UN PROGRAMA PARA ENFRENTARSE A PROBLEMAS DEL AREA TAN CUIDADOSAMENTE PLANEADO COMO EN NINGUNA PARTE DEL MUNDO

El consejo directivo del Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE) decidió sesionar en nuestro país en los tres primeros días del corriente mes de mayo, en el Hotel Barlovento de San Juan del Sur, con el objeto de estrechar relaciones con elementos destacados de nuestros hombres de empresas y de gobierno, darles a conocer más ampliamente los objetivos, proyecciones y planes de futuro de INCAE y discutir con ellos las sugerencias que se presentaron, para lo cual fue invitado el Director de REVISTA CONSERVADORA:

Este instituto es una asociación no lucrativa y apolítica, que tiene por objetos primordiales promover una mejor y más completa preparación del personal dirigente de las empresas establecidas o por establecerse en los países de Centro América y Panamá y facilitar el intercambio de información y el acercamiento de los empresarios de esos países y los funcionarios de entidades públicas y privadas que desarrollan actividades similares, estableciendo un centro de investigación científica, cursillos, seminarios y centros de entrenamiento y efectuar las demás actividades que puedan ser necesarias y convenientes. Sus labores y actividades se proyectan a toda esta área geográfica.

Uno de los aspectos más importantes de la sesión es el que se refiere a la organización en la Ciudad de Antigua, Guatemala, de las facilidades necesarias para la celebración de un Curso de Gerencia, para el que se ha logrado la contratación total del Hotel Posada Belén y del Hotel Antigua por un período mínimo de 40 días durante el mes de Julio en adelante.

En octubre de 1963, el consejo directivo realizó un viaje a la Universidad de Harvard, con el propósito de extender oficialmente a la Administración y Facultad de Administración de Empresas de dicha Universidad, la invitación de auspiciar conjuntamente con INCAE el curso de Gerencia Avanzada que se celebrará del 1º de Julio al 7 de Agosto del año en curso.

El resultado de ese viaje, puede caracterizarse como único, por el hecho de haber aceptado los miembros de la Facultad la invitación quebrando así el precedente de 10 años de cooperación internacional, de no auspiciar ningún curso en el extranjero como institución. En el pasado, miembros de la Facultad de "Harvard Business School", han participado en cursos de Gerencia Avanzada ofrecidos en el extranjero en su calidad de consultores y no como representantes oficiales de la Facultad. La trascendencia que Harvard ha dado a la participación oficial con INCAE del magnífico experimento que va a constituir el Curso de Gerencia Avanzada, se refleja en la decisión por parte del Decano Baker, de asistir personalmente a la inau-

guración del Curso, para lo que también nuestro Director ha sido invitado.

Otra excepción en la historia de ayuda financiera de la Agencia de Desarrollo Internacional en Centro América, es el convenio celebrado con la ROCAP en el sentido de que por primera vez ha decidido el Gobierno Americano, firmar un convenio de esta naturaleza con una organización regional privada. Anteriormente la asistencia financiera del Gobierno de los Estados Unidos se canalizaba únicamente a través de organizaciones auspiciadas directa o indirectamente por los Gobiernos de Centro América. Se ha sentido pues, un precedente en el doble sentido de que INCAE, como organización regional de carácter privado, en la que están además representados los miembros de la iniciativa privada de Centro América y Panamá, tiene directamente este contrato de ayuda financiera con ROCAP, la oficina gubernamental del Gobierno Americano, que hasta la fecha ha extendido asistencia técnica y financiera a proyectos regionales de sólo 5 países de Centro América.

Al inaugurarse la reunión de Barlovento, FRANCISCO DE SOLA, Presidente de INCAE introdujo el tema de Antigua con las siguientes frases:

"Lo que pretendemos en Antigua es tener una reunión con el inmediato objeto de recibir instrucción de quienes tienen ya 53 años de impartirla, o sea la "Administración de Empresas de Harvard", y a la vez, que convivamos cuarenta o cincuenta hombres de Centro América, todos del sector privado, interesados en la productividad, interesados en Centro América y todos, espero yo, interesados en que nos conozcamos mejor para dar más contenido y sentido a la integración económica de Centro América. Pensamos algunos que la integración económica ha avanzado lo suficiente como para llegar ahora al sector público. Ya tenemos los instrumentos que necesitábamos para una integración como grupo de los que se mueven en la producción y que constituyen el Capital: el sector privado. Más específicamente hablando, temo que sólo vamos a poder llegar a una verdadera integración económica cuando nuestros capitales Centro-Americanos no sólo se confundan en la inversión sino en la motivación de lo que hacen. Todo esto pudiera resultar de Antigua si es que lo tenemos en mente y si dejamos de pensar en que se trata de una de tantas reuniones de hombres de negocios o de una convención más, que en tal caso no interesaría a nadie acá. De los que más han trabajado en este sentido es George Lodge quien fué el primero en concebir la idea de esta reunión después de la que se llevó a cabo en San José de Costa Rica cuando se juntaron los Presidentes y de dónde resultó la

