

"Los Príncipes gobiernan a las gentes,
y los intereses dominan a los príncipes"

Duque Henri de Rohan, 1638.

Los Intereses Regionales

El 5 de Junio de 1947, durante un discurso en la Universidad de Harvard, el Secretario de Estado Norteamericano George Marshall, anunció el "*Programa de Recuperación Europeo*", (posteriormente conocido como el *Plan Marshall*). Como condición el Programa, exigía la creación de mecanismos de cooperación económica por parte de los países beneficiarios, y esta condición se convirtió en el factor clave del proceso de integración. El desarrollo económico, estructurado por los intereses comunes que exigía el Plan, se convirtió en la esperanza de una acelerada recuperación.

Los fondos, sumados al planeamiento común de largo plazo, diseñaron el futuro para las nuevas generaciones e impulsaron la economía de los países que aceptaron la ayuda. Stalin y Franco se negaron a aceptar la ayuda por razones "*políticas*"; los resultados de estas decisiones fueron evidentes.

El 13 de marzo de 1961, durante una recepción ofrecida al Cuerpo Diplomático Latinoamericano destacado en Washington, el Presidente John F. Kennedy anunció el *Plan "Alianza para el Progreso"*. Posteriormente, el 17 de agosto del mismo año en una reunión del Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) en Punta del Este Uruguay, se aprobó la creación del "*Plan Alianza para el Progreso*", con el objetivo general de "*mejorar la vida de todos los habitantes del Continente*". Cuba, fue el único país que se opuso al Plan; similar a Stalin, el Che Guevara rechazó la propuesta. Para Kennedy, un líder con visión de futuro, este Plan, se trataba de un vasto esfuerzo, sin parangón en magnitud y nobleza de intención. Meses más tarde, fue asesinado el Presidente Kennedy y con él la "*Alianza para el Progreso*".

En nuestro Continente, se viene hablando de integración desde los primeros años de la República. El Libertador Simón Bolívar, fue el primero que pretendió realizar una integración americana, bajo su perspectiva política.

El caudillismo, visto sistémicamente como la priorización de los intereses personales, sobre los intereses comunes, ha sido una de las principales barreras para la integración de nuestros países. Otra de las barreras, ha sido la exacerbación del sentimiento chauvinista, resaltado por movimientos "nacionalistas", que observando las inequidades de la sociedad que se dan en nuestros países, han utilizado a grupos de excluidos -*que en Latinoamérica representan la mayor masa poblacional*- solo con fines políticos electoreros.

Estamos convencidos, que de materializarse los esfuerzos que actualmente vienen realizando EEUU y España, para establecer un *Plan Marshall* en Latinoamérica, el Plan podría acelerar los procesos de integración regional. Pensamos que el Plan debería denominarse, *Plan Kennedy* en reconocimiento a la memoria de uno de los líderes más preclaros y estadista mundial, quien diseñó un Plan análogo, hace 45 años.

La acción de la Unión Europea (UE), de exigir que los tratados comerciales se realicen a nivel de la Comunidad Andina (CAN), y que la dimensión social, se integre al acuerdo de asociación CAN-UE, es otra iniciativa de la UE para acelerar el proceso de integración que debemos aprovechar, extendiendo el tema para lograr acuerdos a corto plazo entre el MERCOSUR y la CAN.

Los TLC, que recientemente países latinoamericanos vienen firmando con EEUU, son importantes económicamente para que cada país alcance el mercado de EEUU a precios competitivos, sin embargo, paralelamente es necesario continuar con la integración latinoamericana.

Podemos afirmar, que la generación de intereses compartidos, ha sido el catalizador *-factor clave-* para acelerar los procesos de integración. El interés regional, es uno de los niveles de la escala de intereses y éste viene a continuación del interés nacional, el cual también es conocido como sinónimo de cuestión de Estado, interés público, voluntad general y otros; el interés nacional es una antigua herramienta política que sigue evolucionando en los países desarrollados, sin embargo, en un mundo globalizado, es el *Interés Regional* el que se debe desarrollar para participar competitivamente con los futuros bloques económicos.

Para nosotros el Interés Regional, es el común denominador que debe diseñar el futuro de la Región y cuya búsqueda o protección, es indispensable para alcanzar el Bienestar¹ y la Seguridad² de sus habitantes. La visión de futuro del interés regional permitirá orientar, promover y alinear³ los esfuerzos a largo plazo, similar al arrastre que proporciona la "Visión" en cualquier tipo de organización.

¿Cómo determinar los intereses regionales? consideramos que es necesario ejecutar técnicas de prospectiva estratégica, con la necesaria participación de diversos representantes de los países, de sus organizaciones políticas, sociales, religiosas, empresariales, académicas y otras.

