



Nº 14

Medellín, diciembre de 2010

Cuadernos de Pensamiento social

Harvard

www.comfama.com

comfama
gente viva

VIBLADO www.viblado.com



Consejo Directivo Comfama

Presidente

Carlos Posada Uribe

Vicepresidente Primero

Juan Carlos Ospina González

Vicepresidente Segundo

Rubén Darío Gómez Hurtado

Principales

Jorge Ignacio Acevedo Zuluaga

Luis Carlos Villegas Echeverri

Juan David Vieira Fernández

José Vicente Cálad Gavía

Guillermo Romero Agudelo

Hernán Ceballos Meza

Gerardo de Jesús Sánchez Zapata

Suplentes

Óscar Iván Zuluaga Serna

Juan Carlos Beltrán Cardona

Juan Rafael Arango Pava

Fernando Ojalvo Prieto

Álvaro Jairo Hincapié Vélez

Henry Vélez Osorio

Liliana María Vélez González

Luis Fernando Cadavid Mesa

Octavio Amaya Gómez

Directora

María Inés Restrepo de Arango

Subdirectora de Cooperación Nacional e Internacional

Sofía Botero Uribe

Jefe Departamento de Investigación y Pensamiento Social

Luis Felipe Arango Gómez

Edición

Sandra Ospina D'Alleman

Unidad de Comunicaciones

Diseño e impresión

Pregón Medellín

Diciembre de 2010

Las opiniones en esta publicación son responsabilidad de los autores.
Su contenido no compromete a Comfama.

Contenido

Presentación	5
El context global y las implicaciones para América Latina	7
La opción buena	9
La opción mala	9
El camino feo.....	10
Implicaciones para la región y países individuales.....	10
Tres modelos de crecimiento	12
Perspectivas de crecimiento para América Latina	13
Construyendo organizaciones con aprendizaje: las operaciones de la excelencia	15
Ejemplos exitosos.....	16
Administración de empleados	18
Administración de clientes	19
Cómo crecen los países	22
Composición del mundo	23
La teoría de los monos y los árboles	26
¿Cómo se mueven los monos entre los árboles?	27
El caso de Colombia.....	28
Instituciones para hablarle a la gente que no existen pero que podría existir	33
Transparencia y regulación.....	35
¿Qué quiere decir la transparencia?	36
¿Qué es un sistema de transparencia?.....	37
Tipos efectivos de transparencia.....	39
Otras formas de pensar la transparencia y la revelación de la información	40
Alianzas público privadas para la creación de valor público.....	41
Reseñas de las Experiencias de Alianzas Público Privadas en Antioquia	42
Experiencia desde la perspectiva del sector Público	43
Villa Suramericana	44
Ciudadela Fraternidad Medellín	44
Construyá.....	44
Mi casa con remesas.....	45
Salud Sura.....	46
Grupo Nacional de Chocolates	46
Microseguros	46
Empresas Públicas de Medellín.....	47
Creación de valor público	48
Conclusión y recomendaciones	48

Presentación

Por más de 56 años, Comfama ha convocado al empresariado de Antioquia para crear y fortalecer la institucionalidad alrededor de la política social. La Gerencia Social surge como una iniciativa para acercar a las empresas de nuestra región a las problemáticas sociales desde un enfoque que si bien es académico, nos permite crear espacios de discusión y concertación sobre las diferentes tendencias y buenas prácticas a nivel nacional e internacional alrededor de la generación de valor público.

Este es pues un espacio para reunir a las diferentes empresas que a través de los años se han convertido en fuentes de crecimiento y, al mismo tiempo, fuerzas jalonadoras del desarrollo integral de la región, quienes comprometidas con la

sostenibilidad, son protagonistas de estos espacios alternativos de formación, los cuales buscan crear herramientas que se inserten dentro de las estrategias organizacionales, y de esta forma, la política pública y las mega tendencias se introduzcan dentro de la planeación de actividades que estas empresas hacen cada día.

Este año (2010) tuvimos la oportunidad de asistir al curso de Gerencia Social sobre Mega Tendencias y Geopolítica en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy en la Universidad de Harvard, donde conocimos diferentes acercamientos a la teoría del desarrollo a través de la metodología de casos prácticos.

La experiencia de Comfama como Caso Harvard se formalizó con la presentación

que 35 líderes antioqueños y el Alcalde de Medellín, Alonso Salazar Jaramillo, hicieron para dar a conocer el modelo de alianzas que esta Caja ha construido y desarrollado de la mano de sus empresas afiliadas, y que hoy da cuenta de un ejercicio práctico de responsabilidad que impulsa desde el sector privado objetivos de bienestar social colectivo y que habla del compromiso de los empresarios y los gobernantes.

Un esfuerzo de formación que viene acompañado de otras estrategias locales, no solamente desde el punto de vista social, sino también desde el punto de vista del tema económico. Ese acompañamiento es también una definición de publicaciones, una definición de mesas temáticas. Nosotros tenemos una capacidad de reacción con mesas temáticas, que de alguna

manera revisa los temas sociales y los problemas que van ocurriendo alrededor del trabajador.

Queremos agradecer especialmente al Doctor Ricardo Hausman, quien junto a su equipo de trabajo, Jennifer Gala, Marcela Escobar y Adriana Hoyos, hicieron posible la organización logística y académica del programa. Así mismo agradecemos a los académicos que contribuyeron con cada una de sus presentaciones a ratificar este esfuerzo de actores públicos y privados.

Esperamos que estos espacios sigan incrementando la capacidad para construir tejido social y que sean momentos de encuentro para formular proyectos que redunden en la creación de desarrollo incluyente y mejoren la calidad de vida de la región.

María Inés Restrepo de Arango
Directora Comfama

El contexto global y las implicaciones para América Latina

Dani Rodrik

Estamos en un punto en el que la estabilidad financiera en buena parte del mundo está en proceso de restauración. Incluso en Europa, el apoyo masivo que se le ha ofrecido a Grecia y a otros países con economías débiles, por lo menos a mediano plazo, traerá estabilidad a este bloque. No obstante es necesario reconocer que las tasas de crecimiento de los países desarrollados, serán significativamente más lentas, que en períodos anteriores a la crisis.

Existen una serie de razones que respaldan la desaceleración del crecimiento en el mundo industrializado luego de la crisis; la caída de los precios de la finca raíz y en general de los activos, junto al déficit fiscal y deuda pública, implicarán un crecimiento más lento en los niveles de consumo en los países ricos

A pesar que los balances generales se han ajustado, las consecuencias económicas serán visibles en el futuro, especialmente para Europa, la cual tendrá poca capacidad de recuperarse rápidamente mientras experimenta un proceso de reestructuración. Es claro que políticamente bajará la popularidad de la apertura económica, de fronteras y comercio, y como consecuencia, aumentarán las cargas al régimen del comercio global; en el contexto actual esta tendencia se observa como Estados Unidos ha encontrado dificultades políticas a razón del superávit que tiene China en las relaciones entre los dos países. Este junto a otros fenómenos, que igualmente afectan a los países emergentes, podría ocasionar una desaceleración de la globalización económica y principalmente, un reequilibrio del peso relativo de los mer-

cados domésticos frente a los mercados internacionales, donde las empresas y los planeadores económicos, le darán más importancia a las estrategias de crecimiento interno.

En los últimos dos años, la economía del mundo ha estado saliendo de la crisis y regresando a sus viejos patrones. De acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional - FMI - el PIB combinado de las economías avanzadas tuvo un crecimiento de 18% entre 2000 y 2007; la crisis se presenta en el período 2008 – 2009, y en 2010 se ven ligeros rastros de recuperación, pero aún sin alcanzar las tasas de crecimiento de 2007 y 2008 antes de la crisis. El comercio tiene un patrón similar al del PIB; en el período 2000 – 2007 el comercio creció 60%, tuvo una caída drástica en el período 2008 – 2009 y este año, apenas algo de recuperación, pero igualmente, sin alcanzar los niveles de comercio anteriores a la crisis.

Esto será agravado por, las cada vez más poderosas, políticas de proteccionismo impulsadas por el desequilibrio macroeconómico de China, y agravado por el hecho que China tiene un gran superávit de comercio con Norteamérica. Algunos autores del libre comercio en Estados Unidos comienzan a decir que quizás la única manera de logra que China cambie la estrategia es imponerle unos aranceles punitivos para las importaciones de la China, si este país no revalúa su tasa de cambio.

Otro factor a tener en cuenta es el exceso de capacidad instalada en industrias cla-

ves como el acero; el exceso de capacidad es agravado por la crisis, pero también es un indicador importante de las dificultades con respecto a la protección del comercio. Así mismo, es claro que los Estados ya no se rigen por los fundamentalismos del mercado, en donde el propio mercado es el que erige las reglas de intercambio dejando a los Estados una labor marginal a la dinámica que se genera al interior de ellos.

Si bien no es claro el papel de los gobiernos en esta nueva era, habrá un énfasis mayor en la importancia de estos en la administración no sólo de la macroeconomía, igualmente en la vigilancia del sistema financiero, manejo de las dislocaciones sociales, la restructuración financiera y la política industrial; el rol de los gobiernos en estas tareas se había vuelto casi incipiente para los países industrializados en los últimos 15 años.

Existe entonces una renovación del rol del Estado en las actividades económicas, tal es el caso de la política industrial que actualmente existe en Estados Unidos bajo la premisa de apoyar las tecnologías verdes, industrias de energía renovable, entre otros campos. En el caso de las reglas internacionales, y la Organización Mundial del Comercio – OMC – el régimen multilateral de comercio tal como se maneja dentro de la institución, en ocasiones han sido poco efectivas, aun más con el fenómeno de la reciente crisis. Estos problemas al interior de la OMC demuestran la incapacidad de los países líderes del mundo para alcanzar acuerdos como la Ronda de

Doha tras varios años de negociaciones e intentos fallidos de negociación. Con este panorama, muchos países han optado por fortalecer los acuerdos y tratados de libre comercio regionales como una manera de responder a la ineficiencia para realizar avances del régimen multilateral.

Existen tres caminos a considerar cuando se plantea la pregunta sobre el tipo de globalización que nos espera; estos caminos son “El bueno, el malo y el feo”.

La opción buena

La opción buena es una versión administrada y mejor manejada de la globalización, a diferencia de la que se presentó desde la década de los años 80. Esta opción tiene como base la creación de un mejor equilibrio entre las prerrogativas de los Estado-Nación y las reglas internacionales; es claro que las reglas internacionales en los 15 ó 20 años anteriores a la crisis más reciente, no fueron efectivas para tratar los problemas que estaban creando las finanzas y el comercio globales, y de igual forma, los gobiernos no estaban lo suficientemente empoderados para manejar la maraña de reglas, y reglas débiles, del régimen internacional, limitando así su capacidad de proveer, bien sea, seguridad social, una red de apoyo social o reestructuración económica que necesitaban hacer para asegurar que sus economías pudieran aprovechar la globalización de la mejor manera posible.

La globalización tiene que generar un compromiso entre las reglas globales para

asegurar que las distintas Naciones del mundo no creen efectos negativos sobre los demás, y al mismo tiempo, halla suficiente espacio para políticas económicas nacionales, políticas públicas, sociales y económicas que necesitan los Estados para asegurar el progreso de sus sociedades. Ningún extremo es el correcto.

La opción mala

El camino sería la globalización como se ha hecho hasta ahora, las cosas como están. Esto quiere decir que será suficiente con depender de una mejoría en el buen gobierno global; este supuesto “gobierno global” no puede ser el cimiento para una globalización económica saludable; darle continuidad al modelo actual significa persistir en el mantenimiento de esos puntos vulnerables y presiones que ha revelado la crisis más reciente de la economía internacional. Preservar el sistema actual, bajo una nueva reglamentación financiera y el fortalecimiento de la misma, dentro de marcos como la adecuación del capital de Basilea y el G20, significaría continuar bajo las presiones e intereses individuales de potencias como Estados Unidos y la Unión Europea. Precisamente, la falta de coherencia en cada uno de los enfoques de estos dos bloques, es una receta para el desastre, puesto que sólo se tendría el mínimo denominador común para llevar a la mesa de negociación; de hecho esta situación, fue uno de los efectos desencadenantes de la crisis actual y de continuar este camino empeoraría los problemas de la economía internacional.

El camino feo

Si la administración es realmente precaria, es posible que regresemos a situaciones como la década de los años 30, donde cada país además de defender su propia economía, a través de devaluación competitiva de su moneda, impone barreras muy altas al comercio, para efectivamente intentar satisfacer sus propias necesidades a costas de reacciones adversas en otros países.

Si la economía internacional depende demasiado de la opción mala, es más probable terminar con la opción fea. Para evitar este escenario es importante entender que la administración de la globalización se debe realizar a través del equilibrio entre las reglas globales y la regulación nacional; No una a costa de la otra.

Implicaciones para la región y países individuales

El crecimiento a un ritmo más lento de la globalización como tal no es una mala noticia que bien sea los países avanzados estarán creciendo a menor velocidad, habrá menor apetito para absorber el suministro de productos del resto del mundo y habrá un ritmo de globalización menor o quizás una desglobalización parcial.

Esta no es precisamente una mala noticia para países con niveles intermedios de ingresos, pues el gran potencial o motor de crecimiento de los países emergentes está en el nivel tecnológico que tienen y el potencial tecnológico en el mundo. Si bien

en algunas industrias los niveles tecnológicos de los países en vía de desarrollo están mucho más cerca de las disponibles en el mundo, en promedio existe una gran brecha. Entonces, los países que han logrado crecer muy rápidamente son países que efectivamente son capaces de asimilar, absorber y adaptar este tipo de tecnologías a sus circunstancias, y entonces pueden cerrar esta brecha.

El desafío para el crecimiento los países avanzados es inventar nuevas tecnologías, investigación y desarrollo; diferente es el desafío para los países emergentes, puesto que las tecnologías ya existen. El reto es lograr que las empresas nacionales sean lo suficientemente capaces de absorber esas tecnologías, y cuando estas tecnologías son absorbidas por algunas empresas individuales, es necesario lograr que dichas tecnologías se difundan más rápidamente en el país. Entonces, si vemos cual es el motor fundamental del crecimiento, es lo que los economistas llaman la brecha convergente, la brecha entre los dos niveles de productividad.

Esta brecha es enorme, y sin importar que las fronteras se estén moviendo con más o menos rapidez, no es pertinente la existencia de este potencial de crecimiento. Se puede considerar que no es tan importante que los países desarrollados no estén creciendo a un ritmo tan acelerado como anteriormente. Este potencial de convergencia siempre va a estar presente, esta brecha tecnológica o de productividad, este conjunto de técnicas e ideas que constituye la tecnología, no desaparece o

se disipa cuando los países ricos crecen con menor rapidez o cuando el comercio mundial se está expandiendo con menor rapidez.