Carta de Centro América, una de cuyas sugerencias hacemos propia en el sentido de ayudar al sector privado todavía más de lo que hasta la fecha ha logrado hacer la Alianza para el Progreso. George Lodge se acercó a Washington y de allí ha nacido lo que ahora estamos tratando. De modo que yo le voy a pedir a George que nos diga brevemente, qué es lo que ha hecho allá; como está ubicado Harvard en Centro América; como conceptúan ellos lo que puede hacerse acá y qué es lo que ellos esperan de nosotros”.

GEORGE LODGE expresó los siguientes términos: “Habían varios puntos que nos interesaban, allá en Harvard, acerca de este programa. Uno era que cualquier trabajo que se hiciera lo fuera bajo la dirección y guía de la iniciativa privada Centroamericana. Creo que desde el comienzo de este proyecto tal ha sido el caso. Ustedes, caballeros, miembros de esta Directiva, han sido los organizadores de este esfuerzo. Nosotros estamos aquí para aconsejarles y ayudarles lo mejor que podamos”.

“El segundo punto era que todo lo que nosotros pudiéramos hacer de alguna utilidad para Ustedes estaría en relación con una comprensión clara de vuestros problemas, de vuestra situación aquí en Centro América”.

“Para esto enviamos a varios profesores a esta región, la mayoría de los cuales Uds. han conocido y ayudado. Ellos llevaron a cabo más de 400 entrevistas durante el curso de su visita el verano pasado, en las cuales trataron de identificar los más importantes problemas que los gerentes de empresas en estos seis países suelen confrontar. Creo que algunos de Uds. han visto el informe del resultado de esas investigaciones”.

“Lo que se decidió, cuando fuimos invitados por INCAE para dictar un curso en Antigua, fue basar nuestros conocimientos de esta región en las entrevistas llevadas a cabo, y de ellas sacar un juego de casos, esto es, la descripción de problemas específicos que determinados gerentes afrontaban. Sobre este juego de casos como fundamentos construiremos el curso que dictaremos en Antigua”.

“Desde el verano pasado hemos enviado a 25 individuos de Harvard a Centro América a estudiar los casos que nos han de servir de material de enseñanza. Contamos con cerca de 100 casos que nos han de servir en Antigua; de ellos, 25 atañen a Compañías Centro Americanas, y el resto ha sido escogido entre miles de casos estudiados antes. Estos han sido escogidos porque ilustran la clase de problemas que se os plantean. El hecho de que no se refieran a empresas en Centro América no significa que no tengan atinencia con vuestros propios problemas”.

“Esta es la primera vez que un material de enseñanza de esta clase, en el campo de la Administración de Empresas, enfocando los problemas de Latino América, ha sido organizado y traducido al español. Es el único material de enseñanza de esta clase en existencia. Ahora bien, tendremos en Antigua el más excelente servicio de interpretación simultánea que pueda obtenerse. Hemos conseguido al principal intérprete español de las Naciones Unidas, el Dr. Manuel Orbey.

El tendrá cuatro intérpretes que regularmente trabajarán para el Consejo Consultivo Económico de las Naciones Unidas. Ellos harán una interpretación simultánea, esto significa que no habrán dilaciones por razón de la diferencia de idioma”.

“Estos intérpretes están recibiendo los casos a medida que nosotros se los enviamos para que los estudien y los traduzcan, de manera que cuando vengan a la Antigua tengan la definición precisa de cada palabra o frase, lo que me parece muy importante para evitar la posibilidad de una mala interpretación, pues es muy posible que una palabra signifique una cosa en Inglés y otra muy distinta en Español”.

“Los profesores que dictarán este curso son entre los más eminentes de la Escuela de Comercio de Harvard. El Decano de la Facultad es Dan T. Smith, que es profesor de Finanzas y Tributación. Fue Secretario Asistente del Tesoro en el Gobierno de los Estados Unidos y es el Presidente del Comité Internacional de la Facultad de la Escuela de Comercio de Harvard. El Profesor E. Raymond Corey es el Jefe del programa de Gerencia Avanzada en Harvard”.