1. Recientes estudios, relacionan al *bienestar* con el *reconocimiento*, si analizamos sistémicamente ¿Qué es el reconocimiento? podemos interrelacionar las creencias, con los sentimientos y las actividades de cada ciudadano en su medio, como son: trabajo, participación, respeto, libertad, educación, justicia, seguridad, consideración, sueldo, prestigio, costumbres, propiedad, equidad, etc.

2. Con respecto al término *Seguridad*, cada día se viene ampliando, desde el concepto básico proveniente del latín *securitas* -que significa sin preocupación o temor- hasta términos como *seguridad económica*; reduciendo así la distancia o el paralelismo establecido con el bienestar -en publicaciones de política o doctrinas militares- e interrelacionándolos mucho antes del infinito.

3. Alinear, desde una perspectiva organizacional, consiste en hacer conocer la estrategia a las personas; la función de alineamiento también es conocida en el mundo empresarial como "*Patrón Integrado de Comportamiento*" y en el caso de los elementos estratégicos empresariales, para que la empresa tenga éxito es indispensable que: "*Todos los integrantes de la empresa deban conocer la estrategia y trabajar en función de esta*"

La historia y las costumbres se deben tomar en cuenta, sin olvidarnos que estas corresponden a la retrospectiva, *-constituyen la visión del espejo retrovisor-* sin embargo es fundamental mirar hacia el futuro para determinar los escenarios probables, y de allí seleccionar un escenario apuesta, en el que se tenga presente las necesidades y aspiraciones de la Región, las futuras amenazas y el probable juego de los principales actores que actúan a nivel regional e internacional.

En nuestros países, hemos estado acostumbrados a los intereses partidarios que cada gobierno estableciera durante su período gubernamental.

La CAN y el MERCOSUR, son importantes acuerdos comerciales, sin embargo al proceso de integración exige la unión de estos bloques, para que posibilite mejorar la estructura, la operatividad y la participación.

Si observamos a Latinoamérica, desde una perspectiva social multirracial, pluricultural y multilingüe, el interés regional, *-por las propiedades de común denominador-* es llamado a convertirse en el principal factor de consenso y de unión estructural.

Como se mencionó, en el caso de las naciones, los intereses nacionales vienen a ser la Visión de una Nación. La formulación y publicación de los intereses nacionales⁴ posibilita el alineamiento y estructuración de todas las organizaciones tanto públicas como privadas. Los intereses fijan el rumbo preciso hacia donde deben de apuntar todos los esfuerzos de Desarrollo de una región.

Los intereses mueven al mundo, y son los que originan todas las actividades del quehacer humano. Razonando sobre los intereses e inquiriendo sobre la respuesta que buscan, podríamos clasificar a los intereses por el tiempo que denota en alcanzarlos y por el número de beneficiarios.

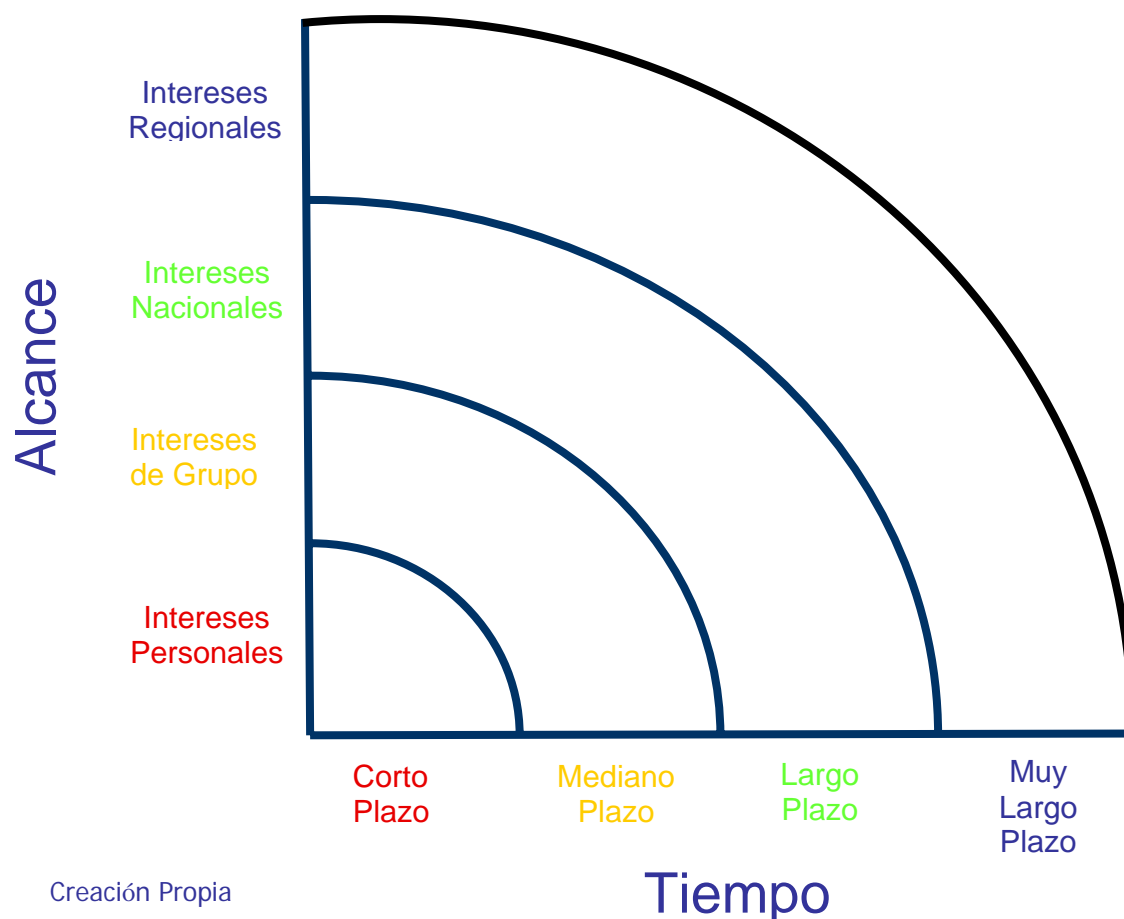
Analizando el tiempo de respuesta promedio, para los diferentes tipos de intereses, podríamos afirmar que:

