresarial y a la ética, pues la sentencia fue esperada por los familiares de 3000 víctimas del asbesto, material utilizado junto con el cemento para la producción del Eternit, un material conocido también como "fibrocemento" y prohibido en Italia desde 1992. La gravedad del problema del asbesto y su comprobada peligrosidad para la vida humana se entienden con unas cifras actuales de la Organización Mundial de la Salud: más de 100,000 muertos al año y 125 millones de trabajadores que aún están en contacto constante con esta sustancia en el mundo.³⁴

El Eternit estaba patentado por los dos empresarios condenados, era el producto puntero de su negocio y representa un material de construcción con propiedades de aislador

³³ Colburn, Forrest D. "Competitividad económica y desarrollo sostenible", en Colburn, Forrest D. (coord.). *INCAE. Excelencia y liderazgo para América Latina*, INCAE Pub., Alajuela, 2002, p. 23-24.

³⁴ <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs343/es/> consultado el 5 de julio de 2014.

térmico³⁵. El 3 de junio de 2013, la Corte de Apelaciones de Turín, dentro del juicio para las "víctimas del asbesto", condenó al suizo a 18 años de prisión, aumentándole la pena de dos años, mientras que el noble belga evitó este destino, pues falleció pocos días antes, el 21 de mayo de 2013: finalmente, Schmidheiny ha sido condenado por sus responsabilidades como administrador de Eternit en el decenio 1976-1986 y ha sido absuelto por otros cargos que le habían sido atribuidos, relativos al decenio 1966-1975 porque los hechos no subsistían³⁶.

Hoy en día, la producción de Eternit, y asimismo el uso y venta del asbesto, están prohibidos en muchos países del mundo, aunque siguen permitiéndose en varios otros, como por ejemplo, Rusia, Canadá, China, India, Brasil, Tailandia y México, que en este rubro tienen estándares de protección de la salud humana y de los trabajadores más blandos: básicamente la producción de Eternit libera unas fibras *killers* que provocan el cáncer mesotelioma (enfermedad mortal) y la asbestosis (enfermedad pulmonar crónica), unas patologías cuyas causas ya se habían detectado claramente desde los años sesenta del siglo pasado, cuando, justamente a partir de ese decenio, los magnates, ahora condenados por la magistratura italiana, se turnaron en la administración de la empresa y, por esto, fueron juzgados como responsables posteriormente³⁷.

A pesar de lo anterior, el negocio de Eternit siguió igual, por eso la condena habla de "dolo" porque los imputados habrían escondido conscientemente los efectos cancerígenos del asbesto. "De Cartiers se quejó de la justicia italiana, de un proceso justo que es un honor para nuestro país, y Schmidheiny, en cambio, se esconde detrás de actividades filantrópicas, tanto actividades de lobbying como de espionaje para evitar responder de su conducta ante los jueces", remarcó el fiscal de Turín, Raffaele Guariniello, quien fue encargado de representar a las víctimas en el proceso de segundo grado³⁸.

³⁵ Redazione. "Eternit, 16 anni a Schmidheiny e De Cartier. In aula grida, lacrime e applausi dei familiari", *Corriere della Sera*, Milán, 13 febbraio 2012, http://www.corriere.it/cronache/12_febbraio_13/eternit-torino-sentenza-amianto_a8c2c0e8-561b-11e1-b61e-fac7734bea4a.shtml consultado el 9 de mayo de 2013.

³⁶ <http://www.unita.it/italia/eternit-18-anni-di-reclusione-br-al-magnate-svizzero-schmidheiny-amianto-torino-1.503846>

³⁷ Arcovio, Valentina. "Che cos'è l'Eternit?", *La Stampa*, Turín, 13 de febrero de 2012, <http://www.lastampa.it/2012/02/13/cultura/domande-e-risposte/che-cos-e-l-eternit-x6TfXW5O8HlwUvIYQ07uyL/pagina.html> consultado el 8 de mayo de 2013.

³⁸ Redazione. "Eternit, Guariniello chiede vent'anni in appello per Schmidheiny e De Cartier", *Corriere della Sera*, Milán, 13 de marzo de 2013, http://www.corriere.it/cronache/13_marzo_13/eternit-appello-guariniello-20anni-schmidheiny-decartier-amianto_ec2969d2-8bde-11e2-8351-f1dc254821b1.shtml consultado el 10 de mayo de 2013.

En el archivo histórico de la biblioteca de INCAE existe una caja, la número 34, llamada "Walking the Talk" o, de otras forma, diríamos "de las palabras a los hechos", la cual recuerda el título de una interesante lectura llamada "Walking Our Talk"³⁹, sobre la responsabilidad corporativa de las escuelas de negocios, entendidas ellas mismas como empresas y centros para distintos portadores de intereses (la *Business School Responsibility* o BSR). El caso del empresario y neo-filántropo suizo nos lleva a la misma pregunta que animó el trabajo mencionado y a su cuestión filosófica central, como la define la misma autora: ¿Cuál debería ser la responsabilidad de una *business school* hacia la sociedad? Ella contesta así:

"Aunque hay que reconocer que las escuelas de negocios, como las compañías y las universidades, están limitadas en su capacidad de proteger y mejorar el bienestar social, también deberíamos notar que la responsabilidad social ha de ser compartida por todos los tipos de organización. Las instituciones de educación superior cumplen con un papel importante en la creación de esta norma de responsabilidad social y en la construcción de organizaciones éticas, tanto que son consideradas unas 'piedras angulares'. Afirmé que la BSC [*Business School Citizenship*] es necesaria para conseguir un apoyo adicional de la sociedad hacia la educación gerencial, relanzando al mismo tiempo la legitimidad de las escuelas de negocios - una legitimidad que, acto seguido, reforzará las normas sociales de buena ciudadanía para otras instituciones. La ciudadanía, sea individual u organizativa, requiere participación y un compromiso para un bien superior. Tenemos que '*walk our talk*' e incrementar el ritmo así como el volumen"⁴⁰.