“En la Escuela de Comercio de Harvard, como Ustedes saben, tenemos dos veces al año, durante 13 semanas, un programa de Gerencia Avanzada, muy similar a lo que tendremos en Antigua. Los presidentes y vice-presidentes de compañías norteamericanas vienen a pasar con nosotros 13 semanas. El Profesor Corey es el jefe de ese programa. El enseña Mercadotecnia. El Profesor Thurston enseña Producción y estará con nosotros en Antigua. El Profesor Renato Tagiuri enseña en el campo de las Relaciones Humanas y Conducta Organizadora en el Programa de Gerencia Avanzada en Harvard, también estará en Antigua. El Profesor Adrian Hogan es uno de nuestros más jóvenes y de nuestros más brillantes profesores en el campo de Política Comercial. Es profesor en el programa de Doctoramiento de la Escuela. El Profesor George A. Von Peterssy, persona de gran experiencia en países en desarrollo por todo el mundo, llegó a la Escuela de la Compañía Arthur D. Little, donde era uno de los consejeros. Tiene varios años de estar en la Escuela y tiene gran experiencia”.

“Algunos de los profesores mencionados ya han estado aquí. Ustedes han conocido al Profesor Smith. Estuvo aquí durante dos semanas. El resto de la Facultad llegará cerca del 15 de Junio y viajará por Centro América visitando aquellas Compañías de las que se han tomado los casos- modelos que servirán de material de enseñanza, para así conocer la gerencia de la compañía, conocer la empresa de donde se tomó el caso y ver otras cosas más. Será un viaje de instrucción para ellos”.

“Ahora os diré del horario que mantendremos en Antigua. Permítaseme advertir que será de trabajo pesado y no de descanso. El plan es el siguiente —no está fijado y aún puede estar sujeto a cambios— pero, más o menos, es así:”

“El desayuno será de 7:15 a 8:15. La primera hora de clase de 8:45 a 10:00. El “coffee break” o intermisión, de 10:00 a 10:30. La segunda hora de clase de las 10:30 a las 11:45. De las 11:45 a las 12:45 habrán discusiones de grupo del caso señala-

do. (Quiero detenerme aquí para explicar esto. Los participantes — tan pronto como tengamos 40 — se dividirán en 5 grupos de 8 personas cada uno. Estos grupos serán cuidadosamente seleccionados para que cada grupo sea de lo más homogéneo y tengan discusiones constructivas para cada uno. Estas reuniones de grupos serán muy importantes en el programa. Antes de cada clase se discutirá en grupos el caso que se ha de estudiar). De la 1:00 a las 2:00, almuerzo; de las 2:15 a las 3:30, clase; de las 3:30, a las 4:30 recreo; de las 4:30 a las 6:00, estudio individual; de las 6:00 a las 6:30, cocteles; de las 6:30 a las 7:30, cena; de las 7:30 a las 9:00, estudio individual; de las 9:00 a las 10:00, discusiones de grupos de los casos señalados previamente; de las 10:00 a las 11:00 lectura de un caso para ser estudiado en clase. Y después se podrá ir a la cama a descansar”.

“Como he dicho antes, este horario podrá estar sujeto a cambios, más será algo parecido. Habrán clases todos los días excepto el Domingo. El Sábado tendremos libre medio día, de manera que se pueda tener día y medio de descanso para viajes de recreo. Pero se trabajará seis días por semana, todo el día”.

“Deseo agregar que hemos llevado a Harvard, a nuestro programa de Profesores Internacionales, —programa que está organizado para entrenar profesores de Administración de Empresas— a cinco Centroamericanos, que todavía están allá —dos de ellos Nicaragüenses— y quienes han estado en Harvard desde Septiembre aprendiendo a enseñar por el sistema de casos. Estos cinco profesores estarán en Antigua, ayudando a nuestra Facultad y creo que ellos aprenderán mucho acerca de enseñanza. Cada uno de esos profesores Centroamericanos tendrá un grupo asignado a él. Su labor con el grupo será el de reunirlos y guiarlo en la discusión del caso. No estarán supuestos a llegar a conclusiones sobre el caso, sino a ayudar a conocerlo y a analizarlo”.