- ⇒ Para el caso de los intereses personales o individuales, en promedio estos se alcanzan a corto plazo.
- ⇒ En el caso de los intereses de grupo, podríamos afirmar que estos se satisfacen mayormente a mediano plazo.
- ⇒ Para el caso de los intereses nacionales, estos requieren necesariamente del largo plazo.
- ⇒ Para el caso de los intereses regionales, estos requieren de períodos de muy largo plazo, para su consolidación.

4. Algunas metodologías para establecer los intereses, recomiendan iniciar preguntándose ¿Qué amenazas internas y externas tenemos? las amenazas se priorizan y para contrarrestarlas se diseñan los intereses; teóricamente las de mayor connotación son las amenazas externas, debido a que de ninguna manera podrían prevalecer los intereses externos sobre los regionales, sin embargo en la práctica las amenazas internas son las que mayor peligro revisten, no solo por su número, sino porque normalmente se trata de círculos viciosos, que generan patrones de conducta y estructuras que afectan al sistema y lo más grave es que, estos "paradigmas" no son vistos como un peligro para el proceso de integración.

Los intereses regionales deben orientarse inicialmente a alcanzar mejores niveles de comercialización y posteriormente para optimizar el bienestar y la seguridad regional. La orientación de los intereses regionales tiende a modificar las estructuras de los países miembros, por lo que se requiere del largo plazo para que se diseñen las nuevas estructuras, se prueben, se implementen, se asienten y funcionen eficazmente.

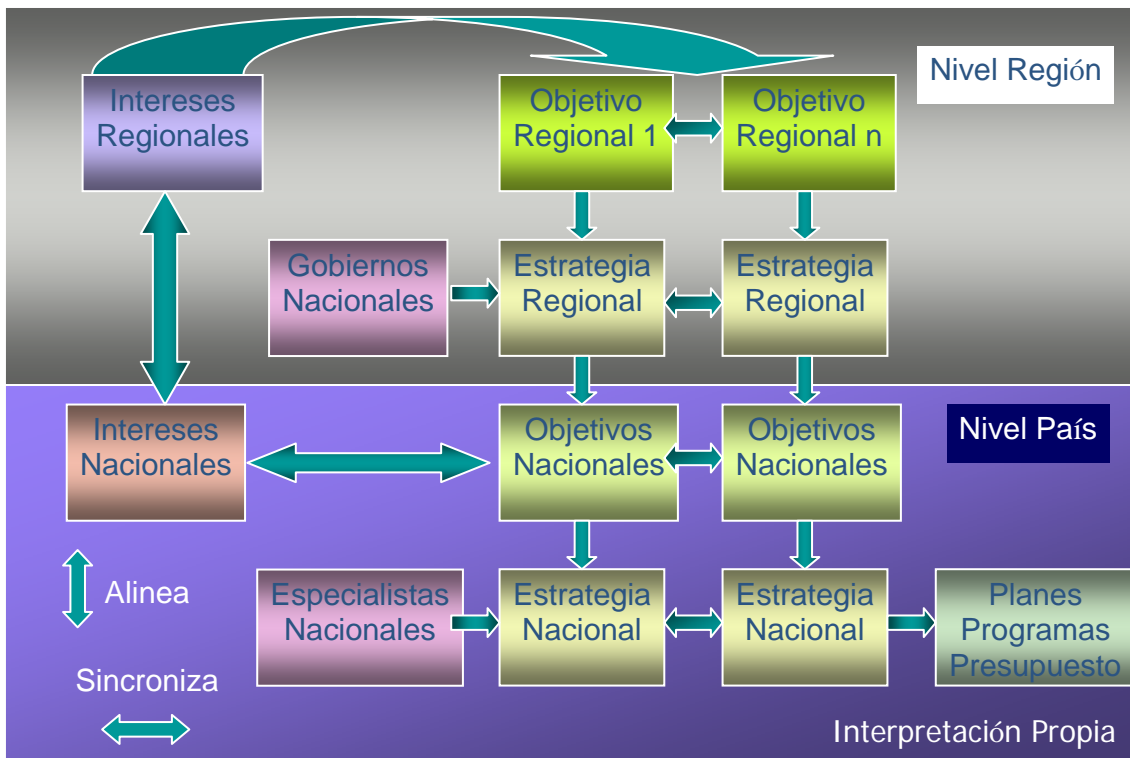
En el siguiente gráfico, se combina el alcance de los diferentes tipos de intereses, con el tiempo promedio que requiere su posible realización.