Volviendo al presente, así escribió Schmidheiny, en 2007, acerca de la filosofía y los logros de la alianza con INCAE:

"Cuando me invitaron a pronunciar el discurso principal en la ceremonia de graduación de INCAE *Business School* en 1993, escogí los temas - entonces en gran medida desconocidos - de desarrollo sostenible, eco-eficiencia y responsabilidad social, para dar un mensaje de desafío a los graduados, líderes empresariales y

³⁹ Boyle, Mary-Ellen. Ob. Cit., marzo de 2004.

⁴⁰ Boyle, Mary-Ellen. Ob. Cit., marzo de 2004, p. 62.

también a las instituciones de la región. Dije que preveía un ambiente rápidamente cambiante, tanto en lo social como en los negocios, al que todos tendríamos que reaccionar y adaptarnos. La respuesta que obtuve sobrepasó mis expectativas. INCAE empezó a actuar basándose en sus propias fortalezas en materia de gestión, particularmente su compromiso con los recursos naturales, y pronto hizo del desarrollo sostenible un tema primordial en su programa de maestrías, el cual se ha convertido en uno de los mejores de su clase en el mundo actual"⁴¹.

Para el año 1995, la mayoría de los 131 graduados de la institución en todos sus programas provienen de regiones distintas de Centroamérica y Panamá, lo que atestigua su internacionalización creciente. El 25 de octubre de ese año, Schmidheiny participó en una cumbre de presidentes centroamericanos en Harvard y, tras este encuentro, INCAE propuso la creación de un nuevo centro de investigaciones y, entonces, en 1996 se crea el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), "con el propósito de promover cambios en las políticas públicas, la estrategia de negocios y las acciones de la sociedad civil"⁴², y la primera piedra es colocada el 30 de noviembre por Schmidheiny quien, desde el principio, fue un socio fundamental de esta entidad y de la misma INCAE, primero personalmente y, después, a través de la recién creada Fundación AVINA⁴³. Entonces, la inconsistencia con los principios de la buena ciudadanía corporativa de las escuelas de negocios (BSC) y del desarrollo sustentable aparece claramente: su nombre campea en la fachada del centro de investigación más moderno de la institución, que lo celebra en calidad de patrocinador, filántropo y reconocido líder empresarial, mientras que el resto del mundo lo procesa y lo condena por crímenes gravísimos ligados a su conducta como empresario.

⁴¹ Schmidheiny, Stephan. "La experiencia de INCAE", Prefacio al documento: VIVA Trust. *AVINA-INCAE. Una alianza para el desarrollo sostenible en América Latina*, VIVA Trust Estudios de caso, VIVA Trust, San José, Costa Rica, abril de 2007, disponible en http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdfs/incae_espanol.pdf consultado el 10 de mayo de 2013, p. 7.

⁴² INCAE. "INCAE Business School: Impacto en la Región", video que se creó para el segundo Founders' Circle Event, Antigua, Guatemala, 23 de abril de 2009. Documento audiovisual disponible en el enlace <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/videos/incae.php> consultado el 1 de mayo de 2013.

⁴³ VIVA Trust. *AVINA-INCAE. Una alianza para el desarrollo sostenible en América Latina*, VIVA Trust Estudios de caso, VIVA Trust, San José, Costa Rica, abril de 2007, disponible en http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdfs/incae_espanol.pdf consultado el 10 de mayo de 2013, p. 11.

12. La mejor del nuevo milenio

Cuando Brizio Biondi-Morra dejó la rectoría de INCAE, en 1999, le sucedió Roberto Artavia, primer egresado de MAE-INCAE en asumir este puesto y Brizio pasó a ser Presidente del Consejo Directivo. La relación con Harvard cambió, pues ya no se dio un flujo informativo unilateral o una tutoría paternalista hacia INCAE, sino que los nexos entre las dos escuelas se volvieron más equilibrados y recíprocos, dentro de una relación simétrica de colaboración e intercambio de ideas originales en los dos sentidos⁴⁴. La escuela obtuvo la acreditación de la más importante asociación de MBA del mundo, la AACSB, y finalmente se inauguró el Edificio del CLACDS titulado con el nombre del magnate suizo.⁴⁵ Desde su concepción, este proyecto había despertado mucho interés en el exterior como lo relataba la revista *The Economist* del 21 de junio de 1997:

"El reciente intento de integración en Centroamérica es diferente y, en comparación con otras formas de vinculación regional en todo el mundo, inusual. Se concentra no sólo en el libre comercio, sino también en políticas microeconómicas comunes, tales como la desregulación y la armonización de impuestos. En lugar de acudir a los economistas de la Universidad de Chicago, como lo han hecho los reformadores localizados más al sur, los centroamericanos se inspiran en la Escuela de Negocios de Harvard y en el INCAE, otra institución con la misma mentalidad.