En el caso de América Latina y de Colombia, las fuerzas fundamentales que impulsan el potencial de crecimiento económico acelerado no desaparecen, incluso si los países ricos están creciendo a un ritmo menor. Estos países de hecho crecieron con mucha rapidez en el periodo anterior a la década de los años 80 cuando el mundo estaba mucho menos globalizado. En el tiempo transcurrido, luego de la crisis de la deuda en la década de los 80, hasta hoy, es cuando realmente la región tuvo un papel más activo en el proceso de globalización.

Si se comparan tres regiones, Asia Oriental, las economías avanzadas y América Latina, en tres períodos distintos, desde la posguerra hasta 1980, crisis de la deuda en los años 80 y desde 1990 hasta hoy, puede observarse el comportamiento de la convergencia a la brecha tecnológica. Antes de 1980, a los países latinoamericanos nos les estaba yendo tan mal en comparación con las otras dos regiones; a pesar que crecían un poco menos que las economías avanzadas, la brecha aumentaba pero no tan rápidamente. La brecha se abre para América Latina en la década de 1980 y en Asia Oriental China empieza a crecer de manera exponencial, ampliando la brecha no sólo de América Latina con las economías avanzadas, sino también con Asia Oriental; a pesar de la recuperación de los países latinoamericanos a

partir de 1990 y de las reformas aplicadas, la brecha entre América Latina con respecto a las otras dos regiones es profunda.

Adoptando una perspectiva histórica de la globalización, se puede observar el aporte al crecimiento económico. En el periodo de pos-guerra, la globalización no estaba precisamente globalizada; los países con mayor crecimiento en este entonces eran Japón, Corea y después China. Estos países toman partido en la globalización porque han sido tradicionalmente superpotencias exportadoras; no obstante, si se miran más de cerca estos países han tenido modelos donde los Estados son protagonistas de la estructuración interna de la economía, aplicaron medidas de sustitución de las importaciones de muchas maneras, así que no es una cuestión de simplemente liberalizarse para flujos de capitales y de comercio y esperar que la globalización sea la varita mágica, sino que estos países han tenido estrategias muy deliberadas de intervención gubernamental en la economía.

China por ejemplo, no ha jugado bajo las reglas de los países más ortodoxos, por el contrario, han seguido los preceptos del modelo Bretton Woods con una firme aplicación de políticas económicas, intervención estatal y actitudes muy cautelosas hacia los flujos de capital, y fundamentalmente, permanecer por fuera de la OMC hasta el año 2000 para implementar libremente políticas industriales y tener autonomía en el intercambio comercial sin ninguna traba de la institución. Los países de América Latina por el contrario, jugaron

por las reglas de la globalización de los 1990, dieron la bienvenida a los flujos de capital, abrieron sus mercados y redujeron sus barreras arancelarias, e implementaron políticas estratégicas de políticas industriales incipientes.

Tres modelos de crecimiento

Los países en desarrollo que han crecido, de acuerdo a uno de tres modelos, donde unos son mejores que otros. El primero de ellos es un modelo impulsado por préstamos externos, ese es el que describe principalmente a Latinoamérica en la década de 1970 antes de la crisis de la deuda. Este modelo consiste en realizar préstamos significativos de dinero y asegurar un flujo de capital extranjero que mantuvo las tasas de interés bajas, y tener un crecimiento temporal constante.

Otro modelo consiste en tomar ventaja de la oferta de commodities en los países latinoamericanos, donde el aumento de los precios de las materias primas permite un crecimiento financiado por las exportaciones. Este modelo fue igualmente dominante en Asia y África en la década de los años 80.

El tercer modelo está fundamentado en una dinámica estructural interna que, a diferencia de los modelos anteriores, privilegia las dinámicas nacionales, incluyendo cambios y transformaciones donde el motor del crecimiento es la movilización de recursos, gente, trabajadores, capitales y destrezas, de las partes de la economía donde la productividad es baja, a partes

de la economía que son modernas, comerciales y de alta productividad. El movimiento de estos factores a partes de la economía más productivas, es lo que hace que la productividad promedio de la economía crezca proporcional a esta dinámica. Este es el modelo que permite cerrar la brecha entre los niveles tecnológicos de los países¹ y permite la sustentabilidad del crecimiento en el tiempo.

Lo que pasa con los otros dos modelos es que eventualmente los flujos de capital paran o los precios de las materias primas colapsan, y dichos modelos promueven sectores como construcción y bienes raíces por ejemplo, que no necesariamente generan mayor crecimiento en las economías. Aunque la gente necesita viviendas y este sector genera empleos, es de carácter no comercial y no implanta crecimiento a largo plazo; por el contrario sectores de alto uso tecnológico, además de fomentar el crecimiento a largo plazo de la economía, igualmente jalona los sectores de la construcción, de los bienes raíces y así sucesivamente.

Se pueden observar como en los últimos 30 ó 40 años los países que han crecido más rápidamente son aquellos con menor dependencia en los capitales extranjeros, como China y Corea del Sur, y que por el contrario, están haciendo transferencias al

¹ La brecha entre países desarrollados y emergentes finalmente es la brecha entre industrias entre los países, ya que es posible que dentro de un mismo país hallan industrias muy cerca de la frontera tecnológica y otras muy atrasadas con respecto al referente internacional.

resto del mundo. Los países de América Latina tradicionalmente han recibido muchos capitales y esta ha sido una maldición a la hora de generar crecimiento; en este contexto Colombia se encuentra en un punto medio, lo cual significa que no ha sido tan afectada por la reciente crisis como otros países de la región.

Perspectivas de crecimiento para América Latina

En el contexto actual existen varios aspectos positivos que pueden ser promisorios y que indican un crecimiento rápido en el futuro. Por un lado el potencial de crecimiento con respecto a la brecha tecnológica frente a los países desarrollados nunca había sido tan grande desde principio de la década de los años 70. Así mismo, la mayoría de los países de la región han mejorado y desarrollado su capacidad de absorber y diseminar las nuevas tecnologías; por otro lado, las empresas entre países están más integradas formando redes que propician dicha diseminación tecnológica. Otros factores positivos son la estabilidad macroeconómica y la gobernabilidad democrática de los Estados.

No obstante, también hay aspectos negativos como la tendencia agresiva a enfocar la política en la lucha contra la inflación, lo que por un lado produce tasas de interés reales más elevadas de lo normal, y le resta importancia a las políticas productivistas que propician la transformación estructural y la competitividad. Igualmente el hecho que la región esté tan integrada con los mercados financieros globales, la expone

a la volatilidad de los flujos de capitales y la hace vulnerable a la apreciación de la divisa, situación que acaba con los sectores de exportación y socava las inversiones directas a largo plazo en las actividades que necesitan estas economías para crecer.

Los Estados de América Latina deben aprender entonces a relacionarse mejor con el sector privado, mirar las restricciones al crecimiento y corregirlas, si es necesario proveer subsidios temporales para mejorar la competitividad de sectores clave e implementar una política industrial diferente, mientras se encarga del mantenimiento de las condiciones macroeconómicas básicas para que el crecimiento se pueda dar y sostener en el tiempo. Esta ha sido la estrategia básica de los países asiáticos; control macroeconómico que sea amigable con las políticas industriales, para reducir la dependencia en la tasa de cambio en cuanto a los sectores exportadores; es clara la intervención del Estado en el proceso de desarrollo económico.

La clave yace en internalizar las lecciones principales, no tanto las políticas, pero las lecciones, y las lecciones para repetir son, la priorización de las políticas que generen crecimiento estructurado, estar dispuestos a llevar a cabo políticas macroeconómicas que incluyan el uso de controles de capital, para que incluyan maneras de limitar la volatilidad de la moneda y la tendencia a la sobrevaluación. Finalmente, entender que para poder hacer todo esto es necesario tener un Estado y un gobierno que genere altas tasas de ahorros nacionales, de ahorros internos, para reducir la de-

pendencia en flujo de capital sin hacerle daño a la inversión y al crecimiento. Estos ahorros provendrán principalmente del sector privado. Entonces, el desafío aquí es que para seguir este tipo de políticas en el contexto latinoamericano, no es necesario que el Estado o que el gobierno

regrese al populismo macroeconómico del pasado, no, de hecho, le da una mayor responsabilidad al gobierno; la responsabilidad de tener una política fiscal fuerte porque en ausencia de esto no es posible hacer nada de lo que se ha mencionado en este artículo.

Construyendo organizaciones con aprendizaje: las operaciones de la excelencia

Una de las grandes preguntas en el estudio de las organizaciones de todas las industrias es por qué ciertas organizaciones realmente florecen en la prestación de servicios y por qué otras tratan tanto hasta agotar a sus empleados sin lograr nada. Se han determinado entonces los obstáculos que siempre se presentan cuando los gerentes quieren alcanzar la excelencia en servicios.

Existen entonces cuatro obstáculos. El primer obstáculo del éxito de los servicios, es mayor que todos los demás combinados, es que una organización no aspire a ser grande en cuanto a servicios, pero a veces no están dispuestos a invertir el costo. Las empresas tienen que entender que para ser buenos en algo, deben ser malos en otras cosas, y esto puede ser

emocionalmente muy difícil para las mejores empresas de servicios del mundo, pero deben entender que las mejores logran su excelencia siendo también malas, y pueden aguantar ser malas en algo; las empresas que dicen no ser malas en nada, son mediocres sostenidamente. Este obstáculo es el número uno por un gran margen especialmente por el componente emocional, ya que una vez se acepta la capacidad de error, es más fácil lograr la excelencia.

El segundo obstáculo en la excelencia en la prestación de servicios es que hay muchas ideas de cómo mejorar los servicios gracias a los empleados y a los clientes, pero ¿cómo se pagan? Si nosotros podemos diseñar un mecanismo de financiación confiable en la oferta de servicios,

en lugar sea necesario pagar más por ella y si lo podemos incorporar a la oferta de servicios, podremos tener excelencia sostenida. El tercero es que, las grandes organizaciones diseñan sus sistemas de manera tal que sus empleado logran la excelencia tomando insumos promedios y produciendo algo excepcional. El error entonces que cometen algunas empresas es que requieren excelentes insumos, producen productos excelentes y en este punto es muy difícil equivocarse. Lo que hacen las grandes empresas es que utilizan insumos promedios y sacan resultados excelentes.

El último obstáculo es un poco diferente en su estilo, consiste en que para ser sobresaliente en servicios, las empresas necesitan encontrarse con sus clientes en un punto medio y que los clientes se comporten de una cierta manera. Pero en la mayoría de los casos, el problema es que cuando una organización pide a sus clientes que se comporte de una manera diferente, los clientes no son receptivos. Las empresas más exitosas logran influenciar los clientes para que se comportaran de una forma distinta, y de esta forma hacerlos pensar que el servicio mejoró a causa de esto.

Ejemplos exitosos

En cuanto a la prestación efectiva del servicio tenemos el Commerce Bank, el cual fue el banco minorista de mayor crecimiento en Estados Unidos, y esto lo hicieron dejando de lado todos los conocimientos tradicionales sobre cómo crecer. Antes del Commerce Bank habían dos maneras en

que se podían hacer crecer los depósitos en el banco; primero, ofrecer el mayor retorno sobre los depósitos y más clientes vendrán. O mejor aún, comprar otra banco y obtener todos los clientes de ellos. El Commerce Bank entró a los EE.UU., se convirtió en el banco con mayor crecimiento en el país, ofreciendo la menor tasa de retorno del mercado, y se promocionó diciendo “nadie le pagará menos por su dinero que nosotros”.

Así que ofrecieron la peor tasa de retorno y nunca hicieron adquisiciones y, sin embargo, se volvieron el banco de mayor crecimiento en el país gracias a la diferenciación en el servicio, específicamente se diferenciaron en aspectos particulares del servicio. Por ejemplo, permanecieron abiertos por las noches, prestando todos los servicios hasta las 11 p.m. toda la semana, todo el sábado, todo el domingo. Eran los mejores en su clase, tanto así, que los clientes de los otros bancos pidieron tener los mismos servicios de Commerce Bank, no obstante el servicio resultaba ser muy costoso. Como el Commerce Bank ofrecía los retornos más bajos pudo, en términos de costos, ofrecer el mejor servicio. Estas cosas están codificadas y unidas, verán que es un principio en el diseño en la excelencia en servicio; Commerce era el peor en esto, no por ser malo, sino por ser el mejor en otra cosa. Esta es la ingeniería base para la excelencia en servicio; la relación costo-calidad junto con el hecho que Commerce Bank es bueno en las interacciones con clientes, lo posicionó 20 puntos por encima de la competencia número 2. Ahora, sabemos que para ser

grande en algo, tenemos que renunciar a otra cosa.

Existe un principio fundamental en el diseño de servicio: si decidimos diseñar un nuevo servicio en cualquier organización, tendríamos a los empleados primero en mente. Todos podemos diseñar un gran servicio si tenemos una gran aptitud y actitud de los empleados. El problema es que empleados con aptos y con actitud terminan costando el doble que el promedio. Lo que el Commerce Bank se dio cuenta, es que iban a contratar a la mejor actitud del sector bancario, pero para poder financiarlo, debían diseñar un sistema que no necesitaba tanta aptitud; así que tienen empleados sencillos y felices en el Commerce Bank.

Igualmente se puede observar el caso de Southwest Airlines, quizás la única aerolínea exitosa en Estados Unidos. La mejor en su clase en los aspectos que son más importantes para sus clientes, y la peor en su clase en los aspectos que son menos importantes para sus clientes. Con Walmart, sucede lo mismo. Es un mito pensar que las empresas pueden ser 5 estrellas en todo.

Ahora, es interesante mirar que las empresas productoras tienen claro que ser fuertes en algo implica una debilidad en otra área. Por ejemplo Apple Computers, específicamente con respecto a su MacBook Air, sabían que para ser los mejores en su clase en cuanto a peso, tenían que ser los peores en duración de baterías; no había confusión en que la física no permite estas

dos condiciones juntas. La primera conclusión es que la física también aplica para los servicios, aunque es tentador pensar que usando sólo el carisma, las empresas pueden desafiar la física. Entonces el servicio se debe diseñar cuando la persona esté ausente para ser imparcial y aplicar la física; una vez nos damos cuentas de qué debemos renunciar para ser grandes, todo es más sencillo. Igualmente las organizaciones que tengan diferentes segmentos de clientes pueden operar ofreciendo diferentes tipos de servicios bajo la misma sombrilla corporativa, haciendo uso de las economías de escala. Pero aún más importante, son las economías de experiencia, las cuales se alcanzan cuando el aprendizaje que se ha con un conjunto de clientes, lo puedo transferir sistemáticamente a otro. Dichas economías de experiencia resultan siendo el mejor indicador de si una empresa puede o no servir varios segmentos de clientes.