Formulación de los Intereses Regionales

La formulación de la estrategia regional exige una metodología para establecer prioridades entre los intereses. No es suficiente desarrollar una lista depurada de intereses y afirmar que todos ellos son igualmente importantes. Todos los intereses no son igualmente importantes. Estos no solo varían en el grado de importancia, sino en el tipo de medios y el tiempo que se necesitan para alcanzarlos.

Previamente, se necesita una estrategia que defina ambos, los intereses y el apropiado significado de la política regional. De los intereses regionales se derivan los intereses nacionales y seguidamente vienen los objetivos regionales y los objetivos nacionales de cada país. Una interpretación gráfica de lo mencionado, podría ser el siguiente esquema.



Los partidos políticos y en especial los partidos que gobiernan, deberían presentar constantemente iniciativas para que sean consideradas por el CIES y la ALADI. Esta revisión posibilitaría que todos los países armonicen sobre las políticas de largo plazo; supervisando el ritmo, *-sincronización de los procesos-* el manejo del mediano y corto plazo y el estilo de estrategias, para que no pierdan de vista el escenario apuesta seleccionado.

¿Cómo podemos acelerar el proceso de integración regional? Creemos que el Plan de apoyo económico, liderado por EEUU y España, similar al Plan Marshall, convendría exigir la creación de mecanismos de cooperación económica, para lo cual deberíamos empezar con la formulación de los intereses regionales, para agilizar el proceso de integración regional. Después de revisar una serie de metodologías, estamos convencidos que las siguientes disciplinas nos pueden ayudar eficazmente para nuestro propósito:

La *prospectiva estratégica*⁵ cuenta con la metodología y las herramientas para diseñar y crear el futuro. Como se afirma en prospectiva, el futuro no existe, si nosotros no lo creamos, se crea por la inercia de la situación tendencial y la combinación con determinados cambios creados por otros actores, *-entre los cuales también interviene la naturaleza-* que intentan hacer prevalecer su supervivencia en el medio, o sus intereses.

5. La prospectiva no es futurología, -en oposición a los adivinos, videntes, futurólogos, brujos y otros que afirman que el futuro está escrito- los que creemos en la prospectiva, opinamos que el futuro no existe, por lo tanto, el futuro debe ser creado. La futurología tiene errores de forma y fondo, de forma porque es un aborto del lenguaje, ya que combina "futuro" del latín, con "logia" del griego. El error de fondo de la futurología, está dado por la falta de consenso para crear futuro, dado que históricamente fue manejada por Hitler y Goebbels, bajo una perspectiva personal de nacionalismo extremo. A diferencia de la futurología, la prospectiva emplea una metodología y herramientas que buscan la participación y el consenso de múltiples perspectivas y especialistas. Michel Godet, en su libro *"De la Anticipación a la Acción"*, rescata los tres colores del triángulo griego, en la cual la prospectiva (color azul) es la reflexión