Michael Porter, un Profesor de Harvard que se ha convertido en el gurú de economía de la región... cree que la región debe concentrarse en reformas microeconómicas que incrementen la productividad. Estimulados por seminarios mensuales dirigidos por el INCAE, que actúa como una especie de secretaría de reforma, los ministros están diseñando estrategias comunes para desregular, atraer inversiones, reformar sus

⁴⁴ Page, Dan y Penrice, Daniel. "INCAE Celebrates Thirty Years of Achievement", *Campus*, INCAE, Costa Rica, octubre de 1994, p. 25. <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdfs/20080208140917337-1.pdf> consultado el 3 de mayo de 2013.

⁴⁵ El Consejo Directivo de INCAE está integrado por un Presidente (elegido entre los Directores por sus colegas para liderara el destino y aportar la visión esencial a la institución), un Vicepresidente, un Presidente Emérito, siete Directores por país (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Ecuador), algunos (históricamente fueron máximo siete) directores adicionales (normalmente destacados empresarios claves para la historia de la escuela, incluso estadounidenses o de otros países) y el rector de INCAE (actualmente es Arturo Condo). Información de <http://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/consejo-directivo.php> consultado el 2 de mayo de 2013.

sistemas de pensiones y, más convencionalmente, unificar las redes eléctricas y de telecomunicaciones y construir caminos"⁴⁶.

En 2001, para refrendar su compromiso social, INCAE y cinco otras escuelas latinoamericanas de administración, junto con HBS y el Grupo AVINA, crean la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (en inglés SEKN: *Social Enterprise Knowledge Network*), es decir,

"una red de escuelas de negocios líderes en 10 países de Iberoamérica dedicada a la investigación colectiva de carácter hemisférico sobre emprendimientos sociales, RSE estratégica y negocios inclusivos. A través de la investigación, la docencia y la capacitación de líderes empresariales y sociales, SEKN busca transformar la realidad social"⁴⁷.

En 2002, el CLACDS se orienta hacia una estrategia más internacional gracias a un acuerdo con el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y su "Media Lab" para el desarrollo digital de Centroamérica y a un convenio con LASPAU (organización dedicada a los "Programas académicos y profesionales para las Américas"⁴⁸, afiliada con Harvard y la OEA) para dar becas a estudiantes destacados de toda Latinoamérica.

Para sus 40 años, INCAE inicia las celebraciones en 2003 con una reunión de los Comités Nacionales en La Antigua, Guatemala, y la ciudad le otorga la "Orden Rafael Landívar", su más alta condecoración, y la prestigiosa revista *América Economía* clasifica INCAE como el número uno en su *ranking* anual de escuelas de negocios (y así en 2004, 2005 y 2006), que es el más completo de América Latina y específico para esta región. Los logros del nuevo milenio en términos competitivos son muchos:⁴⁹ la institución cuenta, desde el 2003, con sus primeros convenios de doble titulación con la *Weatherhead School of Management* de Case

⁴⁶ "Central America opens for business: the countries of the poorest region on the American continent are at long last learning how to co-operate", *The Economist*, 21 de junio de 1997, citado en Colburn, Forrest D. Ob. Cit., en Colburn, Forrest D. (coord.). *INCAE. Excelencia y liderazgo para América Latina*, INCAE Pub., Alajuela, 2002, p. 25.

⁴⁷ Página web institucional <http://www.sekn.org/cms/index.php/que-es-sekn.html> consultado el 10 de mayo de 2013.

⁴⁸ <http://www.laspau.harvard.edu/es>

⁴⁹ INCAE. *Historia de INCAE. Cronología*, p. 8-12. <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/pdf/Historia-INCAE.pdf> consultado el 4 de mayo de 2013.

Western Reserve University, ESADE y Leipzig Graduate School of Management; obtiene en 2004 otra certificación internacional, la europea EQUIS; empieza un programa de micro-finanzas; su MBA entra en los más importantes con experiencia internacional del *Financial Times*⁵⁰; en 2005, aparece en el ranking de *The Wall Street Journal* por primera vez; en 2006, firma una alianza con el TEC de Monterrey y una con la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile; encabeza la Red Latinoamericana de Universidades por la Calidad y el Desarrollo Sostenible; lanza la revista cuatrimestral *INCAE Business Review*, siguiendo el modelo de la *Harvard Business Review*⁵¹.

Para los 40 años de INCAE, el entonces rector, Roberto Artavia, trazó un cuadro histórico de los logros institucionales, destacando en su mensaje oficial que "como fuente de innovación, INCAE trajo a Centro y Sur América los primeros programas ejecutivos de capacitación gerencial y la Primera Maestría en Administración de empresas"⁵². Entre las innovaciones que él señalaba, las cuales no se refieren sólo a marcos conceptuales y a prácticas gerenciales, sino también al papel institucional en la formulación de políticas públicas y asesorías sobre el desarrollo, el empresarismo y los retos del entorno político, social y medioambiental, están: la introducción de una lógica agroindustrial, de la gestión profesional de las finanzas y la banca, de la gestión pública basada en prácticas administrativas virtuosas en los setenta; la gerencia de exportaciones y de organizaciones sin fines de lucro así como la economía empresarial en los ochenta; la ecoeficiencia y la gestión ambiental a principios de los noventa y, en el transcurso de la década y los primeros años del siglo XXI, también la gestión empresarial y sectorial impulsada por ventajas competitivas y la Responsabilidad Social Corporativa⁵³.

"Sus programas ejecutivos han contribuido a cambiar las prácticas, actitudes y valores de la gerencia y, a través de ellas, la competitividad y modernidad de sus empresas grandes, medianas y pequeñas"⁵⁴, gracias a un modelo institucional que ha creado un mercado de

⁵⁰ <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2004>

⁵¹ <http://www.revistaincae.com/>

⁵² Artavia, Roberto. "40 años de INCAE", publicación en línea de INCAE, 2003, <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/40anios/> consultado el 6 de febrero de 2013.