Existen modelos donde las empresas de igual manera influyen lo que es importante para los clientes. Por ejemplo Ikea, que hoy es la 12^a marca más poderosa en el mundo entre todas las industrias, surgió en un contexto donde lo más importante en muebles era la durabilidad y que ya estuviesen ensamblados; como Ikea sabía que era muy malo en eso, encontraron una manera de influenciar qué tan importante eran estas cosas para el cliente, promocionando lo opuesto. Por ejemplo, en vez de darles durabilidad, les dio la habilidad para cambiar: “Uno hace suficientes compromisos de por vida; no tienes por qué comprometerte también con tu sofá”. El

mensaje era que tenemos que cambiar de muebles tan frecuente como cambiamos de ropa.

Dije que habían tres mecanismos de financiación que las empresas diseñarían en una oferta de servicio para asegurarse que fuera auto-sostenible en estado normal. Es riesgoso poner un servicio en el mercado y tener la esperanza que los clientes van a pagar por él, es mucho más confiable diseñar un sistema de financiación dentro de él. El primero es, si volvemos a Commerce Bank, el cliente pagaba por el servicio adicional; recibir medio punto porcentual menos en sus ahorros es una forma efectiva para que el cliente pague.

Otro ejemplo es el mercado de los seguros de automóviles de Estados Unidos, el cual tiene dos características especiales; La primera es que muchos lo consideran el mercado más sensible a precio. Entonces, si la empresa A vale \$100 dólares al mes, y la empresa B vale \$95 dólares al mes, todos los clientes irán a la empresa B. Es increíblemente sensible al precio. Lo segundo es que toda la industria pierde dinero sobre la previsión del seguro, es decir, ellos gastan más en los reclamos que lo que nosotros les pagamos a ellos por el seguro. Esta industria se mantiene porque les pagamos anticipadamente y ellos invierten el Premium, dándoles un pequeño margen. Bien, ese es el segundo método de financiación, llamado "framing operations" (operaciones de enmarque) porque comenzó con ahorros.

El tercero. En Estados Unidos, una forma en que la gente está tratando de pagar por

servicio es que le están pidiendo al cliente que haga más y más del trabajo. Están trasladando el trabajo de los empleados a los clientes. Si bien esta estrategia casi nunca lleva a la excelencia, si lo puedo hacer obtendría el ahorro y el valor agregado. Este es el reto: ¿podemos construir una solución de auto-servicio, de manera que si tuviera una persona de servicio completamente disponible, el cliente escogería el auto-servicio?

Administración de empleados

En cuanto al sistema de administración de empleados se deben tomar insumos promedios y tener un resultado excelente y se necesita un sistema confiable para hacer eso. Si se diseña un sistema en el que sólo los mejores empleados pueden lograr la excelencia, es demasiado costoso y muy frágil; las grandes organizaciones han logrado diseñar un sistema en donde sus empleados típicos pueden lograr excelencia. En el Commerce Bank, cada interacción logró la excelencia.

Pero cuando se habla de diseñar un sistema, aquí están los cuatro componentes que tienen que funcionar entre ellos. La selección de personal, la capacitación que les das, el diseño del trabajo y el sistema de administración del rendimiento laboral. No hay tal cosa como bueno o malo en ninguna de estas cosas, pero tienen que estar alineadas. Muchas organizaciones están diseñando trabajos para empleados que no tienen, cuando deberían diseñar trabajos para los empleados actuales para que ellos puedan lograr la excelencia de

una manera confiable. Si los empleados no tienen la habilidad para lograr la excelencia, entonces se ha diseñado mal el trabajo. Además de la habilidad los empleados necesitan la motivación y su manejo es responsabilidad del sistema de administración del rendimiento laboral.

Por otro lado, si la complejidad de las operaciones es demasiada para nuestros empleados, siempre terminaremos prestando un servicio mediocre; es entonces responsabilidad de las empresas, hacer que esta brecha se cierre. Y esta brecha se puede cerrar de dos maneras: reducir o incrementar donde sea necesario. Si no puede incrementar esto, entonces la única opción es reducir la complejidad de las operaciones. Para las organizaciones que hacen esto, deben mirar en dónde se han aumentado las operaciones que no ha creado valor para el cliente. Si es complicado pero de beneficio directo para el cliente, deben conservarlo. Si es complicado y no tiene ningún beneficio directo para el cliente, eso debe estar en la lista de cosas que eliminar para cerrar esta brecha.

Administración de clientes

En el sistema de administración de los clientes, se debe lograr que los clientes cambien su comportamiento y le agradezcan a la empresa por ello. Por ejemplo Starbucks es un fenómeno en los Estados Unidos y en varios países del mundo. Si alguien va a Starbucks, puede ordenar un “Tall, skim latte with an extra shot” (Latte grande con leche deslactosada y un shot

extra) y siempre decir exactamente las mismas palabras, en realidad siendo entrenado por el mismo Starbucks y esto le ha facilitado a la empresa perder calidad en el servicio por la proliferación de productos. Para hacer eso hicieron dos cosas increíbles: la primera, publicaron un libro de 22 páginas para indicarle a las personas la “forma correcta de ordenar” y así mejorar el servicio.

Ya se expusieron los principios de excelencia en el servicio y se deben lograr bien. Una vez se logran y, la competencia también está haciendo lo mismo, las empresas deben hacerlo bien y luego es necesario aprender a aprender. Entonces, primero hay que hacer esto bien, antes de preocuparse por aprender y luego ingeniar mecanismos para mantenerlo en el tiempo. No se debe hacer lo segundo de primero, porque tratar de aprender sobre fundamentos débiles es una pérdida de recursos.

La historia llega al siguiente punto: cuál prefieres ser ¿la empresa A o la empresa B? Si usted mejora a una mejor tasa que yo, serás mejor que yo. Es simplemente cuestión de cuándo. Y lo que hacen las empresas A del mundo, que les toma demasiado tiempo entrar en acción, es que les gusta enfocarse en cuán mejor son que la competencia. Si hubieran estado enfocados en tasa de mejoramiento en vez de diferenciarse, hubieran estado asustados mucho antes. Si se espera a que la diferencia entre los dos se haga pequeña, es muy tarde para aprender a mejorar. Las empresas tienen que mejorar a una mayor

tasa que la competencia. Si hacen todo bien ahora, pero ellos mejoran a una tasa mayor, la competencia gana. No sólo los servicios se tienen que prestar bien, las empresas igualmente deben tener una mejor tasa de mejoramiento.

¿Cómo pueden mejorar las empresas con una tasa más alta? Esto es lo que hacen las empresas que crecen más rápidamente que no hacen las empresas que crecen lentamente: hacen una búsqueda insistente de sus problemas. Todas las organizaciones que crecen rápidamente tienen en su ADN la búsqueda insistente de sus problemas. La gente que expone problemas son héroes. Las empresa que tienen un crecimiento lento tienen la cultura de “no me traiga un problema al menos que me pueda traer una solución”. Lo que dicen es que sólo quieren tener un subconjunto de las oportunidades de mejoramiento.

Las empresas que tienen dentro de su ADN la búsqueda de sus problemas, aprenden de Toyota. Toyota ha tenido una historia muy rica, ha tenido unos problemas últimamente, déjenme contarles algo que todos podemos tomar de Toyota. El concepto se llama “Endon cord” (Cable Endon) y cuelga por encima de todos los trabajadores de la línea de ensamble. Los trabajadores de la línea de ensamble trabajan en un carro 60 segundos y luego trabajan sobre el siguiente carro. Es todo el tiempo que tienes. Ahora, si eres un empleado de Toyota, y vez que un carro tiene un problema, es tu obligación halar el “Cable Endon”. Si tienes un problema enfrente y no halas el Cable Endon, es la única vez que te ve-

rás en serios problemas en Toyota. Ahora, cuando halas este cable, las luces se apagan, se enciende una música y gente viene corriendo hacia ti para ayudar; no es algo privado, es algo muy público. La música que suena es una música muy feliz, porque están celebrando que acaban de descubrir una oportunidad para mejorar. El único día de tristeza en Toyota es un día en el que no se ha halado el Cable Endon porque saben que mañana no serán mejores de lo que soy hoy. Ahora, aquí está mi último posdata a Toyota: cuando la organización entera estaba orientada al mejoramiento, e incluso en sus relaciones le ayudaban a sus proveedores a mejorar su estructura de costos, para compartir la ganancia en costos; cuando estaban enfocada en el mejoramiento continuo eran la empresa de autos de mayor crecimiento en el mundo. Cuando cambiaron hace unos 3 o 4 años y su enfoque ya no era el mejoramiento sino crecimiento, ahí empezaron a surgir los problemas. El crecimiento es una manifestación del mejoramiento, el mejoramiento no es una manifestación del crecimiento. De hecho es una manifestación no-probable del crecimiento. Porque bajo crecimiento lo que le dijeron a sus proveedores era que cortaran sus costos en 10% porque el año entrante lo necesitamos más barato. Antes le decían, déjenos ayudarle a reducir su estructura de costos. Irónicamente, cuando la meta era mejoramiento crecieron a una tasa rápida, pero cuando la meta era el crecimiento, la tasa era mucho menor. Tener una meta de valor en la organización, que es servicio, o mejoramiento, algo que pueda capturar

las mentes y los corazones de los empleados, el crecimiento y la rentabilidad son unas buenas manifestaciones; pero cuando crecimiento y rentabilidad son las

metas, es muy difícil capturar las mentes y los corazones de la gente, y tener estas cosas como manifestaciones.

Frances Frei

¿Cómo crecen los países?

Por Ricardo Hausman

Cuando Adam Smith escribió *La Riqueza de las Naciones*, la gran pregunta era por qué hay unos países ricos y otros países pobres. Cuando él escribió *La Riqueza de las Naciones*, los países más ricos eran 4 veces más ricos que los países más pobres. Actualmente los países más pobres son Sierra Leona, Malawi, Tanzania, si multiplico por 4, el ingreso de esos países da como resultado Ghana, Bolivia y Vietnam. Y si multiplico por 4 de nuevo, obtengo Rusia, Malasia y México. Y si multiplico por 4 una vez más, entonces me da Suiza, etc. Entonces en este momento, Estados Unidos es 71 veces más rico que Sierra Leona. Esto quiere decir que desde la época de Smith el problema se agravó por un factor de 20.

So se observa la distribución de ingresos por cápita en el mundo, 2.600 millones de

personas viven con ingresos entre 0 y 4 mil dólares per cápita; entre 4 mil y 8 mil viven otras 2.600 millones de personas. Entre 8 mil y 12 mil viven 400 millones, y básicamente casi nadie tiene ingresos entre 12 mil y 24 mil dólares. Por alguna razón el mundo ha generado esta dispersión entre países pobres y países ricos. Uno puede pensar, bueno esto debe ser como una campana o una curva de gauss, donde hay unos países pobres, unos ricos, pero en el medio está la mayoría. Pues esa no es la naturaleza de la distribución del ingreso del mundo. Entonces, explicar por qué ha sido una pregunta interesante.

En 1820 la relación del ingreso era 4 para el país más rico y 1 para el más pobre; actualmente la relación de ingreso es 70 para el más rico y 1 para el más pobre, esto es

lo que llamamos la Gran Divergencia, alrededor de la cual se desarrolla una visión de cómo los países crecen o no.

Es importante entender en primera instancia lo poco intuitivo que es el crecimiento. Suponiendo que Adán y Eva, quienes existieron hace 5.770 años, eran los únicos seres humanos y su descendencia ha crecido a una tasa de 1% desde entonces, la población actual del planeta sería de 10 a la 23, es decir, por cada ser humano vivo habría un trillón de habitantes más. Entonces, el crecimiento es muy poco intuitivo porque nosotros tenemos una mente aritmética, y este es un proceso geométrico.

Entonces, ¿por qué nos importa el crecimiento? Porque el tema es que se acumula en el tiempo, entonces no es que crecimos tanto en este trimestre, o al año crecimos tanto. Para calcular el tema anterior de Adán y Eva, una forma de hacerlo es recordando la regla del 69. Si ustedes toman 69 y lo dividen entre la tasa del crecimiento, le da cuántos años toma en duplicarse la cantidad. Si uno toma 69 y lo divide en el 1%, quiere decir que se duplica después de 69 años; luego si se toma 5770 y lo divide entre 69, es como 2 a la 80, o sea, se duplicó como 80 veces. Actualmente los hijos en promedio son 25 años menores a sus madres. Hoy en día es más las mujeres dan a luz más tarde, pero tradicionalmente se decía que la diferencia entre generaciones era de 25 años. Entonces uno quiere saber por ejemplo cuánto crece una economía en una generación, 25 años, ó entre abuelos y nietos que son 50 años.

Si se toma la historia del mundo y miramos la tasa de crecimiento de los países en períodos de 25 años obtenemos lo siguiente: el año 1960 Japón creció alrededor de 6%, Botswana creció 9% y China creció 8%, por 25 años; en este período Colombia estuvo creciendo 2%. Si miro en 50 años, desde el año 60, está Botswana y China creciendo al 6%, Corea y Singapur creciendo al 6%. Ahora, el crecimiento no implica necesariamente aumento de la población o la urbanización, hay una cierta diferencia, el crecimiento en urbanización y población de las favelas en Río de Janeiro es muy distinto al presenciado en Hong Kong.

Composición del mundo

Si se le hubiera preguntado a Aristóteles de qué estaba compuesto el mundo, el hubiese respondido que está hecho de cielo, tierra, mar y agua. Más adelante en la historia, Isaac Newton padre de la física moderna, no conforme con la explicación de Aristóteles se pasó casi toda la vida tratando de averiguar la composición del mundo; descubrió los átomos y en ellos los protones y neutrones. En su época inventó la tabla periódica para clasificar los elementos que componen el mundo y, a partir de esto, otros físicos han encontrado más elementos y han engrosado la tabla de 119 elementos de Newton. No obstante los científicos han destruido átomos y han descubierto partículas aun más básicas que neutrones y electrones que supuestamente componen el mundo.

De acuerdo a los economistas, el mundo está hecho de 4 cosas, capital humano,

capital físico, trabajo y PIB. Esta es una visión de la economía como la de Aristóteles, si se descompone el crecimiento del mundo, en el 85% de los casos no interviene ninguno de ellos.

¿De qué está hecho el mundo de acuerdo a los economistas? De acuerdo a los economistas el mundo está hecho de 4 cosas: capital humano, capital físico, trabajo y PIB. Esas son las cosas de las que está hecho el mundo. ¿Por qué? Porque lo dijo Aristóteles. Ahora, si usted agarra y trata de descomponer a la historia del mundo en el crecimiento de estos componentes, le sale que el 85% de la explicación es ninguno de ellos. La explicación del crecimiento no está ahí; el crecimiento no se mide solamente por la suma de todas las máquinas y edificios, o el capital humano por la cantidad de personas educadas. Muchas veces el crecimiento se mide por los factores no tomados en cuenta por la división de la productividad total de los factores, el residuo, o lo que Morton Abramovitz llama la medida de nuestra ignorancia.

Entonces la visión Aristotélica del crecimiento de la economía es el que argumenta que los países son más ricos en la medida que producen más, ahorran más, mejoran el acceso a la tecnología y la calidad de las instituciones; esto es verdad pero es una visión simplista de la realidad. Los países ricos no son países pobres que produjeron más per cápita, son países que produjeron cosas más complejas que los países pobres, de modo que para que un país pobre se vuelva rico, tiene que cam-

biar lo que produce. Uno no se vuelve rico haciendo más de lo mismo.