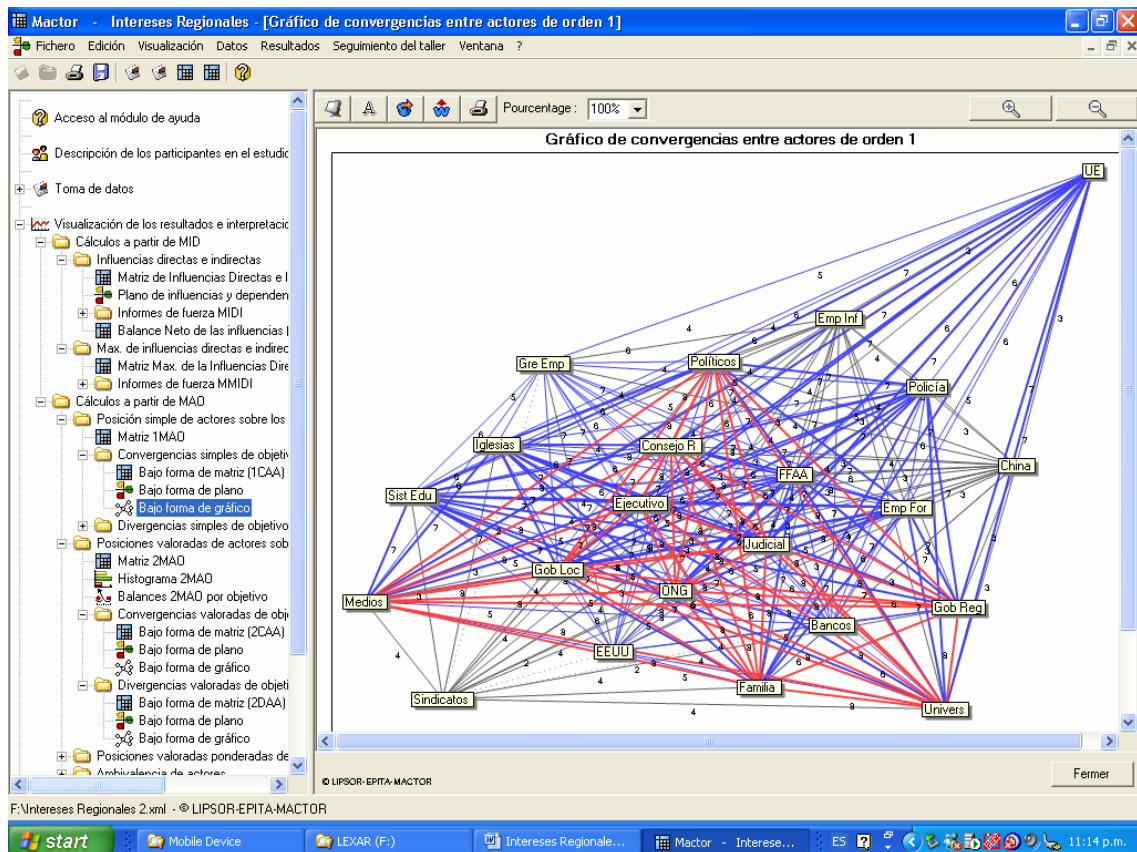
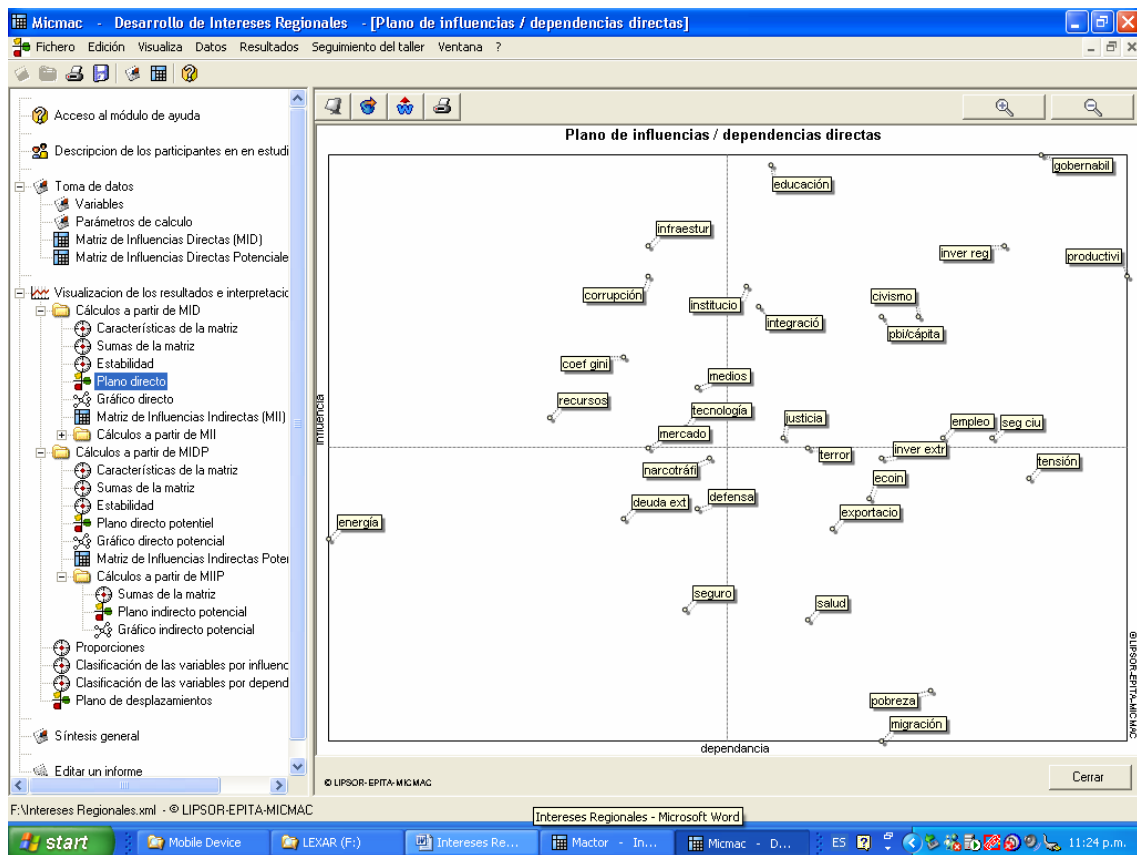
antes de la acción y requiere de la apropiación (color amarillo) para diseñar la correcta estrategia de acción (color verde), que es el resultado de la combinación del azul y amarillo.