“El próximo año tendremos plazas para siete profesores más de Centro América. La idea es que estas 12 personas —entre ellas una distinguida mujer de Panamá— formen la base permanente de una facultad del INCAE”.

“Para terminar, quiero decir que lo que se haga en Antigua es sólo el comienzo, apenas el comienzo del INCAE, y que este Instituto debe ser considerado como una institución permanente agregada a la estructura regional de Centro América que ha de alcanzar un sitio prominente. Naturalmente, como lo he dicho antes, nosotros en Harvard estamos dispuestos a ayudar al INCAE, ayudar a su Junta Directiva, y a ayudarles a ustedes en cualquier forma que podamos”.

Finalmente, el Profesor de Harvard HENRY HANSEN, terminó con el siguiente comentario sobre las actualidades de la escuela en el campo internacional:

“Con el mayor gusto hablaré por unos pocos minutos sobre las actividades de la ESCUELA DE COMERCIO DE HARVARD en el campo internacional, y subrayar algunos de los pensamientos que George Lodge ha expresado esta mañana.

“Primero que todo, en nuestra División de Actividades Internacionales tenemos la responsabilidad de tres programas formales en el exterior. Este del INCAE es uno. Tenemos otro en la India, que está diseñado para el mismo propósito aunque en mayor escala, en una escala que esperamos esta de Centro América llegue a alcanzar. Y el tercero en Turquía, donde estamos comprometidos a la organización de un Instituto de Administración de Empresas”.

“Además de estos tres programas, tenemos una gran variedad de actividades informales por todo el mundo. Por ejemplo, algunos de las más antiguos están en Italia, en Turín. Hemos enviado por un período de años un número de personas a la escuela de la Compañía Nestlé, en Lausanne, Suiza. Hemos tenido con licencia a varios profesores en el Instituto de Administración de Empresas, y en el Instituto Europeo de Administración de Empresas en Fontainebleu, Francia. Hemos enviado profesores a un Instituto de Administración de Empresas en Barcelona, del que soy uno de los Consejeros. Hemos tenido una serie de programas en Asia del Sur y en el Lejano Oriente, en Japón, Taiwán, Hong Kong, Filipinas, Viet Nam, Pakistán y la India. Hemos tenido también profesores de la Escuela participando en programas de este tipo en Egipto y en Chile”.

“Ahora bien, en todos estos programas informales —estos son programas en los que no tenemos relaciones contractuales con nadie— es interesante considerar las causas que han contribuido a su éxito. Algunos han sido muy exitosos, otros lo han sido menos, pero de los primeros debo decir que lo han sido porque en los países del caso, ha habido —como aquí en Centro América— un fuerte grupo de hombres de negocios que están vivamente interesados en el entrenamiento de gerencia, que organizan, apoyan y financian esas actividades. Cuando, por ejemplo, en algunos pocos casos, en aquellos días en que estábamos aprendiendo cómo hacer estas cosas, organizamos unos cuantos programas que habían sido patrocinados por grupos fuera del gobierno que pensaron que era deseable tener una actividad entrenadora. En esos casos no tendían a tener éxito. Los hombres de negocio que iban a ellos, con frecuencia no tenían que pagar ningún dinero, o quizás solo una suma muy pequeña. Puesto que era gratis o barato, se presumía que no era bueno. Esto es un error, mas somos seres humanos y así creemos: debe ser caro para que tenga valor. Mas cuando la comunidad de negocios privados locales ha, en cierto sentido, invertido su tiempo, su energía y sus fondos en un programa, encontramos que esos programas han sido siempre muy exitosos”.

“El programa Filipino, que ya va por los ocho o nueve años, fue originalmente patrocinado por algunos filipinos que habían llegado a Harvard a un programa de Gerencia Avanzada, quienes dijeron: “Es muy caro el boleto de ida y vuelta de Manila a Boston. El programa es muy caro. El programa de Gerencia Avanzada de Harvard, que dura unos tres meses, costaría cerca de \$3,500.00”. Así, continuaban diciendo: “Porqué no traemos algunos profesores de Harvard a las Filipinas y si traemos, digamos, unas cinco personas, es más barato pagarles a ellos porque ellos pueden

entrenar a unas cien personas al mismo tiempo". Así se hizo y porque teníamos a un grupo local respaldando el programa, éste tuvo éxito".

"Ahora que vemos esta actividad en Centro América estamos contentos del apoyo que recibe de la comunidad comercial e industrial. Yo, personalmente, —puesto que es mi primer viaje aquí y todo me es novedoso—, estoy vivamente sorprendido de ver tanta gente aquí esta mañana. Creía que tendríamos una media docena de personas, mas al ver a tantos indica el vivo interés que ustedes tienen en este programa".