⁵³ Artavia, Roberto. "40 años del INCAE, la mejor escuela de negocios de América Latina", *En Resumen (Boletín del CLACDS)*, No 11 (Edición Especial 40 años), CLACDS-INCAE, Costa Rica, 2003, p. 1-2.

⁵⁴ Artavia, Roberto. "40 años de INCAE", publicación en línea de INCAE, 2003, <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/recursos-servicios/historia-incae/40anios/> consultado el 6 de febrero de 2013.

educación gerencial en la región competitivo y dinámico y ha podido educar a más de 10,000 egresados MBA y 140,000 ejecutivos, participantes en seminarios, entre 1963 y 2003, construyendo, de este modo, una red internacional que trasciende los confines de América Central. Entonces, se trata de un impacto que indudablemente va más allá de la dimensión regional y más allá de los ámbitos educativo y empresarial, ya que se extiende al sector político (políticas públicas y económicas) y, por estas vías, al social y al geopolítico, como lo demuestra su estatus de reconocido *think tank* sobre temas internacionales como el libre comercio, la competitividad, la política industrial, la resolución de conflictos y la integración regional.

13. Globalización, expansión y sostenibilidad

Finalmente, el dinamismo y la necesidad de crecer han definido los pasos recientes de INCAE hacia una mayor internacionalización y la diversificación de las fuentes para la recaudación de fondos, así que el Consejo Directivo visitó China en 2008 para preparar estancias de una semana que realizarían los estudiantes del Máster Ejecutivo en los años siguientes, luego la India en 2010 y en 2012 lanzó una grande iniciativa de financiamiento llamada "Iluminar" que representa la primera campaña estructurada de este tipo para garantizarse los recursos mínimos para mantener su impacto regional, ya que, en palabras del rector Arturo Condo:

"el fondo patrimonial de esta institución es tan pequeño que hace muy difícil competir con escuelas en los Estados Unidos y Europa que sí pueden ofrecer paquetes de becas más competitivos a estudiantes sobresalientes, así como mayores fondos de investigación para atraer a los profesores más destacados de la región. Las estadísticas muestran que más del 90% de los estudiantes de INCAE permanecen en Latinoamérica cuando se gradúan. Hoy son más de 12,000 graduados quienes hacen la diferencia a través de su trabajo desde los puestos más importantes en los negocios, la industria y los gobiernos en América Latina.

Los profesores de INCAE provienen de algunas de las instituciones más prestigiosas del mundo como Harvard, Yale, MIT, Oxford, Kellogg y Wharton, y más del 95% tienen un título a nivel doctoral. Sin embargo, sus compensaciones, así como los fondos

disponibles para investigación, son inferiores al promedio de las escuelas de negocios en los Estados Unidos⁵⁵.

Aunque la escuela sigue siendo sede de encuentros y cursos estratégicos para la región centroamericana, se remarca cómo el horizonte o entorno competitivo de INCAE es el mundo. En 2010, la presidenta de Costa Rica, Laura Chinchilla, eligió INCAE para reunirse con su futuro equipo de gobierno, el ejecutivo nicaragüense hizo lo mismo en sus reuniones con el sector privado del país y, el año siguiente, se inauguró el Programa de Integración Económica Regional que es un esfuerzo de INCAE, el Banco Mundial, el Ministerio de Economía y Hacienda de España, el *World Trade Institute* de la Universidad de Berna y la Secretaría de Integración Económica Centroamericana. Para 2010, ya había 19 nacionalidades representadas entre sus estudiantes, más 6 de los de intercambio, y en los diez años anteriores INCAE estuvo en primero, segundo o tercer lugar en los rankings de América Economía. En 2012, se lanzó la revista *INCAE Alumni Magazine* e INCAE fue aceptado como miembro de la red de escuelas de negocios PIM (*Partnership in International Management*)⁵⁶ que fomenta la cooperación internacional y el intercambio estudiantil. Asimismo, entraron 117 estudiantes en el MBA del campus Walter Kissling Gam de Costa Rica, de los que el 43% eran mujeres. La atención hacia el estudiantado y el enfoque internacional de los últimos años fue premiado en 2013, cuando la escuela volvió al primer lugar del ranking de América Economía al lograr la mejor combinación de recursos de Latinoamérica en los rubros considerados en esa clasificación: cuerpo académico, producción y difusión de conocimiento, establecimiento de conexiones académicas globales (poder de red) y la internacionalización⁵⁷.

14. Planes de estudio comparados: INCAE y Harvard

⁵⁵ Castillo, Silvia-INCAE (Comunicación Institucional). "INCAE lanzó campaña de recaudación de fondos 'Iluminar'", 8 de marzo de 2012, <http://www.incae.edu/es/pdf/noticias/incae-lanza-campana-de-recaudacion-de-fondos-ilumina.pdf>, consultado el 1 de mayo de 2013, p. 2-3.

⁵⁶ <http://www.pimnetwork.org/index.php>

⁵⁷ Castillo, Silvia-INCAE (Comunicación Institucional). "INCAE. La mejor escuela de negocios de América Latina según el ranking de América Economía", 9 de mayo de 2013, <http://www.incae.edu/es/pdf/noticias/incae-la-mejor-escuela-de-negocios-de-america-latina-segun-el-ranking-america-economia.pdf> consultado el 9 de mayo de 2013, p. 1.