Pensamos que la prospectiva sería de gran utilidad para desarrollar los intereses regionales, debido al análisis estructural de las variables clave, que se combinan con los actores que originan cambios en éstas, lo cual permite construir escenarios probables y la selección de un escenario apuesta, que sería el futuro deseado de la Región.

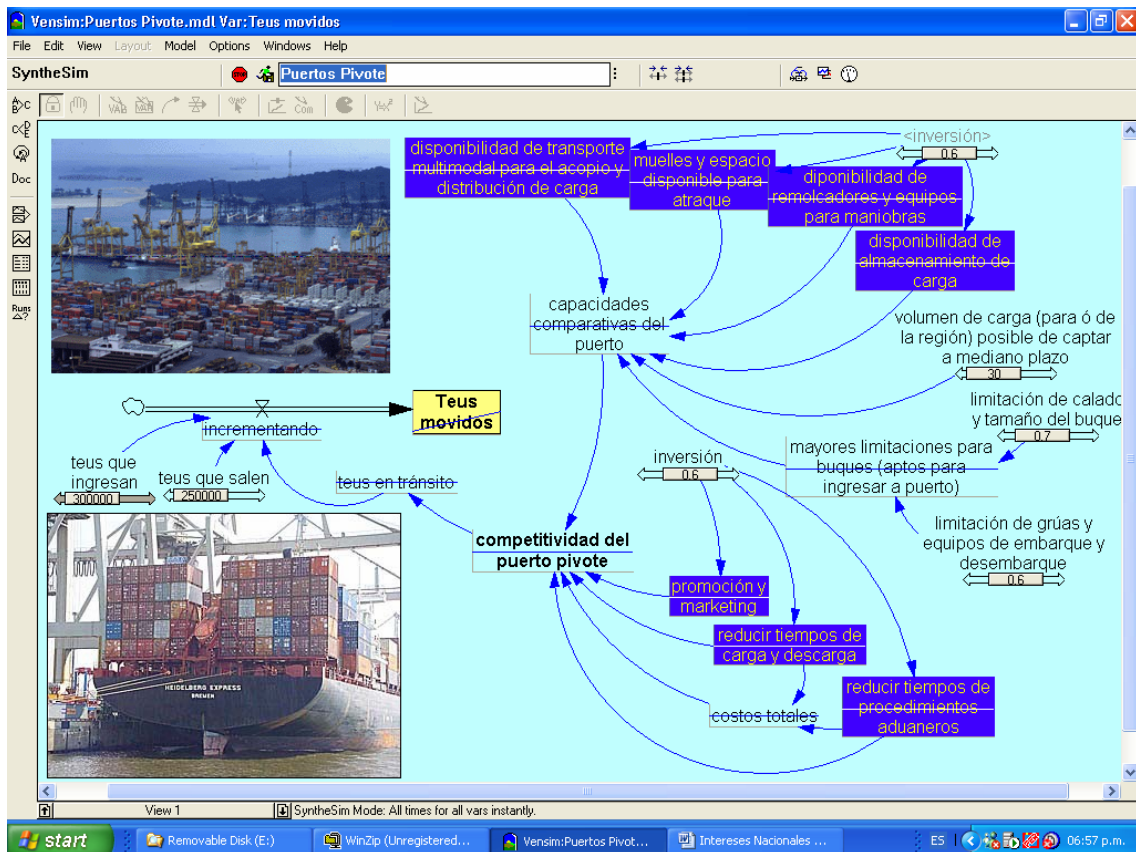
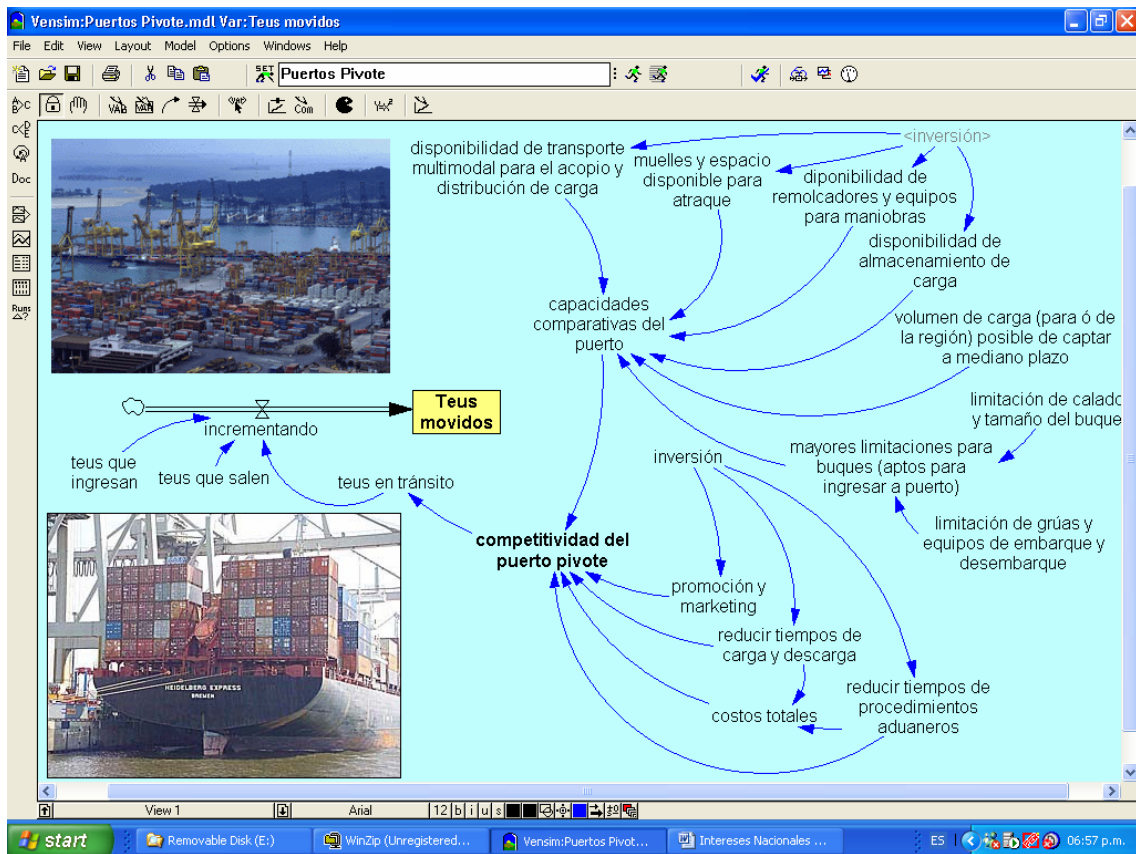
La *dinámica de sistemas*⁶, posibilita el aprendizaje de cómo funciona un sistema y el análisis de los cambios del comportamiento de este sistema con diferentes valores de las variables clave, permitiendo así probar posibles consecuencias en el tiempo en caso de aplicar determinada política o estrategia. El gran aporte de la dinámica de sistemas *-modelos de simulación-* es el lenguaje visual que emplea y la objetividad que conllevan los indicadores y las posibles afectaciones motivadas por los cambios de unas variables con respecto a otras, permitiendo como se mencionó al principio, que los decisores alcancen niveles de aprendizaje adecuados de cómo funciona el sistema, antes de tomar una decisión.