Si se hace un contraste entre países y las mercancías que producen, se puede identificar países que producen pocos tipos de mercancías y países que producen muchos tipos. Lo distinto del análisis es que si se analiza más de cerca, hay productos que lo hacen todos los países, y hay productos que lo hacen pocos países. Pero lo que tiene esto de raro es que los productos que hacen los países que producen pocos, son productos que hace todo el mundo, y los productos que hacen los países que hacen de todo, son productos que hacen pocos países, y ese es un hecho de la realidad desconocido hasta ahora. Ninguna de nuestras teorías tradicionales de comercio explica eso.

Entonces voy a pensar, esa matriz que les mostré de países y productos, es como una la relación entre países y productos, y hay una relación si el país hace el producto. Y los productos también lo están hechos por países. Entonces este país hace 4 productos, hace todos, pero este producto solamente lo hace este país. Este país hace un solo producto, y este producto es un producto que lo hace casi todo el mundo.

Si se hace un modelo para explicar esta situación, tenemos dos medidas distintas; por un lado miramos cuantos productos hace cada país y a esta medida se le llama diversificación de país. Cuando se miran los productos se menciona cuantos países lo producen y esto mide la obicuidad de dichos productos. Si se contrastan estas dos

categorías se puede tener como resultado que los países que son muy diversificados hacen cosas que hacen otros pocos países y los países que producen pocas mercancías hacen cosas que hace todo el mundo. Los países pobres están haciendo los productos que hace todo el mundo.

Los países se diferencian en cuántas capacidades tienen, y los productos se diferencian en cuántas capacidades requieren. Dichas capacidades también se clasifican en distintos tipos; pueden ser capacidades personales, organizacionales, o sociales como las redes empresariales, igualmente infraestructura y acceso tecnológico. Los países que tienen más capacidades, podrán producir una gama más amplia de mercancías, entonces serán más diversificados. Así mismo los productos que son complejos requieren más capacidades para su fabricación y sólo un número limitado de países podrán producirlos, serán entonces menos ubicuos. De esta forma se observa que la diversificación de los países está inversamente relacionada a la ubicuidad de sus productos y esta es una medida, tal vez indirecta, de la capacidad productiva que tienen los países. En cierto sentido, si un país tiene pocas capacidades, ese país va a estar haciendo pocos productos, pero como estos productos requieren de poca capacidad, van a ser accesibles para muchos países.

La diversificación de los países está correlacionada con el ingreso per cápita; mientras más diversificado el país, más rico. Pero no sólo debo mirar el país, de igual manera debo mirar el grado de diver-

sificación de los países que hacen lo que yo hago. Si se toman Singapur y Pakistán, ambos países producen el mismo número de mercancías, no obstante Singapur es un país de ingreso per cápita alto mientras en Pakistán es bajo. En este caso se deben mirar los países que producen las mismas mercancías de Singapur para poder compararse efectivamente con el entorno, e igualmente en el caso de Pakistán.

Por otro lado hay países que tienen muchas capacidades pero que aún son pobres o menos ricos de lo esperado. Esta situación se puede explicar porque esas capacidades lo podrán hacer rico mañana, tiene el potencial de un ingreso más alto. Si yo miro las capacidades de un país en un año determinado, puedo predecir cuál será su ingreso en 20 años más. Si los países acumulan capacidades lentamente, igualmente se puede suponer que en el tiempo las mercancías que producirá serán menos diversificadas que las de un país con una rápida tasa de creación de nuevas capacidades. Si se mira que tan diversificados son dos países en el año 92, y cuáles eran los productos nuevos que estaban haciendo en el año 2000, los países más diversificados hacen productos menos ubicuos, los países que hacen productos más ubicuos, hacen productos que también son más ubicuos en el futuro.

Suponiendo que la pregunta es cuántas capacidades tiene el país, y cuántos productos hacen; para fabricar y exportar un producto es necesario tener todas las piezas necesarias, y mientras más piezas tengo, más productos puedo fabricar, eso

quiere decir que para hacer un producto se requiere un mínimo de capacidades, y si un país no tiene ese número mínimo de capacidades no puede fabricar y exportar un producto. Y eso es como una trampa de pobreza, porque no solamente hace cero, sino que no tiene ningún incentivo para acumular capacidades, porque si uno acumula capacidades faltan las demás. Por ejemplo Colombia a lo largo de mucho tiempo desarrolló las capacidades para exportar café, tales como un cierto tipo de propiedad en la tierra, vías para poder llegarle los cultivos, vías que sobrevivieran el invierno, requería almacenamiento, casas comercial, llegar al puerto, entre otras. Después de acumular todas las capacidades para exportar café, producir un tipo de mercancía que requiera una capacidad extra, resulta más fácil; incluso una combinación no explorada de esas capacidades, le puede permitir a Colombia producir otras mercancías.

La pregunta es entonces de dónde surgen las capacidades. En muchas ocasiones, el problema es que no se pueden hacer productos nuevos porque no están las capacidades que requiere dicho producto, y no vale la pena acumular capacidades porque no están los productos nuevos que las demanden. Entonces no están las capacidades porque no está el producto, y no está el producto porque no están las capacidades. Es el problema del huevo y la gallina. De esta forma es necesario saber cómo se soluciona este problema y la respuesta es que los países lo hacen moviéndose de los productos en los que están a otros que les queden cerca, es

decir que usa capacidades muy similares y quizás falten muy pocas para fabricar el producto, y en este caso el problema en el tiempo es más fácil de resolver.

La teoría de los monos y los árboles

En este contexto ¿qué significa que un producto queda cerca? De ahí se desarrolla el ejemplo del mono y el bosque. Se queda un poco la idea de qué significa que un producto queda cerca. Por ejemplo en el sector textil, si se tienen camisas de hombre de mal gusto y camisas de mujer de buen gusto, alguien de la industria puede decir que la distancia entre ellos es infinita, también llamada distancia galaxia. La medición de la distancia entre dos productos se puede dar por el análisis de las capacidades necesarias para hacer los dos productos y que capacidades tienen en común. Si un país tiene las capacidades de hacer un producto y dichas capacidades son las mismas necesarias para hacer otro producto, esto quiere decir que los dos productos son coexportados.

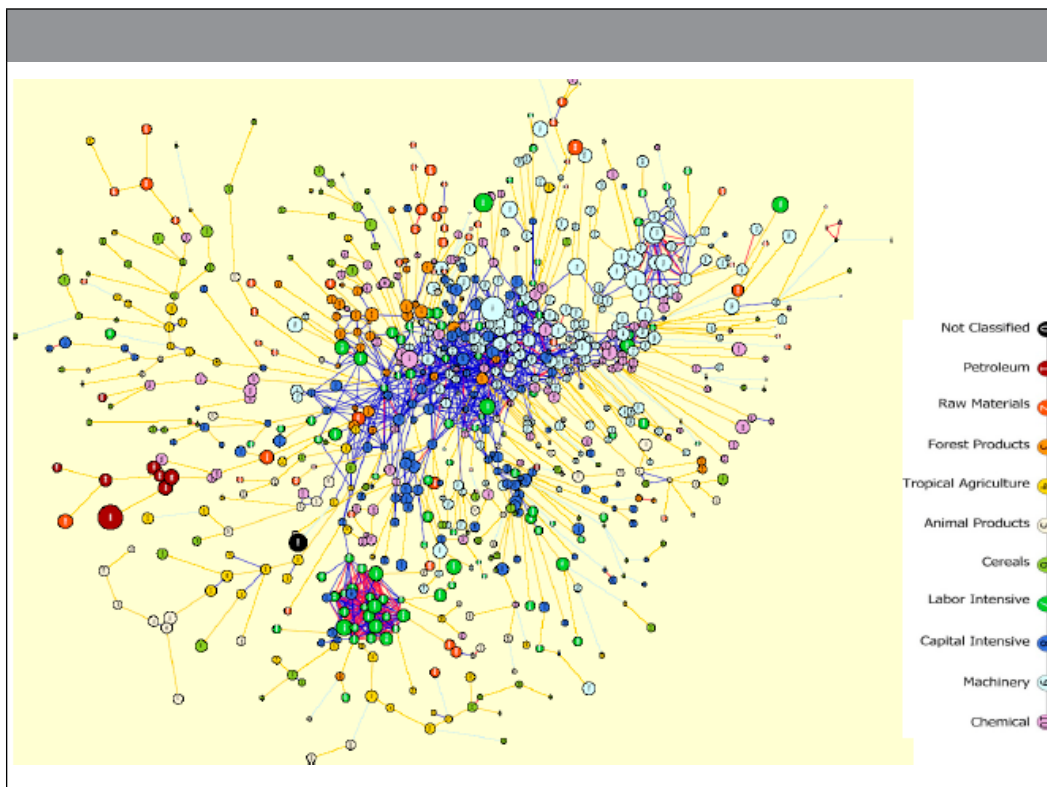
En la metáfora del mono y el bosque, cada producto es como un árbol, y todos los productos posibles son como un bosque. Los países pobres producen unos productos que los hace todo el mundo, entonces están en una parte del bosque donde están los países pobres, y de igual manera, hay una parte rica del bosque con productos muy complejos, que requieren muchas capacidades, que hacen los países ricos. En la metáfora, el bosque es una pila de árboles que están a una cierta distancia de

cada uno, y los que hacen los productos, las empresas, son unos monos que viven en los árboles y arrancan los frutos que producen dicho árbol. Entonces un país en realidad es como una colección de monos que viven en una parte de este bosque. La pregunta es cómo hacer que los monos pasen de la parte pobre a la parte rica del bosque, porque si dos árboles quedan cerca quiere decir que comparten muchas capacidades, entonces voy así gradualmente acumulando capacidades. Para poder hacer esto debo tener una noción de cómo es el bosque, qué queda cerca, qué queda lejos; este bosque puede tener partes muy densas donde la distancia es corta o muy despoblados, donde la distancia entre árboles es muy amplia.

De acuerdo al gráfico cada punto es un producto y el color define el tipo de industria al cual pertenece; la distancia entre productos está delimitada por líneas. El centro del gráfico está compuesto de maquinaria, químicos, y productos capital intensivo, estos productos están muy cerca los unos de los otros. Los productos que requieren capacidades similares están más cerca dentro del circuito del bosque.

¿Cómo se mueven los monos entre los árboles?

Entonces la pregunta es, cómo se mueven los monos en este espacio. Si esta teoría es correcta, entonces se puede decir que los productos que están cerca tienen



requerimientos similares y se espera que las empresas se diversifiquen siguiendo ciertos patrones, no lo hacen de manera aleatoria, los monos quieren saltar distancias cortas.

En Malasia por ejemplo, las empresas saltaron de los hornos, a las tostadoras, a los microondas a aires acondicionados. El milagro de Malasia no fue aleatorio, y pronto mejoraron la educación, la salud, etc, y con esto crecieron industrias específicas porque se propusieron crear la zona industrial de Penang, y meterle ahí todas las capacidades que se requieren, le metieron todo el entrenamiento laboral que se requiere, le metieron los ingenieros electrónicos que se requieren, etc y así se volvieron muy atractivos para la inversión extranjera en electrónica. El país no se propuso mejorar homogéneamente todo el país, todo el mundo, todo a la vez, porque los inversionistas no hubiesen venido.

En el caso de China, primero entraron en el clúster de la ropa y “habitaron” toda la industria, después entraron en el clúster de la tela, y ahora está empezando a aparecer en los clúster de la electrónica y la maquinaria y el automotriz. Ahora, hay países que están bien ubicados en el bosque, en el sentido en que sus monos tienen muchos árboles cerca, y hay países que tienen sus monos en zonas muy despobladas. Entonces es más fácil predecir qué país va a tener un mejor futuro de acuerdo

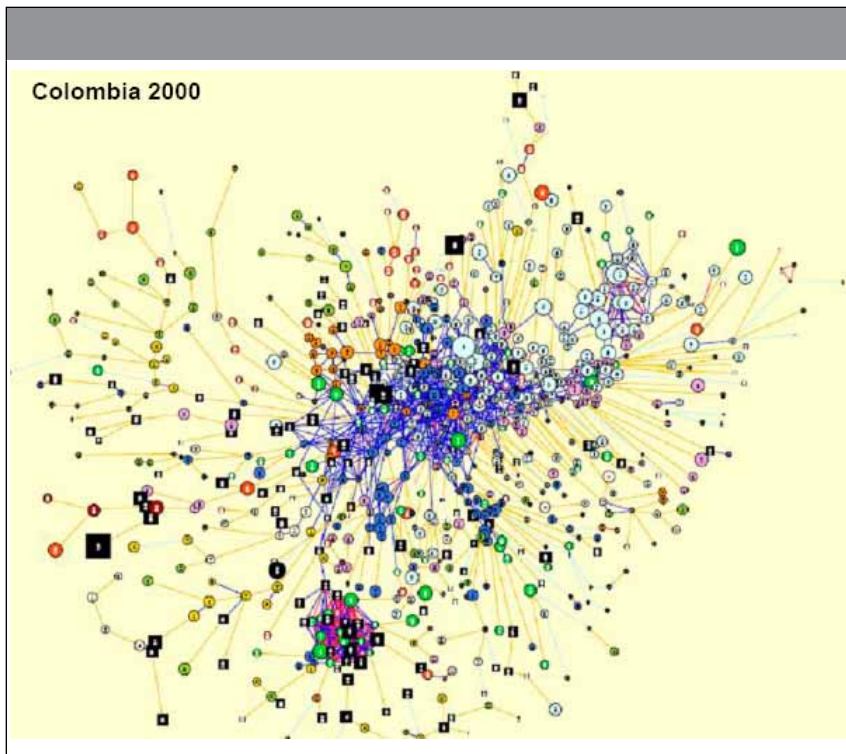
a su ubicación dentro del bosque; encontramos que mientras mejor es la posición de un país en el bosque, más rápido es su crecimiento en el futuro.

Es decir, si se mira un país en el 85, miro el crecimiento entre el 85 y el 2005, hay una relación frente entre qué tan bien estaba ubicado inicialmente en el bosque y cuánto puede crecer, y si se mide cuál es la probabilidad que se desarrolle un producto en función de qué tan lejos estaba el mono más cercano, o más bien, qué tan cerca estaba el mono más cercano, si el mono más cercano está muy cerca, la probabilidad de que un país desarrolle ese producto en 5 años es casi el 20%, pero a medida que el mono más cercano esté más lejos, la probabilidad que el mono salte se vuelve menor.

El caso de Colombia

En el año 1975 Colombia tenía sus monos en en el sector de la confección, otros en el textil, unos monos en la frutas tropicales, otros petroleros y desde 1975 hasta el año 2000 no pasa mucho, el grado de transformación productiva no ha sido demasiado grande. En parte se debe a que no están en zonas demasiado céntricas.