El programa MBA o MAE de tiempo completo de INCAE, en su sede de Costa Rica, da formación en gerencia general, pero tiene cuatro concentraciones: Desarrollo sostenible, Finanzas y economía, Industria y tecnología, Mercadeo. El MBA de tiempo completo prevé un sistema de internado y clases de 21 meses de duración, integrado por 7 módulos de 8 semanas cada uno, más un Proyecto de consultoría, equivalente a un módulo especial. Hay 5 materias para cada módulo y el camino curricular está marcado para el primer año, pero cuenta con cierta flexibilidad y una oferta específica de materias optativas en el segundo año. Existe un periodo propedéutico de dos semanas para uniformar y actualizar los conocimientos de los *incaistas* que no provienen de estudios económicos y matemáticos. Entre el primer año y el segundo, en las vacaciones de verano, es posible realizar una práctica empresarial o profesional y, entre el séptimo y octavo módulo, se lleva a cabo una Feria de reclutamiento, un momento de encuentro entre empresas y estudiantes en la sede de Alajuela. En el segundo año, más del 50% de las materias son ofrecidas en inglés. Hay un MBA totalmente en inglés también, pero no es el caso objeto de este párrafo. Igualmente, es posible realizar un intercambio en una escuela que tiene convenio con INCAE el exterior durante el último año. Estas son las materias⁵⁸:

Cursos de primer año

Propedéutico	Introducción a las áreas funcionales e instrumentos gerenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Contabilidad • Decisiones gerenciales • Lectura rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Gerencia de mercadeo I • Métodos cuantitativos I • Microeconomía • Comunicación gerencial • Gerencia de operaciones I • Liderazgo • Gerencia de finanzas I
Estrategia y comprensión del Entorno	

⁵⁸ INCAE. "Formando líderes para América Latina", *Folleto Institucional*, INCAE, Costa Rica, 2009, p. 39.

Áreas funcionales-Nivel intermedio

- Cambio organizacional
- Gerencia de mercadeo II
- Métodos cuantitativos II
- Organización industrial
- Macroeconomía
- Gerencia de operaciones II
- Gerencia de finanzas II
- Contabilidad gerencial
- Estrategia empresarial
- Categorías y herramientas de análisis político

Valores de un líder: fundamentos

- Simulación estratégica
- Ética
- Negociación
- Planeamiento de carrera
- Principios de desarrollo sostenible
- Empresas y sociedad

Cursos de segundo año (obligatorios y optativos)

Áreas funcionales administrativas avanzadas e instrumentos de punta

- Budgeting and control
- Corporate strategy
- Gerencia de recursos humanos
- Entrepreneurship and new enterprises
- E-Business
- Psicología social de la gerencia
- Finanzas corporativas
- Economic and political devolpment in LA
- Money and banking
- Power and influence
- International trade
- Procesos gerenciales
- Investigación de mercados
- Gestión de ecoeficiencia
- Cultura y valores
- Gerencia de microfinanzas
- Operations strategy
- Gerencia de la cadena de suministros
- Dinámica de sistemas
- Gerencia de tecnología e innovación
- Finance for family enterprises
- Entrepreneurial financing
- Advance marketing
- Microeconomía de la competitividad

- Financial institutions and capital markets
- Service management

El currículum de INCAE, además del método de enseñanza inductivo, de casos de negocios y con internado, guarda semejanzas con el de Harvard B-School que prevé dos semestres, comunes a todos los alumnos, de cursos requeridos y cursos "Field", de "Campo", que son, más bien, entrenamientos en capacidades blandas y temáticas multidisciplinarias. En el primer año, entonces, se crea una base sólida en management general y en las áreas funciones principales de la empresa, más liderazgo, negociación y estrategia. Lo mismo pasa en INCAE, en donde los grupos o generaciones cuentan, como en Harvard, aproximadamente con unos 90 estudiantes que son involucrados *full time* en actividades de estudio individual, preparación de casos, trabajos en equipo e iniciativas/consultorías empresariales⁵⁹. El seminario de Inteligencia integrativa parece ser una respuesta a la exigencia de formación del "gerente o líder del futuro".

Semestre I - Otoño

- Finanzas 1
- Reportes financieros y control
- Liderazgo y comportamiento organizacional
- Marketing
- Management de tecnología y operaciones
- FIELD: Fundamentos: Liderazgo
- FIELD 2: Inteligencia global

Semestre II - Primavera

- Business, gobierno y la economía internacional
- Estrategia
- El manager empresarial
- Finanzas 2

⁵⁹ <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx#yr1fall> consultado el 7 de abril de 2014.

- Liderazgo y rendición de cuentas corporativa
- FIELD 3: Inteligencia integrativa

Semestre III - Año 2 - Otoño

Durante el Segundo año los estudiantes eligen cinco materias entre una gran cantidad de cursos optativos, inclusive de otros departamentos de la universidad, para profundizar en los conceptos vistos en el primer año e integrarlos en una visión de conjunto de la empresa. Los cursos optativos pertenecen a las áreas de Contabilidad y gerencia, Negocios, gobierno y economía internacional, Management empresarial, Finanzas, Management general, Marketing, Negociaciones, organizaciones y mercados, Comportamiento organizacional, Estrategia, Tecnología y gestión de operaciones.

Semestre IV - Año 2 - Primavera

También en este último semestre se eligen cursos optativos de especialización y una "Experiencia de Inmersión" en los negocios.

De la estructura y los contenidos curriculares de ambas escuelas, se deduce una orientación más destacada de INCAE hacia las temáticas del desarrollo sostenible y la RSE, entendida como ventaja competitiva de la institución y elemento de diferenciación, en parte determinado por el entorno de un país como Costa Rica que se ha promocionado internacionalmente con la imagen de "suiza centroamericana" y localidad eco-turística sostenible, amigable con los inversionistas y residentes norteamericanos.