6. *“Los Límites al Crecimiento”* -un modelo de Dinámica de Sistemas- desarrollado por Jay Forrester del MIT fue presentado en el Club de Roma. Si bien, el modelo propuesto no se cumplió en el tiempo, tal fue el impacto en el mundo, que originó un repensamiento profundo en el tema y en la búsqueda de soluciones, se modificaron algunas de las políticas de crecimiento de los países desarrollados. Creemos que fue un campanazo de alarma, que llamó la atención, logrando el cambio de *modelos mentales, estructuras* y los consecuentes *patrones de comportamiento*.

Ejemplos de Plano y Gráfico, que se obtienen herramientas de prospectiva (Micmac y Mactor)



Ejemplos de pantallas que se obtienen desarrollando simuladores Vensim. (Dinámica de Sistemas)



Referente a los gráficos Vensim, en la primera vista tenemos como ejemplo un modelo desarrollado para tratar de entender los factores que intervienen en el desarrollo de un Puerto Pivote *-también llamado Megapuerto-* y cómo se interrelacionan. En la segunda vista *-la de un simulador-* se puede apreciar unas cantidades que se desplazan sobre unas flechas, esos son los denominados "drivers", que el operador los puede manejar para aumentar o disminuir las cantidades y así verificar cómo influirían estos cambios en el sistema.