Todos los monos en las diferentes regiones están ubicados en zonas que no están muy cerca las unas de las otras; Bogotá y Medellín se encuentran alejados dentro del bosque.



Este es el bosque graficado ahora con cerca de 5 mil productos donde muchos de ellos son bastante desconectados. Entonces, en este espacio de productos, Colombia donde tiene los puntos negros con la sombra verde, ahí está la capacidad de los colombianos para el 2006.

La fuerza de las exportaciones de Colombia, es decir, café, flores y petróleo están en un bloque no muy conectado, no tiene productos cercanos. En el cuadro igualmente sobresalen medicamentos, carne y energía eléctrica. De acuerdo al estudio, hay cerca de 20 productos sofisticados que Colombia no exporta pero que tiene cerca de sus monos. Lo que se está haciendo actualmente es diseñar una interfase donde se pueda determinar qué

monos están cerca de los productos de una empresa, qué tan grande es el mercado mundial para este producto, cuáles son los mayores exportadores del mundo; este proceso se diseña para que todas las empresas de inversión, el sector privado y público, Proexport, entre otros, tengan acceso a esta herramienta.

Si se toma la información país-producto se puede comparar el país en distintos períodos, pero de igual manera puedo comparar dos países para mirar que tan similares son los productos que tienen, y haciendo una comparación de los bosques de los países, no de manera geográfica si no con base en dónde están los monos dentro de sus bosques, coincidentalmente los países más cercanos en términos de similitud

en los productos, de igual manera están ubicados cerca geográficamente; uno tiende a parecerse a sus vecinos. Entonces se establece la pregunta que si mi vecino es bueno en algo entonces yo me vuelvo bueno en esto de igual forma después.

En términos de comercio, es probable que entre más intercambien dos países, más terminen pareciéndose en términos productivos y lleguen a estar en las mismas industrias; esto sucede aún más con la apertura comercial, donde el comercio tiene un efecto sobre las capacidades de un país, ya que muchas se heredan de los socios.

El gran obstáculo que tienen los países pobres para alcanzar a los países ricos es que se encuentran en una parte del bosque con pocos árboles cerca, y para muchos es difícil acumular el set de capacidades para alcanzar simultáneamente el próximo producto y el próximo sector. Esta es una de las explicaciones de por qué los países pobres se quedaron atrás.

Por otro lado está la llamada maldición de los recursos naturales, ya que los países ricos en ellos a menudo no crecen. Desde esta teoría, la explotación de los recursos naturales está en esa parte despoblada del bosque, entonces es muy difícil, mas no imposible, salirse de esta zona.

¿Qué causa los prolongados colapsos del crecimiento? Se ha visto todos los colapsos que ha habido en el mundo, qué tan profundos son, cuántos años dura un país en recuperarse, y la respuesta que encontramos es que algo pasó que los monos

que existían se metieron en problemas. En un país donde no había árboles cerca, entonces, el sector exportador se mete en problemas y la economía explosiona. No es que los monos saltan a otros árboles; cuando en Zambia cae el precio del cobre, no hay más nada que hacer; cuando cae el precio de los hornos microondas, la empresa con la misma planta, los mismos ingenieros y los mismos canales de distribución, pueden hacer otros productos.

Otra pregunta que resulta de esta discusión es que si es necesario siempre agregar valor a lo que hacen las empresas y los sectores, la respuesta es que no necesariamente. Por ejemplo Finlandia tiene casi 354 mil millones de árboles, los cuales exporta, al igual que les agrega valor y exporta muebles y papel. Luego de cortar madera y reparar madera, se volvieron expertos en máquinas para cortar madera, luego expertos en máquinas para cortar en general, luego automatizaron el proceso para más adelante pasar a las máquinas de control numérico y de ahí estuvo muy cerca el salto a Nokia.

Entonces, ¿qué es lo que está evolucionando en esa cadena? No es el producto, es el set de capacidades, de cortar madera a cortar otras cosas a cortar distinto a hacer otras cosas. Es el set de capacidades el que está evolucionando. Los productos son cosas que se ponen en un contenedor y se van a otra parte o se traen de otra parte. Pensar en agregar valor, puede ser el monito nada más mirando para arriba del árbol, pero no es mirando para los lados. No es dentro de cada línea de productos

que hay valores, ya que tengo esta organización que tiene estas capacidades, ¿qué otra cosa podría estar haciendo con esas capacidades que no estoy haciendo ahora? Estas cosas no tienen que ser obvias. Por ejemplo, encontramos muchos saltos de confección a ciertas partes de la cadena automotriz.

Otra pregunta que surge es si hay árboles cerca para saltar. Aquí hay dos tipos de países; los que pueden tener árboles cerca y las capacidades pero no los productos, y los que no tienen árboles cerca pero tienen los productos; en este último caso las empresas sí pueden mejorar lo que ya hacen hasta que se puedan diversificar. Las empresas colombianas no están mal en el espacio de los productos, pero no tienen los productos que son todavía, es decir, son demasiado ricos para los productos que tienen y ese es el gran problema. Para muchos de los productos tradicionales lo que está ocurriendo es que su nivel de ingreso es demasiado alto para seguir siendo buenos en esos productos. Entonces tienen que moverse a nuevos productos pero es más fácil moverse a productos que tengan cerca y tienen productos cerca.

A la hora de conocer cómo entonces se mueven los monos de árboles es necesario hablar de Estado y políticas. Para Adam Smith la cuestión de éxito era la libertad, la paz y los bajos impuestos, algo muy sencillo. Para la Acquis Communautaire, la ley común europea es 65 mil páginas de legislación, algo realmente complejo. En realidad la competitividad depende direc-

tamente de la calidad de la cooperación público-privada.

El marco institucional de un país es como el sistema inmunológico, el cual debe proteger al cuerpo de todo, en este caso debe proteger al país de todo. Especialmente cuando se tiene que idear un conjunto de acciones para las transacciones que se generan en la sociedad y los costos que se generan de estas actividades. Todas las transacciones que involucran la prestación de un producto o servicio en una sociedad necesitan una reglamentación, donde el gobierno es el garante del cumplimiento de la misma, para legitimar y organizar al sector privado, convirtiendo normas en leyes para evitar o penalizar incumplimientos. Entonces, el gobierno se mete en cierto sentido a normar cosas que la sociedad necesita para transar. De igual manera es necesario que el gobierno sea confiable para que el sector privado acuda a él buscando acuerdos de normatividad, esto se logra mediante cosas como elecciones, autonomía de poderes, entre otros.

No obstante si encontramos un gobierno que tiene condiciones limitadas para cohesionar a la sociedad, más leyes se escriben, más se institucionaliza el país. Estados Unidos no es una economía más libre porque el gobierno no se mete, por el contrario, hay una percepción de que el gobierno no se mete para robarle a las empresas y como no le roba a las empresas, a estas no les importa que el gobierno se meta más. En Pakistán las empresas no confían en el gobierno, entonces lo excluyen de las tomas de decisiones y el

gobierno nunca se entera completamente de los problemas.

Por otro lado los tipos de insumos que una persona o empresa quisieran comprar en el mercado para operar, ya sea electricidad, transporte o créditos, tienen tres características; tienen un precio, el cual da información sobre la disposición de la gente para pagar; son productos originados por empresas con fines de lucro; y detrás hay un mercado de capitales dispuesto a prestarles el dinero y esperan rentabilidad. Lo que hace el sistema es que descentralizadamente va a asignar los recursos a las empresas que están respondiendo la información de lo que quiere la gente a manera de “mano invisible” o wiki sistema, aun así el sistema puede fallar. Cuando falla es precisamente cuando se generan estas ideas de asociatividad, clúster, y que los proveedores se comunican entre sí. Pero uno para producir también necesita una gran cantidad de cosas que provee el gobierno, o porque son naturalmente bienes públicos o porque el gobierno los monopolizó indebidamente, o decidió hacerlo, pero el caso es que son cosas que proveen los gobiernos; infraestructura, regulación, certificación, etc., etc.

Ahora, el grueso de esas cosas no tiene precio. El artículo 32 de la ley de telecomunicaciones no tiene precio; si el artículo es de baja calidad, no es que va a venir otra y decir, mira, aquí hay uno de mejor calidad y lo voy a poder vender a un mejor precio y entonces voy a ganar más dinero, porque no tiene esa característica. Entonces como no tiene precio, no hay información para

decir mira, el problema está en el artículo 32. En segundo lugar, el problema de la política pública va a ser que nosotros tenemos que administrar un millón de páginas de legislación y mil entes públicos y no tenemos un sistema o una mano invisible que me diga qué es lo que va bien, qué es lo que va mal, qué es lo que a la gente más le importa, y cómo se movilizan los recursos para hacerlo. Entonces se hace muy fácil que esta parte de la sociedad no funcione bien, y esto se vuelva el obstáculo. Ahora, existe el problema de atender al público que no existe; a los monos que no existen, en parte por cómo es que se están haciendo las cosas ahora, cómo está escrita alguna de ese millón de páginas de legislación, o cómo está manejado algunas de esas cientos de instituciones públicas. Entonces básicamente el mercado funciona como una estructura muy compleja porque tiene un sistema, una mano invisible; aquí nos está faltando una mano invisible. Este es demasiado complejo para uno hacerlo sin información, no está claro cuál es el incentivo, no está claro cómo se movilizan los recursos.

Entonces esto me lleva a hacerles dos preguntas. Una, lo que llamamos una pregunta positiva, ¿cómo es lo que hace el mundo? ¿Cómo se organizó el mundo para hacerlo? Igual que antes, el problema del huevo y la gallina de alguna manera el mundo lo resolvió. Y la segunda es cómo se mejora lo que estamos haciendo.

EL Toyota Production System dice que cada quien en la línea de producción le responde al que está abajo. Es decir, no se

produce de acuerdo a lo que dice el plan. No, usted responde a la demanda descentraliza, eso lo llaman el Kanban. Uno descentraliza los mecanismos de información en la cadena. Segundo, uno mide cuánto está haciendo para el desarrollo de una cierta idea, para que sea una actividad, a uno le fijan metas, para que esa actividad mejore, y muy importantemente, se les da el poder a los trabajadores en cada línea. Hay un botón de emergencia, o lo llaman en inglés una cuerda de emergencia. ¿Por qué? Porque yo soy el ingeniero de la planta y todas mis ideas de mejoramiento de la planta ya las puse en el diseño. Ya todo lo que sabía ya está puesto ahí. Ahora la única forma que yo voy a mejorar la planta es generalizar, descentralizar en toda la organización la posibilidad de tocar el botón de emergencia, y una vez que identificamos una falla en el sistema, tienen estas cosas que llaman cintas negras, las cuales, cuando tocan un botón, van a analizar cuál fue el problema y tratan de encontrar una solución, para implementarla y continuar con las otras tareas; esta filosofía es central para pensar en cómo mejorar al gobierno, darle a la sociedad civil y al sector privado un botón de emergencia para reportar problemas, y el gobierno es el que tiene que idear junto a las empresas como se solucionan los problemas de forma más efectiva; aquí hay dos temas a resolver, uno es que cómo mejora el gobierno con la gente que existe, y el segundo es cómo mejora el gobierno con la gente que podría existir, pero que aún no existe, con el mono que no existe todavía.

El gobierno muchas veces no sabe cómo mejorar la productividad del país y no necesita saber cómo. Lo que necesita es tener un sistema que lo mejore, y esto empieza con una comunicación abierta con el empresariado y la sociedad civil para que participen en la solución de los problemas de una manera que sea igualmente rentable para ellos, de una manera clara y honesta para el resto de la sociedad, de manera que no se presenten favores políticos a una clase más privilegiada; hay una posibilidad muy buena de involucrar a la gente para que mejore el marco legislativo vigente.

Instituciones para hablarle a la gente que no existen pero que podría existir

Existen tres tipos de instituciones: un banco de desarrollo 2.0; parques industriales o parques de negocios como Explora; y agencias de promoción de inversión. Pero estas son instituciones que, algunos dirían que existen, pero no existen con la misión que se les da. Porque en esta interpretación del mundo, la misión les va a cambiar. Por ejemplo los bancos de desarrollo típicamente se crean con la idea de que a la gente le falta financiamiento, no obstante aquí el problema no va a ser ese, es un banco, un fondo de desarrollo digamos para actividades de desarrollo pioneras, de las cuales se sabe poco o nada. Cuando no se sabe cuáles son, entonces se les pone el dinero sobre la mesa para que monten un plan de negocios, y una vez este se presenta, se decide si se toma o no el riesgo de invertir en ellos.

Pero parte del riesgo del proyecto es el ambiente de negocios en el que el proyecto se va a dar. Y parte del ambiente de negocios en el que el proyecto se va a dar es la responsabilidad del gobierno, es decir, el gobierno es el causante de una parte de los riesgos del proyecto. Y esa es la información que se busca; el gobierno quiere saber en estos proyectos nuevos qué de parte de su accionar lo hace más difícil. Esto es aun más difícil para actividades que no existían, donde estos problemas no se han resuelto porque nunca nadie los atendió. Entonces a este banco de inversión no le vamos a medir su desempeño en función de cuántos préstamos dio. Mientras menos préstamos den, mejor, porque en realidad no se conciben para dar préstamos, se les crea para que identifiquen problemas y oportunidades.

Entonces se van a evaluar en función de los problemas identificados, de las soluciones propuestas, de la inversión que atrajo, independientemente de quién la financió.

Segundo, zonas industriales. Hay una parte de lo que requieren económicamente las empresas que el gobierno puede deducir. Si se sabe que cierta actividad necesita electricidad, agua, tratamiento de agua, que los trabajadores puedan llegar allá, una conexión con el transporte urbano, necesita que la mercancía entra y salga, una conexión con el sistema logístico, necesita seguridad, atención médica a los trabajadores en caso que se enfermen, necesita de pronto un banco que esté cerca, disposición de basuras, entonces es un conjunto de servicios que incluidos, eso lo puedo prever desde antes.

En muchos países es difícil que todo eso funcione bien en todas partes. Pero es más fácil asegurarse que todo funcione bien en alguna parte. Entonces, en alguna parte, entonces ahí viene la razón por la que esto tiene una conexión con el desarrollo urbano. En alguna parte yo tengo que asegurarme que todo lo necesario funcione. Pero esas son las cosas que yo necesito antes de que alguien se instale.

Esa conexión de las cosas que no son predecibles porque depende de quién va a venir, qué va a necesitar, son componente de la zona industrial. Y para eso una estructura que funciona muy bien se encuentra en República Dominicana donde hay 46 zonas industriales, son zonas francas, son propiedad privada. Esto puede ser una inversión privada, pero los tipos de la zona franca lo que están tratando de hacer es maximizar el alquiler que ellos pueden cobrar maximizando los servicios y resolviéndole el problema a la gente. Entonces estos tipos se han convertido en el canal de comunicación con el gobierno para resolver los problemas.