Asimismo, la *INCAE Business Review*, publicación cuatrimestral de INCAE, editada desde 2007, en la cual publican muchos profesores, académicos y ex alumnos de la escuela, ha tenido un fuerte sesgo social a lo largo de su historia: de los 21 números publicados hasta la fecha, casi el 25%, o sea cinco ediciones, fueron dedicados a temas sociales (Cambio climático, Paz y ciudadanía empresarial, Emprendimiento social, Redes sociales, Salud), tres a liderazgo (¿Dónde habita el líder?, Liderazgo, Mujeres y liderazgo) y tres a

empresarialismo (Empresarialismo, Innovación y Microfinanzas), lo cual muestra un interés destacado hacia estos asuntos⁶⁰.

En este sentido, se ha dado una adaptación local del modelo originario, evidenciada también por la producción de casos locales que ya rebasa la de casos importados de HBS y la realidad estadounidense. Por otro lado, no cabe duda de que el modelo MBA estándar de HBS, su didáctica y currículum, además de la composición y formación del *faculty*, de los convenios internacionales, de las acreditaciones, con su factor homogeneizador, y de la inspiración filosófica de la escuela centroamericana, son testimonios firmes de un molde sólido de Harvard que sigue vigente.

INCAE tiende a vincularse con la realidad regional de América central y los países andinos, no solamente con los países en que tiene presencia física, o sea Nicaragua y Costa Rica, y en efecto, funciona parcialmente como un enclave y referente logístico o ideológico de organismos internacionales, aunque gradualmente en su historia ha ido interactuando cada vez más con algunos actores locales, sobre todo gubernamentales y empresariales.

El mexicano ITAM, en cambio, tiene una interacción más orgánica con el entorno nacional, del que fue parte coherente e integral desde su fundación. Sin embargo, se ha ido afirmando más en sus tareas de promotor de cuadros dirigentes para el sector público y privado, formados según un estándar americanizado de excelencia internacional, que como productor de casos e investigación con enfoque local, crítico o de responsabilidad social, particularmente si centramos la atención en la labor de su *B-School*.

15. Retos y perspectivas

Por su historia, INCAE Business School representa una institución pionera y peculiar bajo muchos aspectos: desde su fundación en la Nicaragua de los Somozas en 1964 y como parte de la Alianza para el Progreso del presidente Kennedy, hasta su propia estructura física, con dos campus (Nicaragua y Costa Rica) aislados de las ciudades al estilo norteamericano, y su didáctica que prevé el internado de casi dos años para los estudiantes del MBA de tiempo completo, el método de casos intensivo y deductivo, los proyectos externos y el trabajo en equipo. Entonces, sus orígenes son del tipo definible como privado y político-empresarial y

⁶⁰ Base de datos de la página <http://www.revistaincae.com/edicion-impresa/>, consultado el 8 de abril de 2014.

no confesional o estatal. Tiene un uso casi exclusivo de método de casos, siendo la más fiel adaptación del sistema de Harvard en la región, y una vocación fuerte hacia la investigación local, la autogeneración de casos y la elaboración teórica. Entre sus límites, destaca el tamaño y la falta de una universidad grande o casa madre en la que se apoye.

Como señalaron varios miembros destacados de la facultad de INCAE, hay dos formas para integrar métodos y contenidos novedosos y socialmente útiles: una, es la creación de cursos y hasta departamentos dedicados a esas temáticas y su inclusión en el diseño del programa; otra, tal vez mejor, es la dilución de los contenidos relevantes en todo el programa de estudios, por partes y en cada asignatura, para influir efectivamente en todo el aprendizaje. Por lo tanto, puede haber una o muchas materias de ética o desarrollo en el currículum y los *ranking* revelan ese resultado en modo cuantitativo (por ejemplo, el ranking ético de *Aspen Institute*), pero eso no basta para calificar correctamente el esfuerzo global de una escuela para actualizar u orientar sus contenidos en un sentido u otro, ya que no considera ni los casos y materiales que tratan la ética en todos los demás cursos, ni las actividades extra o las publicaciones de la facultad.

Otra cuestión es cómo las revistas y las asociaciones rankeadoras consideran las publicaciones en revistas ISI y no ISI, la redacción de casos de estudio⁶¹ y otras formas de investigación no ordinaria que contribuyen al conocimiento. La apertura del índice internacional de publicaciones ISI hacia revistas en idiomas distintos del inglés y la reciente inclusión de algunas revistas de Latinoamérica y España (por ejemplo, la de CLADEA) se destaca como elemento importante para la visibilidad y el alcance futuros de la investigación generada en la región que había sido recluida en un gueto bastante dependiente de teorías y recursos externos.

La calidad de los profesores, su nivel y el altísimo porcentaje de PhDs en sus rangos, así como las escuelas prestigiosas en donde consiguieron sus títulos y los trabajos que realizaron, es uno de los puntos fuerte de la institución que destacan los propios investigadores. Además, la capacidad de dar una formación generalista en los negocios, con cierto grado de especialización en finanzas, desarrollo sostenible y mercadotecnia, es un elemento importante, ya que en INCAE se valora más el *general management*, el cuadro

⁶¹ Subrayo aquí la diferencia entre los casos de estudio o *case studies* para la clase o didácticos y los de investigación que se crean y usan como insumo para la elaboración de teorías o explicaciones con cierto grado de generalidad.

general. También destacan la fuerte inserción en redes de INCAE, la presencia en la comunidad empresarial o de negocios, y son relaciones importantes para conectar las necesidades de la gerencia regional con la oferta educativa interna. Finalmente, la institución es una de las pocas B-Schools punteras que es capaz de elaborar y proponer modelos novedosos sobre negocios, estrategia, *clusters*, competitividad y RSE.