"Nuestra actitud en Harvard —y creo que es justo que lo diga ahora— es simplemente esta: Que si el programa de Antigua tiene éxito—, y tendrá éxito si ustedes, caballeros, lo apoyan—, entonces nosotros estaremos muy interesados en seguir esta actividad. Creemos firmemente que un programa de la clase que se llevará a efecto en Antigua es algo muy deseable. Pero si no se siente así en Centro América, y eso se verá por la falta de interés o la falta de asistencia, o si aquellos que atiendan, no lo toman seriamente, en ese caso, nuestra actitud en Harvard será la de que mejor abandonemos el proyecto, porque hay muchos lugares en el mundo donde podemos hacerlo y donde se nos pide que lo hagamos. No creo que esto suceda, que diremos al fin del programa que esta fue una buena idea pero que es muy temprano para llevarla a cabo, o que ya es muy tarde para ello, o que debería hacerse en otra forma. Creo que el programa de Antigua tendrá mucho éxito, si el interés en Centro América es igualado en los otros países así como parece serlo aquí en Nicaragua".

"Como dijo George Lodge muy acertadamente: el curriculum, los casos materiales de enseñanza, el plan educativo de este programa son absolutamente de alta calidad. Nunca hemos tenido un programa en ninguna parte del mundo que haya sido tan cuidadosamente planeado para enfrentarse a los problemas del área, como ha sido este. Esta ha sido, sin duda, nuestra más descollante preparación. Y mientras miro a todos ustedes aquí sentados, creo que es un maravilloso apoyo".

"Así, pues, en resumen, nuestro sentimiento es que esperamos ver lo que suceda en Antigua, y si es altamente exitoso, esperamos una continuada relación. Esto, en cierto sentido, es como un enamoramiento: nos hemos atraído mutuamente el uno al otro y estamos por casarnos. Ahora bien, que este sea un matrimonio feliz o no, dependerá de lo que el uno o el otro lleve a la Antigua".

El Programa de Estudio

Aunque necesariamente el programa de estudio comprenderá las áreas funcionales más importantes de una Empresa, se puntualizarán los problemas que surgen en la determinación y enfoque de la política y administración de la empresa al más alto nivel, y donde se coordinan las actividades y políticas departamentales de la empresa.

Se prestará mucha atención al campo de Relaciones Humanas, siendo el objetivo principal del curso en

este campo, el desarrollo de una actitud y modo de pensar acerca de los problemas humanos en la organización de la empresa.

Política de la Empresa

En este curso se plantearán problemas que son de especial interés a empresarios de Centro América y Panamá. El enfoque de estos problemas será el siguiente:

En qué forma reconoce un Empresario las oportunidades y las limitaciones de su Empresa?

En qué forma analiza los principales cursos de acción propuestos y cómo evalúa sus alternativas?

En qué forma puede organizarse una Empresa para tomar la mayor ventaja de sus oportunidades, y lograr el crecimiento más acelerado, en vista de sus limitaciones?

En qué forma puede una Empresa desarrollar y utilizar efectivamente los diferentes niveles de Gerencia —Alta, Media y de Supervisión— dentro de su organización?

Para contestar las preguntas arriba descritas, se prestará necesariamente atención a los problemas que se susciten en la determinación y coordinación de los objetivos y estrategias de la empresa; en la formulación de planes de acción; en la definición de las funciones de los Gerentes a los diferentes niveles; y en la planeación a largo plazo.

En este curso se enlazarán los temas y problemas tratados en el resto del programa.

Finanzas y Control

En este curso, se cubrirán cinco temas que son de particular interés al Empresario Centroamericano y Panameño.

En la primera parte, se estudiarán técnicas para elaborar presupuestos de caja, así como para determinar y proyectar el mejor flujo de los fondos en la Empresa.

En la segunda parte del curso, se considerarán diferentes fuentes de capital de préstamo y de suscripción de que puede disponer una Empresa, tomando en cuenta el costo comparativo en el uso de diferentes tipos de capital y con especial referencia al costo del financiamiento a través de un aumento y dilución del capital de los accionistas de la Empresa. También en esta parte se estudiarán los problemas del balance en la estructura patrimonial y los problemas especiales que surgen en las inversiones mixtas de capital nacional y extranjero.