Y finalmente, la última es la agencia de promoción de inversiones. Lo mismo, ellos le tocan la puerta, ¿usted vendría aquí? ¿Sí, no? ¿Qué le falta, que no le falta? El gobierno la quiere para que le diga qué es lo que hace falta. El ministro de comercio es entonces el sistema nervioso, es él el que está hablando con el mono que no existe, que podría existir, pero que no existe. Para entender dónde están los obstáculos.

Transparencia y regulación

La transparencia y revelación de información funcionan de una manera muy particular en la sociedad de hoy, en países como Estados Unidos es un fenómeno e incluso en México hasta se ha dedicado una ley federal y una serie de instituciones; constituyen una técnica de gobernanza que está difundándose rápidamente en todo el mundo.

Ahora la transparencia y la revelación de información se han vuelto más prominentes, existen leyes en todo el mundo, desde India hasta África, hasta EE.UU. y el Reino Unido, Europa, y en todas partes que hablan directamente de estos temas. Es importante tener un entendimiento más sofisticado de la revelación de información y en especial de cómo funciona y cómo puede lograr objetivos sociales y sobre to-

do qué tipo de transparencia y revelación de información será constructiva y cuál será un desperdicio de dinero y tiempo, y quizás incluso pueda causar daño.

En Estados Unidos, en su primer día como presidente, Barack Obama emitió un memorando, que le pedía a todo el gobierno federal volverse más transparente, más participatorio y más colaborativo. También dijo que era importante que el gobierno sea más participativo en la realización de tareas para cumplir con los objetivos de la sociedad, reconociendo que el gobierno ya no lo puede hacer por si solo, es mucho más importante reclutar a otros actores en la sociedad civil y en el sector privado para lograr estas tareas sociales. También el gobierno debe ser más colaborativo, porque es importante que todos los actores en es-

tos 3 sectores, no sólo en el gobierno, pero también en la sociedad civil y en el sector privado, operen de manera conjunta, coordinada entre sí, y no como adversarios de manera conflictiva. Entonces, como les dije quiero hablar solamente de una taja-da de esos tres objetivos: transparencia, participación y colaboración.

¿Qué quiere decir la transparencia?

Hablar de transparencia es hablar de un término bastante abstracto, entonces es más fácil cuando tenemos ejemplos; el caso de los rótulos nutritivos, en Estados Unidos todos los paquetes de alimentos incluso el agua, debe tener un rótulo nutricional que nos diga qué contiene el paquete, cuál es su contenido y también su valor nutritivo, ese es un tipo de transparencia. Y es una ley que requiere que el sector privado, las personas que embotellan agua, que ellos le digan al público algo que de lo contrario no dirían.

Otro ejemplo, proviene de los automóviles. Hace unos años, puede que hayan leído en los periódicos, o quizás no, hubo un gran escándalo en Estados Unidos. porque muchas camionetas grandes, las SUVs se estaban volcando, se explotaba una llanta, el conductor perdía el control, y las personas morían. En el mundo antiguo del gobierno actuando por sí solo, probablemente la tendencia era que un regulador pensaba cuál debería ser la forma del carro para que se minimizaran las probabilidades de que se volcara. Lo que el congreso decidió hacer, junto con los reguladores de la industria automotriz,

fue requerir que los fabricantes calificaran a sus automóviles en la medida de qué tan probable es que se vuelque el vehículo si el conductor pierde el control y ahora todos los vehículos tienen una calificación desde una estrella hasta cinco estrellas. Un automóvil de cinco estrellas, probablemente no se volcará si el conductor pierde control, y un automóvil de una estrella es muy probable que se vuelque en caso que el conductor pierda el control. Y esto también es una medida de transparencia, en cuanto le dice a alguien que va a comprar un carro, algo que antes no sabía.

Otro ejemplo proviene de la seguridad nacional. Después del 11 de septiembre, todos en Estados Unidos estaban muy preocupados acerca de la seguridad y lo que el gobierno decidió fue crear un sistema codificado por colores, donde todos los días hay un color asignado por el gobierno el cual nos dice qué tan seguros estamos de un ataque terrorista. Entonces si es un día verde, la amenaza es baja, y si es un día rojo, la amenaza de un ataque es muy alta, estamos en peligro; esto también es un intento de un sistema de transparencia aunque muchas personas piensen que este no funciona muy bien. Surge la pregunta sobre cuáles son los factores que determinan el buen funcionamiento de estos sistemas, que cumplan los objetivos, como los de salud pública o seguridad.

Hay un ejemplo más. El en Reino Unido hay un programa que se llama arregle mi calle, y uno puede acudir a él en internet, la dirección es fixmystreet.com y es una manera de arreglar los servicios públicos,

cualquier persona cuando ve algo que no anda bien en su barrio, un grafiti, un hueco en la calle, un parque peligroso, un semáforo dañado, pueden ingresar al sitio, poner una foto, describir el problema y aparecerá en el mapa de una ciudad en el Reino Unido y luego las autoridades pueden ver cuáles son los problemas, y en ocasiones van a responder y arreglar los problemas. Es un sistema de información pública, que es una verdadera innovación. Este sistema que el Estado de la ciudad sea mucho más transparente, porque usted puede entrar y mirar en cualquier dirección todos los problemas que las personas han reportado en ese barrio.

¿Qué es un sistema de transparencia?

Todos los sistemas de transparencia tienen varias características en común. Primero, las políticas de transparencia obligan la revelación de información; Es decir, obligan a funcionarios públicos, o individuos, o empresas privadas, o a la sociedad civil y sus organizaciones a que revelen información al público que normalmente no revelarían; otra característica es que requieren que la información se reporte de una manera estandarizada y comparable. Cómo encontrar huecos en la calle o la probabilidad de que el vehículo se va a volcar. Estos sistemas son también sobre prácticas o productos específicos que ocurren y que requieren que la revelación de información sea dirigida a un público en general, no solamente a otras empresas o el gobierno. Y lo último, y lo más importante de todos es que el tipo de sistemas

de transparencia de los cuales estamos hablando están dirigidos a cierto objetivo social, por ejemplo, la seguridad alimentaria, higiene, salud pública, mejores escuelas, barrios más seguros, entre otros. Es importante reconocer que el público está interesado en tener conocimiento de la información y que la divulgación sea amplia, mas el efecto de dicha información, ya sea positivo o negativo, no es tan relevante, la preocupación general es el cumplimiento del derecho al acceso.

La pregunta entonces es qué finalidad pública tiene la revelación de la información. Esto tiene mucho que ver con la manera en la cual se percibe la relación entre el Estado y la sociedad, donde los dos actores, el gobierno y las compañías interactúan. Las empresas algunas veces para asegurar su productividad se comportan de malas maneras, contaminan, hacen productos dañinos; en estos casos el gobierno promulga una reglamentación y unos castigos para intentar cambiar la conducta de estas empresas, ese es el mecanismo tradicional.

Hay muchos problemas con esta manera de hacer las cosas, los gobiernos a menudo no tienen suficiente información y hacen reglamentaciones malas que reducen la productividad y terminan causando más problemas que hacer un bien, de igual forma a veces con una reglamentación y un buen objetivo, el gobierno carece de los recursos para saber qué está pasando y para hacerla cumplir. De manera que la transparencia es una forma diferente de tratar de alcanzar objetivos sociales y

transforma este juego de dos actores en un juego de tres; introduce a la sociedad y a los individuos como un actor deliberado y consiente. Así que en lugar de financiar o de quitar fondos, imponer sanciones tales como encarcelar gente, la estrategia de la transparencia, lo único que hace el gobierno es proporcionar información y divulgarla al público, a la sociedad en general, con miras a que la sociedad actúe sobre esa información, y las empresas y entidades públicas, adelanten propósitos sociales, que contaminen menos, que tengan productos menos peligrosos, etc.

Igualmente la divulgación de la información, le permite a los presidentes de las empresas conocer qué están haciendo mal, ya que en muchas ocasiones ellos solo saben cuál es la rentabilidad de sus operaciones; así mismo esto los acerca aun más a su público y a las necesidades, y si bien la divulgación de información negativa puede ser mala fama, las empresas deben mantener una buena reputación con sus clientes y beneficiarios. La información, la fama, la reputación, pueden ser mucho más poderosas que las reglamentaciones, porque a diferencia de esta primera vía, las empresas asumen los costos de reputación y crea mucho espacio para que el actor público decida si quiere responder, cuánto quiere responder y exactamente cómo quiere coordinar esa reacción. La reacción sin embargo, puede ser mucho más efectiva que ninguna reglamentación imaginable del gobierno. Lo importante de esta estrategia reguladora, en que introduce al ciudadano como regulador para que

las empresas alcancen buenos objetivos sociales.

Para poder determinar cómo y si se debe revelar información, tenemos que tener cuidado sobre las condiciones en las cuáles más información resulte en buenos efectos. Se supone que en el círculo en el cual fluye la información, la revelación conduce a tener efectos positivos, pero este es sólo el primer paso. Luego es necesario reconocer cuál es el público objetivo y mirar el efecto en dicho público. Hay ciertas políticas de información que proporcionan información que a la gente sí le importa, pero que son incapaces de actuar sobre esa información. En los otros pasos del ciclo de acción, se debe mirar como la revelación de la información va a cambiar las acciones y la conducta de la empresa como reacción a lo que hacen los usuarios, en este marco de referencia la política de información tiene una oportunidad de ser efectiva.

Ahora otro ejemplo de política de información efectiva. Todos los restaurantes en Los Ángeles deben tener en sus puertas la calificación que les da el Servicio de Salud, la cual puede ser A, B o C. A la hora de escoger dónde comer la gente va a preferir uno A o B porque temen enfermarse si entran a un C. Esta política es sumamente efectiva ya que hay menos intoxicaciones alimentarias y las notas mejoran. Es importante además que la información sea pertinente, que también esté lo suficientemente visible y comprensible para el público objetivo.

Bien, hay tres cosas para recordar sobre este tipo de sistemas de transparencia:

- Es importante que los usuarios, el público, el que recibe la información, tenga la capacidad y que esté interesado en esa información y que pueda hacer algo sobre esa información.
- Los que revelan también puedan actuar sobre esa información, demostrar que les importa la reacción de los usuarios.
- Los objetivos deben estar alineados con los objetivos públicos. Así que por ejemplo, en el etiquetado, hay gente que dice que no es bueno para objetivos sociales, porque hay gente que simplemente utiliza las etiquetas de nutrición para consumir menos calorías, porque quieren adelgazar.

Tipos efectivos de transparencia

Las medidas que toma el gobierno para forzar a otros actores, a veces las empresas, entidades públicas a que revelen información, hacen parte de la transparencia dirigida, y es el segundo tipo de transparencia. El primer tipo de transparencia es el derecho a saber, este se presenta cuando el gobierno abre sus archivos para poner a disposición del público. El tercer tipo de transferencia es en la que los gobiernos no necesitan participar en él todo el tiempo; es una transparencia en la cual se proporciona información de una manera mucho más horizontal, la proporcionan empresas, ciudadanos, otros actores entre sí, y que por lo general tiene que ver con tecnología que permite la creación de una imagen mucho más completa del mundo.

Por ejemplo, hay varios científicos que dan seguimiento a poblaciones de aves para

ver si una especie para mirar la población, o si están migrando de la misma manera que el año pasado, cosas por el estilo. Para hacer un seguimiento anual de una especie particular, hay recursos que se pueden emplear en la sociedad civil como observadores amateur que contribuyen a la información de la población total. La información parte de científicos y ornitólogos, pero la gran parte de la información proviene de observadores aficionados, que hacen seguimiento independiente, lo informan y hacen de los informes algo más preciso. Pues bien, esta técnica se llama generación de información de fuente abierta y es cada vez más común en todo tipo de aplicaciones como libros, hoteles, restaurantes, entre muchos otros. Esta es información que se comparte entre pares, que crea una imagen mucho más precisa, una imagen del mundo real. Ahora, casi todos estos ejemplos provienen del sector privado.

Un problema que se parece un poco al estado de los pájaros es el tema de la salud pública. Quién está enfermo en una región se informa mediante whoissick.com o quienestaenfermo.com, y la idea es que si uno tiene un dolor de cabeza, entonces uno ingresa a este sitio web y uno reporta que uno está enfermo e informa sus síntomas. No obstante, este no funciona muy bien porque no mucha gente participa y porque es asustador. A mí me parece que los jóvenes están mucho más dispuestos a ofrecer esta información tan privada, tan íntima, que las personas mayores.

Estos son ejemplos de unas estrategias de transparencia y gobernanza que bus-

ca aumentar la capacidad disponible para lograr objetivos sociales, acudiendo y aprovechando el conocimiento de los ciudadanos comunes.

Otras formas de pensar la transparencia y la revelación de la información

Para finalizar, hay un par de formas de pensar acerca de la revelación de la información y la transparencia. La primera es transparencia enfocada, en la que el gobierno quiere lograr un objetivo social, y utiliza la información y la revelación en vez de utilizar la reglamentación y las normas para lograr el objetivo. La segunda idea es esta idea de *crowdsourcing*, de

la inteligencia de las masas; permite que la tecnología de información se agregue de manera masiva y directa dicha información, y así se llama, la agregación de información; hay muchos problemas sociales, como enfermedades o huecos en las calles o qué tan bueno es un libro o una película o un hotel; para muchos tipos de problemas para los que cada persona tiene de información, y si se puede reunir, agregar toda esa información de una manera que sea accesible, se tendría una imagen más completa del mundo; es muy útil, de muchas maneras. La tecnología y la transparencia de tercera generación, permite directamente este tipo de agregación de información social.

Archon Fung

Alianzas público privadas para la creación de valor público

Intervención del equipo técnico de Comfama, el alcalde de Medellín y los empresarios

El grupo de Gerencia Social durante el curso realizado en Harvard, le presenta al profesor Fung el Modelo de Alianzas Público Privadas que se desarrolla en Medellín a manera de empezar a sistematizar la experiencia de acuerdo al Método Harvard. Durante la presentación, se genera una dinámica de charla entre empresarios, el sector Público en cabeza del alcalde de Medellín Alfonso Salazar, el comité técnico de Comfama y los profesores Fung y Hausman.

Comfama junto con organizaciones afiliadas y el sector público iniciaron un ejercicio que busca fundamentalmente construir

un relato que pueda conducir a lo que se ha denominado un caso de el relacionamiento público-privado que existe en la región Antioqueña y que nos pueda ayudar a documentar cuáles han sido algunas de las condiciones que han favorecido este relacionamiento público-privado, cuáles los efectos importantes que ha tenido en términos de equidad y desarrollo regional, y a futuro, cuáles podrían ser la metodología para construir muchas y más efectivas relaciones público-privadas.

Ese ha sido el desafío que parte del supuesto reseñado por la CEPAL, por el BID y por otros, que teoriza que aquellos países que cuentan con mejores condiciones de desarrollo y de competitividad disponen de unos tejidos y de un entramado de relaciones público-privadas más profundas

que aquellos de menor desarrollo. Es decir, esas relaciones pueden ir desde una consulta de los organismos públicos hacia sectores de la sociedad civil hasta relaciones de tipo más profundo que implican la operación conjunta de programas y servicios y de afinación asociada de políticas públicas para la competitividad y la equidad.