Por ejemplo, en nuestra región el tema *"Megapuertos"* se viene manejando políticamente y no responde a un entendimiento técnico de cómo funciona el sistema. Con este simulador básico, se puede deducir que el factor de mayor incidencia, está dado por el driver *"Volumen de carga (para o de la región) posible de captar a mediano plazo"*, sin embargo existen otros factores que inciden en la variable *"Capacidades comparativas del Puerto"* u otra que podrían reforzar o desestabilizar el sistema de acuerdo a cómo se desplacen *-a la derecha o izquierda-* los "drivers".

La ventaja del uso de simuladores de Dinámica de Sistemas, *-lenguaje visual y multicultural-* es que personas poco entendidas en la materia, pueden deducir rápidamente como funciona un sistema determinado y formarse una opinión más elaborada que permita lograr consensos o una Visión Compartida de una problemática dada, lo que contribuirá a dinamizar el proceso.

Como hemos visto las herramientas de Prospectiva y Dinámica de Sistemas, son útiles para desarrollar los intereses regionales. Para continuar con el proceso de la política y asegurar el alineamiento y sincronización de los procesos, es necesario sumar herramientas como el Marco Lógico y el Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Tablero de Comando, para verificar que las estrategias alcancen a todos los niveles.

Las ventajas fundamentales del BSC, por ejemplo sobre el trabajo por objetivos que normalmente empleamos, está en que éste último sólo se enfoca en "objetivo / meta / indicadores" a diferencia del BSC que considera para cada perspectiva, el "objetivo / meta / estrategia / inductor / indicador".

Uno de los aportes fundamentales del BSC, es que la experiencia del Director es aprovechada para que participe en el diseño de la estrategia de los niveles que tiene a su cargo. Por lo tanto, el BSC se efectúa con la participación de los Jefes inmediatos, de esta manera se evita la posibilidad de dejar el diseño de la estrategia solo a responsabilidad de los subordinados. Esta participación crea un enlace de responsabilidad compartida, que mejora las relaciones laborales.

Conclusiones

El posible Plan de ayuda económica de EEUU y España, sería fundamental para el desarrollo de la Región. De forma similar al *Plan Marshall*, sería necesario desarrollar los intereses regionales, *-común denominador de los intereses de los países miembros-* para acelerar la unión, ordenamiento, alineamiento y sincronización de los esfuerzos de la región a largo plazo.

La formulación de los intereses regionales, requiere de herramientas adecuadas y modernas que posibiliten alcanzar una Visión Compartida.

La Prospectiva Estratégica facilita la creación de futuro y la Dinámica de Sistemas el aprendizaje de los decisores, por lo tanto, ambas son herramientas que en razón de su metodología, son necesarias para obtener una Visión Compartida.

El Tablero de Comando, se emplea para comprobar que la estrategia llegue a todos los niveles de la organización y también se utiliza para retroalimentar el sistema en forma constante, indicando el avance de sus diferentes órganos y como estos colaboran en la búsqueda o resguardo de los intereses comunes.

Recomendaciones

Denominar como Plan Kennedy, al probable Plan de ayuda económica de EEUU y España a Latinoamérica, por el reconocimiento común que guardan los países donantes y beneficiarios, a la memoria del Presidente Kennedy y a su iniciativa de hace 45 años.

Considerar al interés regional como el vértice superior *-guía y luz-* del proceso de la integración latinoamericana.

Emplear herramientas como prospectiva estratégica y dinámica de sistemas e invitar a los principales actores del quehacer regional, para participar en el proceso de la formulación de los intereses regionales.

Formular, publicar e internalizar los intereses regionales, a fin que sirvan como referente para alinear y sincronizar los planes de desarrollo de los países que conforman la Región.

Utilizar el Tablero de Comando, para asegurar que la estrategia llegue a los diferentes niveles y para verificar la contribución de cada país al interés regional.

A continuación se presenta un bosquejo de posibles intereses regionales, con los cuales se podría iniciar el proceso de integración.

1. Desarrollar capacidades organizacionales para acelerar proceso de integración
2. Suprimir aranceles entre países de la región y establecer un arancel externo común
3. Formular políticas comerciales y de desarrollo comunes
4. Cooperar con tecnologías para mejorar el valor agregado de productos de la región
5. Generar un entorno favorable para el desarrollo económico y la competitividad
6. Promover la transparencia, los valores y la cultura regional
7. Fomentar la participación ciudadana en forma democrática
8. Brindar oportunidades y opciones para el desarrollo empresarial regional
9. Propiciar una sociedad más justa y solidaria
10. Favorecer nuevas fuentes de energía y tecnologías limpias para el desarrollo sostenible