Su debilidad más evidente es el tamaño, y al respecto comenta el Dr. Julio Sergio Ramírez: "Creo que somos muy pequeños y deberíamos buscar ser mucho más grandes y con eso me refiero a una institución cinco o diez veces más grande, no sólo el doble, y no ya, sino dentro de quince años"⁶². Otro elemento de crecimiento, vislumbrado por algunos profesores no considera solamente el aspecto dimensional, sino también la ampliación de funciones por lo que

"podría haber un pregrado tipo 'college' de muy buen nivel, internado, así como el de la maestría, fuerte, intenso, que llegue a competir con universidades buenas en Estados Unidos así, como la maestría nuestra tiende a reflejar el modelo de Harvard, también éste puede reflejar los modelos buenos de 'college' y no sólo para Centroamérica, para América Latina, o sea, de alguna forma, se trataría también de cubrir más países como alternativa. [...] Podría llevar unos 20 años, pero hay que empezar desde ahora a tener una visión de lo que queremos ser en 20 años, de qué sentido tiene, por qué podríamos llegar allá y qué tenemos que hacer ahora para lograrlo.

Si tuviera que explicarlo yo y tomar la decisión, diría que, en 20 años, quiero estar en toda América Latina, no necesariamente con unas instalaciones, pero con actividades importantes en cada país, y, además, tener una universidad y con cursos de maestría en varios lugares, no sé cuántos pero quisiera ver algo de 20 veces con respecto al INCAE de ahora. [...] Para que...diría yo, lograr que el tipo de graduados que estamos produciendo se multiplique por 20 o por 30 y tengamos un impacto realmente importante en eso y, además, empecemos a hacer contribuciones fuertes al conocimiento, desde América Latina para el mundo⁶³.

⁶² Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Julio Sergio Ramírez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

⁶³ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Julio Sergio Ramírez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

Un elemento reconocido como importante para la universidad, a saber, su función crítica y autocrítica sobre las sabidurías establecidas y su habilidad para enseñar esta función crítica a los alumnos, tuvo cuestionamientos fuertes, sobre todo después de la crisis financiera, y estos se han volcado sobre todo contra el MBA, en su calidad de posgrado que, según las acusaciones, se resguarda del exterior desde lo alto de una "torre de marfil" y es poco proclive a fijarse en lo que ocurre en su entorno social y político.

"Esta institución por ejemplo no ha tomado una posición fuerte sobre el tema de la reducción de la pobreza y la agenda social para el mejoramiento de la calidad de la vida de la población, allí no se ha metido, INCAE no se ha metido en absoluto. En ese sentido, estaría o sin teoría especial, o tal vez muy ligada a la teoría del goteo, de que en la medida que haya más para todos, le va a tocar al otro. No es una entidad, en ese caso, revolucionaria o reformista, aunque dé una cara reformista, por lo que he visto que es INCAE, puede que haya más de uno reformista colado aquí adentro. Yo también me siento en algún grado reformista, pero si me preguntan qué reforma ha hecho, Ud. no ha hecho nada, tal vez, entonces, es un reformista de escritorio. [...]

Sí, por lo menos hay ciertos valores muy fundamentales sobre eso, y que dan cierta conciencia, cierta preocupación, pero digo los niveles de pobreza que tenemos en esta región y la tolerancia que tenemos a la inequidad es terriblemente alta, e INCAE está metido en esa cultura y no está luchando contra eso, definitivamente. Y es de mucha inspiración empresarial. [...] Es algo que tiene más relevancia ahora que antes, precisamente por las limitaciones que el estado moderno en nuestros países en desarrollo está teniendo. Es vital, entonces, el tema de ir más allá de las obligaciones que tiene la empresa y, segundo, no tiene sentido hacerlo si de plano no se está cumpliendo la ley. Por ejemplo, una empresa que esté evadiendo impuestos o tratando mal a sus interlocutores y dedique recursos y actividades para, entre comillas 'una actividad de RSE', pues eso es ser un farsante, mejor primero pague bien y cumpla y después vaya a lo otro"⁶⁴.

⁶⁴ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Julio Sergio Ramírez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

Si bien INCAE ha sido pionera en los temas de RSE y en el desarrollo de modelos para su aplicación concreta, existen límites fuertes y opiniones diferentes acerca de su centralidad en la formación de los estudiantes.

"Hemos trabajado recientemente por solicitud del sector privado del gobierno de Costa Rica, más concretamente para la Asociación de Empresarios para el Desarrollo, para identificar modelos de RSE con indicadores útiles que puedan servir a las empresas costarricenses y propuestas de indicadores para ellas y las de la región".⁶⁵

Por otro lado, como observa el Dr. Ramírez, la RSE y los asuntos sociales y de entorno parecen haber tenido un proceso de redimensionamiento.

"Antes teníamos algo, incluso en esa época se definió una estrategia tripartita de INCAE que era: el *business school*, un centro de políticas del área de economía, de análisis de políticas para ayudar a gobiernos, y gerencia para el desarrollo, eran como los tres pilares. El único sobreviviente es el business, el centro de políticas se fue acabando y se convirtió realmente en lo de competitividad que, sin embargo, no es un centro de políticas, tiene que ver con cierta parte del *policy* pero es mucho del área business. Hasta la RSE no es realmente una parte central"⁶⁶.