Lo que se observa en Antioquia es que hay una tradición larga de asociación que incluye la filantropía, la responsabilidad social empresarial y una cierta tradición del gobierno, convocando actores de distinta naturaleza, para la formulación y mejoramiento de sus políticas públicas y de la operación de programas públicos. En este ejercicio entonces, uno de los casos que permiten evidenciar esta fortaleza de alianzas público-privadas, es Comfama.

Comfama fue una innovación social, producto de un acuerdo voluntario entre empresarios y trabajadores hace 54 años, que luego es tomada por el gobierno como una innovación importante y se vuelve una institución generalizada en toda Colombia. Ese origen, de alguna manera, ha asignado su desarrollo hasta hoy y lo ha hecho que de manera muy permanente para el cumplimiento de su misión, que es mejorar la condición de vida de la población Antioqueña; esto lo realiza mediante la entrega de bienes públicos y servicios públicos como educación, salud, recreación, micro finanzas, y a través del establecimiento de una permanente asociación con

sus empresas afiliadas y con el gobierno para la prestación de sus servicios.

Hoy en día, o en los años recientes, se han concertado alianzas en temas públicos en donde el sector empresarial, el gobierno, Comfama, organizaciones no gubernamentales, se asocian desde roles distintos, con papeles y responsabilidades distintas, para construir bienes públicos, servicios públicos y valor público.

Reseñas de las Experiencias de Alianzas Público Privadas en Antioquia

Hay multitud de ejemplos en los cuales los distintos actores públicos y privados concurren en la administración de servicios públicos y de bienes públicos. Estos se vuelven más que un ejemplo, una manera de actuar en el desarrollo. Entonces, el objetivo es levantar colectivamente un relato para documentar las condiciones que han permitido confluir a diferentes instituciones desde saberes distintos a la construcción de esta red de alianzas, que posibilite la sistematización y posteriormente la documentación del mismo. A partir de esto es más fácil pensar qué condiciones hay que crear, aquí y en otro lado, para que este ejercicio de participación mencionado por el Profesor, de transparencia y de ampliación de participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, pueda realmente constituir una pauta de trabajo realmente a futuro.

Experiencia desde la perspectiva del sector Público

Intervención del Dr. Alonso Salazar, alcalde de la ciudad de Medellín, y su esposa, la Dr. Marta Liliana, la primera dama.

Como ya ha sido destacado por los organismos multilaterales, una de las ventajas en el desarrollo reciente de Medellín es el fortalecimiento de las alianzas público-privadas. En el caso de la alcaldía, porque muchas cruzan por la alcaldía, hay unos factores que son claves en las decisiones de esos asuntos. El primero es el factor confianza; una alta credibilidad en lo público, instituciones como Comfama de alta credibilidad hace que sea fácil establecer objetivos comunes y llegar a acuerdos porque la negociación busca mucho más la fortaleza misma del proyecto, el cumplimiento de objetivos, que ventajas para cada una de las instituciones.

De la perspectiva municipal, es tema fundamental el de la sostenibilidad, especialmente en la infraestructura social. Por ejemplo, la alcaldía en asocio con Comfama tiene los parque-bibliotecas, unos edificios, digamos de muy alta calidad que se han construido en contextos populares que en este segundo plan de desarrollo llegarán más o menos a 10, pero que no serían sostenibles sin la cooperación en este caso de Comfama.

De igual manera agregaría en correlación un tercer aspecto, la calidad del servicio. Muy probablemente, Comfama por la ex-

periencia que tiene en esa materia de administración de bibliotecas, de relaciones con la comunidad, brinda mayor calidad del servicio que el que podría brindar el municipio solo. Y, sobre esas tres palabras de confianza, sostenibilidad y calidad, giran muchos otros aspectos de trabajo conjunto, en el tema de salud, en el tema de vivienda. Se incluyen casos como Villa Suramericana que fue un proyecto de construcción de vivienda social, que se usó previamente para unos juegos deportivos suramericanos; el desarrollo un parque eco-ambiental llamado Parque Arví; el programa de atención a la primera infancia, que se Buen Comienzo, en el que Comfama ha participado en el diseño y construcción de edificios para la administración o para el gobierno nacional.

Por otro lado está el Fondo para la Educación Superior. Ese es un triángulo que tiene como base la empresa municipal de servicios públicos EPM que destina 70 millones de dólares hace dos o tres años a financiar estudiantes de los estratos socioeconómicos 1, 2, y 3 de 6 que tenemos en Colombia, y lo que hacemos es pedirle a Comfama que sea administradora de este fondo. Ahí de nuevo el tema de calidad, neutralidad, la palabra neutralidad en el sentido que las personas no pueden hablar de favoritismos en adjudicación de becas, y así se rompen sistemas clientelistas. Comfama da una garantía de calidad, de objetividad en el proceso de selección. Por fortuna estas experiencias y otras se han multiplicado con muchos sectores privados con gremios económicos, como

ProAntioquia y Cámara de Comercio, y que a la Alcaldía le encanta, la ve como un palanca definitiva del desarrollo.

Villa Suramericana

Estas alianzas empiezan a tener también unos enlaces con otras organizaciones empresariales, el enlace con una constructora como PSI, encargada de toda la parte de construcción de la Villa Suramericana, en donde por ser un proyecto social y de la Alcaldía, genera una nueva metodología de trabajo, unos menores márgenes económicos de utilidad.

El éxito de este proyecto que hicimos y de lo que estamos empezando a hacer, se genera básicamente por el tema de la confianza. PSI como empresa privada tenía al principio mucho temor de entrar en estos proyectos, pero la alcaldía ha hecho un esfuerzo muy importante en el tema de la transparencia, y por eso es que la empresa entró en el proyecto. Básicamente se encontraron objetivos comunes entre PSI, la Alcaldía y Comfama, todos con un enfoque social, cierto, en el tema de la vivienda, la necesidad que la ciudad y el país estaba buscando, y con un desarrollo tecnológico se logró construir muy rápidamente construir 620 apartamentos.

Entonces, el compromiso se genera, para la empresa privada, a partir de una regulación supremamente importante que se ha logrado, un trabajo en equipo donde todos tienen objetivos comunes, y lo que se hace es explotándolo al máximo por el bien de la ciudad y ojalá del país.

Ciudadela Fraternidad Medellín

Esta no es una alianza público-privada, sino público-privada tercer sector, donde dos fundaciones que llamamos de la comunidad, donde casi todos los que están aquí representados de alguna manera han ayudado y se han sentido comprometidos como desarrollo de ciudad y de región. Un caso es la fundación Fraternidad Medellín, que es una fundación donde ha participado la mayoría del empresariado paisa, y también ha hecho alianzas muy importantes con lo público. Hace dos años la Fundación Fraternidad le regaló a la alcaldía de Medellín un colegio que era privado, donde asistían 1.500 alumnos a clases de secundaria.

Hoy en día ese colegio es ocupado por una universidad pública a la que asisten 15 mil alumnos de tecnologías secundarias, 700 alumnos de primera infancia, que en este caso los opera Comfama, también hay una casa para personas de tercera edad que la opera otra fundación, etc. Es una villa educativa que entre lo público y lo privado hizo un desarrollo muy importante educativo en un sector muy pobre de la ciudad, donde en poco tiempo se pasó de tener mil cupos a 16 mil para todas las edades. Lo principal ahí fue el compromiso y la responsabilidad que sintió toda esta comunidad de donantes hacia la ciudad, hacia qué hacer por desarrollarla, y la seriedad que veían en la administración pública.

Construyá

En vivienda hay un tema fundamental que es la generación de empleo, la vinculación

de pequeñas empresas como ferreteros, alrededor de la organización de una gran empresa cementera, y cómo unidos a un proyecto de construcción de ciudad, de programas de mejoramiento de vivienda, lidera la empresa Argos una alianza público-privada alrededor de las ferreterías y los pequeños negocios de distribución de insumos para la construcción.

El programa Construya, es un programa que desarrolló Argos como empresa productora de un material de construcción muy utilizado, tal vez el más que es el cemento. Y básicamente se hizo una alianza con Comfama para poder atender unos créditos pequeños, tipo micro-crédito, a través de las ferreterías, o sea los almacenes que distribuyen materiales de construcción. Estos créditos deben ser utilizados por las familias, no solamente para comprar cemento, sino también para comprar otros materiales de construcción. A la fecha se han desembolsado cerca de 15 mil millones de pesos, que es una cifra como de 7 y medio millones de dólares en créditos donde cada familia los ha utilizado para mejorar su vivienda, para arreglarla y adecuarla.

Un nombre que ha denominado Argos como “cemento social”, un tema que le modifica la estructura de costos al precio final de una vivienda y que posibilita con los subsidios de la alcaldía municipal, los aportes y las transferencias condicionadas de Comfama, los créditos cuya cartera ya no son de la ferretería, ha llevado a pensar que hay un modelo exitoso de vivienda, de construcción y venta de vivienda que no solamente debe estar en el territorio na-

cional, sino que hay una gran cantidad de personas que viven por fuera de Colombia. Esas remesas van generalmente al consumo, y actualmente son una gran riqueza de la población Colombiana. Muchas de las personas entonces, al recibir una remesa, quisieran que su familia en Colombia tuviera una vivienda, pero nosotros no sabíamos cómo enfrentar el reto. Nos unimos entonces a Bancolombia con un proyecto de cooperación financiera y técnica del BID y otras cajas de compensación familiar del país en donde llegan las remesas. Fue una experiencia maravillosa entrar, no solamente problemas de satisfacción de problemas y necesidades básicas, sino igualmente a una avanzada de cómo hacer comunidades transnacionales pensando en el desarrollo.

Mi casa con remesas

Bancolombia es el banco privado más grande del país, el banco con la mayor red y un banco que tiene como característica esencial de su producto, de su estrategia, el ser un banco universal, atendiendo todos los segmentos de la sociedad y todos los productos y servicios que la comunidad requiere en materia financiera. Dentro de ello, el banco es fuerte en el tema hipotecario, pero también ha tenido una participación muy agresiva con las remesas familiares, y con una gran convicción que esa es una población que no solamente requiere de unos servicios muy eficientes sino que los merece, por trabajar por fuera del país para sostener a sus familias e invertir en Colombia.

Se han superado las metas que se establecieron y hoy hay más de 1.500 créditos aportados en donde la participación de Bancolombia ha sido absolutamente dominante, es casi la totalidad de esos créditos. Y ha sido un proceso muy gratificante porque hemos logrado mejorar mucho en las diferentes metodologías que se desarrollaron para hacer el escrutinio de calidad de crédito, el scoring, de los deudores en el exterior.

Salud Sura

Hay dos temas, que hace 15 años en la transformación legislativa y es cómo unirse una empresa como Comfama y una aseguradora como Sura, y en un momento determinado enfrentar el diseño de una estrategia de aseguramiento y de prestación que permitiera tener siempre la calidad, el equilibrio financiero y el buen servicio.

El tema de salud con Comfama ha sido un trabajo muy fuerte para que cada uno de los actores se dedique a lo que cada uno es capaz de hacer y encontrar un espacio de cooperación en vez de competencia entre el sector público y el sector privado, y es así donde hace 15 años nace esta alianza donde Sura hace el proceso de aseguramiento y Comfama hoy es uno de los grandes prestadores de servicios en salud.

Sura en el aseguramiento privado tiene unos centros de salud de un nivel bastante alto tanto para los estratos más altos de la población, como para los estratos bajos a través del régimen subsidiado. En este caso Comfama ha venido trabajando

en un centro en Bello, que por su calidad en infraestructura presta servicios como si fuera para de servicios privados. Lo que ha hecho la alianza entre EPS Sura y Comfama es elevar los niveles de servicio de salud de la población menos favorecida a un estándar de los estratos más altos de la sociedad. Eso le ha permitido esta alianza al país y creo que es una ganancia excelente, que hoy una persona de un nivel bajo en los estratos pueda tener un nivel de atención como si fuera de un nivel alto de los estratos.

Grupo Nacional de Chocolates

En las empresas del Grupo Nacional de Chocolates trabaja el tema de la responsabilidad social empresarial básicamente desde 4 frentes, uno de esos es la nutrición. En nutrición la preocupación es mejorar las capacidades de los bancos de alimentos para hacer que se entiendan como unidades que saben de logística, tienen que tener redes de conservación, y últimamente crean una red de bancos en Colombia que permite que los excedentes de alimentos se puedan aprovechar para que lleguen a las poblaciones menos favorecidas.

Microseguros

El patrimonio de la gente, la vida de la gente, la educación de la gente, es un tema que hay que pensar muy a fondo y especialmente cuando es la gente más necesitada y de condiciones más difíciles del país. Así se gestó una alianza muy importante con Suramericana y para darle el

derecho a las personas más necesitadas de estar aseguradas.

Uno de los problemas grande que tiene el nivel de aseguramiento de lo que se ha llamado la base de la pirámide, uno es el idioma, es conocer la gente de la base de la pirámide, y dos son el sistema de distribución y el sistema de recaudo, porque cuando se llega a la base de la pirámide, pues se habla de primas de \$2 dólares mensuales y el recaudo de dos o tres dólares mensuales pues hay que hacerlo eficiente. Comfama tiene la infraestructura para la operación y, con esto podemos llegar a las necesidades de la base de la pirámide.

Tiene unos beneficios muy importantes; no sólo el desarrollo del microcrédito, sino que adicionalmente entregando un seguro de desempleo o de protección al empleo, pues se está incentivando para que esa personas de bajos recursos puedan acceder a crédito con confianza porque esa protección del empleo le va a garantizar el pago de la cuota que, si en algún momento pierde el empleo, pues no tienen que pagar, eso a su vez genera creación de patrimonio, certeza y futuro.

La meta inicial son 42 mil pólizas que son 42 mil personas, aparentemente pequeña, pero para dar un dato a todos aquí válido, es que en pólizas voluntarias se calcula que el país en los estratos 4, 5 y 6 no debe estar por encima de 200 mil, y estamos hablando que para la primera etapa ya vamos a estar en 84 mil. Lo segundo es que el nivel de cobertura que se entrega

es igual a 10 salarios mínimos o 30 salarios mínimos. La posibilidad es infinita y con esto se llega a la base de la población generando confianza y generando crecimiento, que es el objetivo.

Empresas Públicas de Medellín

EPM es la empresa de servicios públicos, utilities, presta servicios no sólo a la ciudad de Medellín sino a otras regiones de Colombia, a una población que en total en sus tres servicios que son: energía eléctrica, agua potable y saneamiento y telecomunicaciones, es de propiedad del municipio de Medellín, es una entidad pública, de propiedad del Estado municipal, y que, le sirve de servicios públicos más o menos atendiendo un 40% de la población de Colombia. De manera directa y a través de una fundación que tiene, la fundación EPM, opera en convención en muchos de estos casos con Comfama.