En la tercera parte, se examinarán diferentes métodos de proyectar y medir el retorno sobre la inversión en capital fijo, capital de trabajo y en otros usos necesarios u opcionales de fondos. La cuarta parte del

curso será dedicada a la tributación y en ella se introducirá una consideración de los aspectos de tributación que deben ser tomados en cuenta por el Ejecutivo, antes de tomar una decisión. Se dará especial atención a la variedad de leyes de tributación en Centro América y Panamá.

Asimismo, en esta parte del curso se incluirá una discusión sobre posibles maneras de armonizar las leyes tributarias en los países del Mercado Común.

El control y la contabilidad de costos, serán considerados en el Curso de Finanzas y en el Curso sobre Producción, comprendiendo un estudio de las técnicas para obtener información, así como para determinar el tipo de información que debe colectarse, y el uso que la Gerencia de una Empresa debe hacer de la información obtenida para mejor controlar las actividades de la misma.

Mercadeo

En este curso se estudiarán los factores y elementos que determinan y componen la estrategia de mercadeo en una empresa. Los participantes aprenderán a formular programas de mercadeo ajustados a las situaciones que afronten en sus relaciones con el consumidor, con el sistema de distribución de que se disponga, con la competencia y con el Gobierno. Especial énfasis se pondrá en la selección de productos y en la organización de la introducción y distribución de los mismos. También se explorarán los métodos de proyección de ventas a corto plazo y sus presupuestos.

Producción

El objetivo de este curso es el siguiente: Promover en cada participante, un mayor entendimiento de la importancia de practicar el diseño y control administrativo de las operaciones de producción, así como dar importancia a la inter-relación entre el proceso de producción y las otras funciones de la empresa, particularmente la de Mercadeo. Aunque el curso considerará específicamente enfoques de Ingeniería Industrial —tales como mejoramiento de métodos de trabajo, el establecimiento y administración de normas de productividad, la ordenación de operaciones, el planeamiento de inventarios— el punto de vista que se discutirá no será el del Ingeniero Industrial, sino que más bien el del Ejecutivo que decide el énfasis que se le dará a cada uno de esos conceptos dentro de la organización de su empresa.

Además, se destacará la importancia de:

- a) organizar la producción,
- b) de la necesidad de lograr sistemas de producción integrados, y
- c) de la evaluación de alternativas.

Relaciones Humanas

El estudio de este campo se ocupará de analizar la conducta, y el sistema de valores de individuos y grupos en diferentes situaciones administrativas. Examina la eficacia de la acción tomada y analiza las actividades, los fines y las premisas que se consideraron antes de tomar la decisión. De la discusión que resulte, se espera que cada participante (a) mejore su habilidad de percibir la complejidad de los factores humanos que integran la "Administración"; (b) desarrolle una capacidad para manejar con eficacia el personal de su Empresa; (c) redefina y evalúe su propia experiencia con el fin de encontrar bases más efectivas y generales que le permitan su propio desarrollo como individuo y como administrador.

Como Opera INCAE

Por su carácter regional, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas está regido por un Consejo Directivo Regional. Este Consejo está integrado por representantes de cada uno de los Comités Nacionales que se han constituido en los seis países con el fin de coordinar las actividades de la Iniciativa Privada de cada país en la promoción y difusión de la idea que INCAE representa. Es la esperanza del Consejo que el Instituto se desarrolle y se convierta en un Centro Regional de entrenamiento que opere sobre bases permanentes.

Entre las funciones que el Instituto podría desempeñar en el futuro, se pueden mencionar las siguientes:

- 1º Ofrecer cursos de corta duración en el campo de la Administración de Empresas dirigido a los Ejecutivos en función, similar al curso que se efectuará en Antigua.
- 2º Ofrecer eventualmente cursos de más larga duración para jóvenes que se preparen para seguir la carrera de Administradores de Empresas.
- 3º Servir como un Centro Regional de Información y de Investigación en el campo de la Administración de Empresas.
- 4º Que el personal docente del Instituto, se mantenga disponible para rendir a las empresas de la región que así lo soliciten, servicio de consulta.

El "Harvard Graduate School of Business Administration" está prestando su asistencia a INCAE en el desarrollo de su programa. En el presente se están entrenando cinco centroamericanos en dicha Facultad como instructores para dar cursos usando la metodología de enseñanza, basada en el estudio de casos-ejemplos. Cinco o seis becados más participarán en el curso durante el año escolar 1964-65, y se espera que esta práctica se continúe en el futuro.