La opinión del Mtro. Héctor Martínez, ex alumno e investigador, sobre la formación del MBA INCAE es relevante para entender el papel percibido de la RSE en el medio académico y el tipo de alumno-promedio que lo habita.

"Pues, hay que volver a ver el punto de cuál es la visión o la estrategia del MBA porque nosotros estamos hablando del fin de la empresa, que es sí generar riqueza, pero también crear un mejor mundo, es la visión que tenemos nosotros, ser como agentes del cambio. La visión de los programas de MBA en sí, como no tienen integrada esa responsabilidad social empresarial en todos los aspectos, tienen un efecto limitado. Si hubiese más inclusión de esos temas el producto final sería un MBA con más perspectiva y creo que hoy es difícil también por la naturaleza del candidato del MBA, que es muy egocéntrico, más motivado por dinero o por poder, lo que no

⁶⁵ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Francisco Leguizamón", 15 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

⁶⁶ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Dr. Julio Sergio Ramírez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica.

necesariamente es malo pero significa que primero voy a dar a mí, y luego voy a dar hacia afuera; qué sea incorrecto o no, hay que ver"⁶⁷.

A partir del caso de INCAE, representativo de América central y Sudamérica, precisé destacar los elementos siguientes que resumen los retos y las perspectivas que enfrentan también otras instituciones de la región:

- (a) la tensión hacia el conseguimiento de un impacto local o subregional, sobre todo en los países en vías de desarrollo;
- (b) la integración de contenidos y enfoques distintos, notablemente sobre el papel de la empresa en la sociedad, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa), la ética de los negocios, el desarrollo sostenible y la dinámica sociopolítica, en entornos con brechas éticas y sociales muy marcadas (pobreza, desigualdad, economía social);
- (c) la formación de empresarios y gerentes “verdaderos”, en otras palabras, de líderes y directivos, *versus* una educación técnica del administrador, en realidades donde las elites empresariales y políticas se intercambian constantemente entre sí y se nutren, cada vez más, de un lenguaje común, así que las capacidades requeridas en este contexto tienen que ser cambiantes y del tipo *soft skills*.
- (d) el endurecimiento del entorno competitivo dato que el crecimiento de los estudiantes es más constante o estancado (según el país y el segmento), la competencia entre instituciones ha crecido en número, pero no en calidad y, por lo mismo, la exigencia de diferenciación ha crecido;
- (e) el alto poder de la reputación y de los *rankings* que, al ser publicados por revistas e instituciones diferentes acreditadoras en todo el mundo, plantean y propugnan una pluralidad de variables “virtuosas” para subir en las evaluaciones que aparecen instrumentales y facciosas;
- (f) el mejoramiento continuo de los profesores y de los estándares, en el respeto de la libertad de cátedra, y la evolución desde el modelo “imitador” al independiente e innovador en la investigación (que sirva al contexto local/regional);

⁶⁷ Lorusso, Fabrizio. "Entrevista con el Maestro Héctor Martínez", 26 de mayo de 2009, INCAE, Costa Rica

- (g) la recaudación de los recursos, sobre todo para las escuelas privadas que dependen de donaciones y recursos autogenerados (matrícula, venta de cursos e investigación, consultorías, colaboraciones con otras instituciones, etc...);
- (h) la expansión geográfica de las actividades a través de sedes físicas y cursos exportables, o bien, la integración vertical de actividades con sinergias, por ejemplo, en el caso de INCAE, se plantea la posibilidad de ofrecer programas de licenciatura para contar con una universidad propia, según el modelo de la mayoría de las otras escuelas que, de esa forma, gozan de recursos más cuantiosos.

Frente a los retos propios de INCAE y los comunes a todas la B-School latinoamericanas (y no sólo) que acabo de enumerar, cada institución ha de elaborar su propia estrategia competitiva de posicionamiento, sin olvidarse, sin embargo, de su misión específica y de sus funciones y compromisos para con la sociedad que la rodea.

Entonces, si por un lado las escuelas de negocios, especialmente las privadas, deben luchar para sobrevivir y operan en un mercado competitivo e internacional prácticamente como las empresas, por el otro lado, no hay que olvidar las funciones sociales y educativas que sus peculiares productos, notoriamente el conocimiento y la formación de una parte de la clase dirigente, detienen en los países y en las economías de las regiones a las que sirven: es otro equilibrio más por considerar en las dinámicas de la educación empresarial⁶⁸.

INCAE representa un caso de americanización en el cual se dio también un proceso gradual de adaptación local, diversificación e integración de contenidos distintos en el currículum de los estudios. La institución ha sabido adecuarse a los países, a los cambios tecnológicos y a las coyunturas políticas que en su historia ha tenido que encarar en contextos de gran inestabilidad y volatilidad, mostrando rasgos de persistencia institucional e ideológica. No obstante, a la integración de las habilidades blandas, del desarrollo sustentable y de la RSE en la oferta educativa, incluso como parte fundamental de la imagen institucional, no ha correspondido una conducta consecuente de Business School Citizenship en todos sus aspectos y una redefinición del modelo originario. En este sentido, tiene frente a sí retos y perspectivas en buena parte comunes con otras escuelas de la región.⁶⁹

⁶⁸ Celli, Pier Luigi. *Impresa e classi dirigenti*, Baldini Castaldi Dalai editore S.p.A., Milán, 2004.

⁶⁹ Al respecto, ver también las Tablas de los Anexos y conclusiones.