Los sistemas de acceso a la internet en escuelas públicas y en las bibliotecas públicas, hay acceso gratuito a toda la población y el convenio que tiene con Comfama para la administración del fondo educativo que le permite tener acceso a la educación superior a jóvenes de los estratos más vulnerables de la población como una política también de inclusión social, y digamos, a través de esta empresa de telecomunicaciones que se llama UNE-EPM telecomunicaciones, pues operar los centros de navegación de internet, la dotación de todas las escuelas públicas, de estas aulas de navegación de internet y la accesibilidad a la red, además de los

parques biblioteca y otros sitios comunes que son centros de navegación también los barrios más pobres de la sociedad. Eso es como básicamente lo que hace en convenio o con participación con Comfama, pero además desarrolla otro tipo de proyectos y fundamentalmente como el de la electrificación rural, el de la energía prepago, los programas de habilitación vivienda para hacer más digna la vivienda en poblaciones vulnerables que han sido desplazadas por razones económicas o por razones de violencia, programas para el retorno a las familias de procedencia en zonas rurales apartadas de Colombia. Una serie de programas todos enfocados a atender las necesidades básicas de esa población más vulnerable.

Creación de valor público

Las empresas con quienes Comfama es el grupo más importante del desarrollo económico de Colombia al lado de una región, pero con cobertura nacional e internacional, que como usted puede ver tiene amplia tarea, no solamente en su sector, sino que igualmente, un conocimiento absoluto, un compromiso total. De esta forma es importante la sistematización de esta experiencia cultural, esta experiencia llamada Antioquia, llamado empresariado Antioqueño, llamado servicio a la comunidad, llamada Comfama porque fue fundada por ellos hace 55 años.

Conclusión y recomendaciones

La parte del proyecto en el cual las empresas de Antioquia participan ahora, es

tratar de narrar al mundo y a sí mismos, tratar de crear un idioma, un lenguaje para explicar el éxito que han tenido e indicar los motivos, y creo que es un momento importante y algo con lo cual Los empresarios están luchando para explicar sus prácticas en términos intelectuales y que otra gente pueda entender. Más para aclarar su experiencia para sí mismos, así que ustedes están luchando con términos que en mi opinión son demasiado amplios y no tienen una cosa precisa, como una asociación público-privado, están dentro de esa rúbrica, pero esto no basta.

Tal vez pueda ser útil buscar experiencias diferentes de las de Antioquia, y que han logrado narrar esta historia muy bien para que otra gente la pueda entender. Es clara la experiencia de Puerto Alegre, Brasil, de la preparación de presupuesto participativa. Y es una experiencia en Puerto Alegre de Brasil, todo el mundo está tratando de emular Puerto Alegre, hay 100 o 200 ciudades en el mundo que todo el mundo está tratando de emular.

El punto es que ellos encontraron una forma de narrar su historia para que fuera fácil de entender por sí mismos y por el mundo. Otro ejemplo es el microcrédito; consiste en la historia del banco de Grameen que, no es la primera ni la última, pero ellos son los que lograron narrar esa historia de una manera cristalina para que eso quede una experiencia y una técnica fueran accesibles a gran parte del mundo.

Otra que es mucho más anterior pero que también va a ser una historia importante es

de Mockus, el liderazgo de Mockus, que es original y diferente, y él está empezando a narrar esa historia, pero la manera en que funciona eso, es muy diferente a la forma como mucha gente piensa que opera una ciudad, específicamente una ciudad de Colombia sino ciudades de otras partes, han incorporado dimensiones culturales para mejorar las cosas.

Esta narración es breve, pero sumamente rica, es que su historia es sobre una técnica y un método de lograr la participación de diferentes actores, la municipalidad, sector privado, diferentes actores cívicos, en una palabra que usa la gente en Estados Unidos, que realmente no da el significado completo que es la co-producción, o sea que es alcanzar estos objetivos sociales, de manera cooperativa, co-producción, es decir, hacer un resultado público con muchas manos en el timón.

Y se pueden narrar la historia con diferentes hincapiés; en la experiencia de Antioquia se hicieron hincapié en la cultura, en la cultura de la colaboración de más de 50 años que surgen en Medellín. Pero se puede narrar en términos de condiciones en la ciudad y en el distrito, el nivel de desigualdad, presencia de riqueza, ausencia, y también las condiciones, la forma que las empresas funcionan que tienen un elemento de responsabilidad social, o mayor que no tienen en otros lugares, y también lo pueden decir en términos de un líder o de una organización líder como Comfama, que sea específica y diferentes, y que sea una especie de motor de esta asociación.

Lo importante es que la historia viaje bien, y se pueda adaptar a otros contextos. Es importante escuchar como esas experiencias en distintas áreas, desarrollo económico, salud pública, educación, servicios públicos, seguros, financiamiento de vivienda, comparten un método específico que es más que una asociación público-privada, es más especial, más específico y si la historia gira alrededor de un método, como el microcrédito, o incluso como lo que hizo el alcalde Mockus, es algo que viaja un poco mejor, y es algo que la gente puede tener un interés en él, porque pueden emplear lo que ustedes hicieron y usarlo en su propia situación.

Eso es clave, es la razón por la cual el presupuesto participativo se diseminó tan rápidamente. Así que, hay dos partes de esta historia, el primero es el método de las asociaciones individuales, y que en este caso se concentra, se une, pero, uno puede reunir en un nivel más alto y hablar sobre el entorno, el medio en que estas organizaciones, estas normas, generan confianza.

Se deben mirar cuáles son los elementos, las características de este método que va más allá de las asociaciones específicas que se narran y que es algo entre las asociaciones sociales y fundaciones y la municipalidad. El contexto ahora debe ser parte del método que explica parte de los éxitos que se han tenido en Antioquia. Lo importante es entonces narrar la historia de manera cristalina, ser un poco más específicos sobre si hay un método común en lugar de técnicas que es como un hilo que corre por todo esto.

La historia de las empresas antioqueñas es especial porque hace referencia al desarrollo económico social que se desenvuelve de una manera diferente de los distritos especiales, que es más espontánea, más dinámica, debido a que se dirige a problemas que van surgiendo, no son problemas de desarrollo económico sino de otros problemas. Y también se distingue en la manera como combina lo público y lo privado de una manera sistemática, que avanza hacia el futuro.

Los economistas les encantan odiar al tipo de organización que es Comfama porque a pesar de que Comfama se creó como una asociación voluntaria de empleadores que decidieron proveerles servicios a sus empleados y contribuir a la provisión de los servicios de los empleados en proporción a sus salarios, eso eventualmente se convirtió en ley. En este caso, es una contribución obligatoria, proporcional al sueldo y la administra es este sector terciario. Entonces, la razón por la cual no es tan bien visto, es que se considera que es un impuesto sobre el sueldo y sobre la formalidad.

La gente no entiende la importancia de las capacidades organizacionales. Una organización como Comfama representa una red de servicios masivos que el sector privado encuentra atractiva por la capacidad de distribución y el alcance que tiene. No se puede ser efectivo con microseguros a menos que se vendan al detal a través de una red. Y Comfama es una red a través de la cual se puede vender seguros, cemento.

Entonces, son estas posibilidades de mayor orden, de órdenes emergentes, lo

llamaremos una capacidad organizacional o incluso una capacidad social, que ha emergido gracias a que los servicios básicos que se proveen a través de este impuesto al sueldo han permitido la creación de una organización que tiene este alcance, que tiene esta capacidad. Entonces, una vez se tiene, es muy atractivo para todos cooperar con ella, y utilizarla y expandirla, y canalizar, y lo que es muy interesante sobre esta historia es que los actores no quieren figurar unos por encima de los otros, lo que se llama el síndrome flags, ya que Comfama los agrupa a todos, todos se apropian de la bandera, y a la vez, aprovechar y explotar los recursos que Comfama les ofrece por los cuales, hasta cierto punto, ya han aportado, ya han pagado. Entonces, es una organización con un nivel de complejidad que difícilmente se ve en este campo. El punto es desarrollar la historia, no tanto como un método sino como un modelo, un modelo en el sentido en el que existe una organización que tiene una complejidad, que tiene una red, pero la organización por sí sola es una forma de asociación entre empresas para proveer unos servicios centrales.

Si se fuera a contar el cuento con micos y con árboles, diría que he creado la asociación para producir A, y ahora que puedo producir A es mucho más fácil hacer B, y ahora que hago A y B, hacer C es aun más fácil, a través de la misma organización. Entonces, las funciones adicionales son más fáciles debido a que usted ya es como una especie de red. Bueno, este es el tema y este es el problema con esta

historia, y es que existen organizaciones con amplio alcance en muchos sectores, pero lo interesante aquí, lo distintivo, es pasar de A a B a C.

Las historias relatadas incluyen muchos sectores distintos, sectores que tienen poco que ver entre sí, entonces, los economistas lo llaman las economías de alcance, pero es muy poco común ver una en funcionamiento, y uno nunca ve una con este nivel de alcance, porque aquí el alcance lo es todo, literalmente lo es todo, entonces por lo tanto, no es una explicación que dependa de la economía del alcance asociada con la red de esa manera. Tiene que ser algo más que está operando aquí, porque no existe una buena razón para que una organización pueda pasar de A, B a C. Es un canal de distribución.

La confianza es muy importante para nosotros en este proceso, y el tema es que hemos hecho muchas cosas en el municipio que han ayudado a construir esa confianza. Una de ellas, y es una que han mencionado ustedes, la mencionaron en Porto Alegre, tenemos ese modelo igual de presupuesto participativo. También tenemos la revelación pública, transparencia del presupuesto donde va el dinero, pero cada año el alcalde tiene que ir al concejo y rendir cuentas. Y también cada año lo hace en la estación local de televisión y también cualquier persona puede asistir, está abierta al público, y ver a dónde va el dinero, qué pasó con el dinero y cuáles son los objetivos y si se lograron los objetivos, el impacto de las políticas, y también tenemos las ferias de transparencia.

Cada año tenemos, decimos qué tipo de contratos vamos a hacer, cuánto dinero vamos a gastar en esos contratos y también tenemos la relación con el concejo local está basada en PPR que es presupuesto basado en resultados, entonces cada política pública, cada política que tenemos tiene un objetivo y tiene un indicador y hay dinero asociado con esa política y con ese objetivo y asignamos el dinero.

La gente quiere hablar de confianza, y se imaginan que un lugar tiene confianza o no la tiene, y es importante porque hay medidas institucionales que le dan a las personas información, y le dan seguridad, tranquilidad a las personas de que la gente está actuando con integridad. Entonces, muchas personas en estas historias han mencionado por separado, que algo que hizo que el proyecto fuera posible fue que las personas tenían objetivos comunes y no tanto estaban intentando maximizar sus propios objetivos organizacionales o personales. Y eso es lo suficientemente difícil de hacer en cualquier circunstancia, pero realmente es imposible hacerlo en un ambiente en el que todos sospechan que la otra persona no está actuando con integridad.

Entonces, uno de los logros, creo yo, tanto de Bogotá como de Puerto Alegre, fue que el cumplimiento con el pago de impuestos aumentó mucho después de estas reformas, y la razón es que para los individuos nunca es razonable pagar impuestos si no existe una sanción, pero en lo moral uno es mucho más propenso a pagar impuestos si uno puede estar seguro de que

los demás están pagando los impuestos. Entonces, este tipo de medidas dan tranquilidad, nos asegura de que los demás están cumpliendo con su parte del trato, y eso hace que la posibilidad de que las personas se enfoquen en objetivos sociales sea mejor, en vez de enfocarse en sus objetivos privados. No lo garantiza, pero lo hace más posible.

La pregunta por el contexto es importantísima en una ciudad que llegó a ser inviable, en el año 90, 91 con 6 mil homicidios, con su institucionalidad deteriorada por el narcotráfico, con una territorialización excesiva, casi como con un colapso total del Estado en el sentido de un Estado que administra la autoridad, y una sociedad, una ciudad que es capaz de reinventarse y que se reinventa ella, primero desde estos soportes sociales, las ONG's, la iglesia, las cajas de compensación. Comfama interviene en sectores de conflicto desde los años 90, generando experiencias inéditas de trabajos con juventud como lo hace mucha gente. Y, a lo largo de 15, 18, 20 años, la ciudad va dando la vuelta de la inviabilidad a ser una ciudad hoy con algún registro importante en el contexto latinoamericano, con una clasificación significativa del punto de vista de la competitividad, con un modelo de gestión pública referenciado por las bancas multilaterales, por las propias instancias técnicas del gobierno nacional, con un capital social muy significativo que es tal vez el antídoto más significativo la ciudad en contra la violencia, contra el narcotráfico que no desaparece, que está siempre al


acecho. Ese capital social tiene una institucionalidad muy fuerte, una capacidad de coordinar esa institucionalidad porque no es que Comfama esté bien y el municipio esté bien, y la Cámara de Comercio esté bien y las empresas estén bien, sino que adicionalmente hay capacidad de crear escenarios conjuntos de deliberación, de ir hacia proyectos comunes de ejecutarlos, pues con conflictos mínimos, y otra de lo que se trata esta historia es de cómo una institución de estas, como una ciudad pasa de ser simplemente una estrella negra en el mapa a ser una ciudad que se mira hoy con ojos de perspectiva.

Eso es extremadamente interesante. Muchas ciudades en Colombia eran esa estrella negra, o estaban en ese hoyo negro, y luego surgieron una serie de eventos en los 80s, en los 90s que crearon espacios para que ciudades en Colombia pudieran innovar. Y uno de esos fue que el sistema de los partidos tradicionales ya no era adecuado y alcaldes independientes empezaron a innovar en ciudades como Bogotá, Cartagena, Medellín, y lograron experimentar distintas rutas de innovación, e intentaron estrategias diferentes y novedosas, y lo interesante aquí era el grado de progreso de la ciudad de Medellín, de la estrategia que distingue a Medellín.

El capital social es relevante, pero no explica el fenómeno del todo; en este periodo algo ocurrió que es bastante dramático, algo drástico, que le permitió a algunas instituciones a reforzar el capital social que ya existía, y algo que me parece distintivo acerca de estas historias es la coopera-

ción multi-partita, la ausencia de fricción social y organizacional que normalmente experimentamos. Casi siempre es difícil que hallan asociaciones y cooperación porque la gente tiene objetivos distintos, porque la gente no confía en los demás, porque la mano izquierda no ve lo que la mano derecha está haciendo. Y estos son problemas muy comunes que parece que

ustedes han logrado resolver, por lo menos algunos, existe una reducción de la fricción, el capital social, pero también está la capacidad de cooperar entre las diversas organizaciones y una buena parte puede haber sido posible gracias a la capacidad organizacional, gracias a la existencia de la red que Comfama representa.



Carrera 45 N° 49A-16
Teléfono 510 51 95
Medellín, Colombia

www.comfama.com

comfama
gente viva