

75 años de la sede subregional de la CEPAL en México

Historia, logros y desafíos



NACIONES UNIDAS

CEPAL

75^o

aniversario
Sede subregional en México

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

[Deseo registrarme](#)

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:



<https://bit.ly/m/CEPAL>



75 años

de la **sede subregional**
de la **CEPAL en México**

Historia, logros y desafíos



NACIONES UNIDAS

CEPAL

75^o

aniversario
Sede subregional en México

José Manuel Salazar-Xirinachs
Secretario Ejecutivo

Javier Medina Vásquez
Secretario Ejecutivo Adjunto a. i.

Jorge Mario Martínez Piva
Director a. i. de la sede subregional de la CEPAL en México

La elaboración de este documento fue coordinada por Ramón Padilla Pérez, Coordinador de Investigación a. i. de la sede subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México.

El análisis de las primeras décadas se basó en el documento *La fundación de la CEPAL en México: desde los orígenes hasta 1960*, elaborado por Hugo Sáez, exfuncionario de la sede subregional de la CEPAL en México. La actualización de la información estuvo a cargo de Hugo Sáez y Ramón Padilla Pérez. José Manuel Salazar-Xirinachs, Secretario Ejecutivo de la CEPAL, y Jorge Mario Martínez Piva, Director a. i. de la sede subregional de la CEPAL en México, elaboraron la sección titulada “La visión a futuro”, y contribuyeron a la sección titulada “La primera mitad de la década de 2020”.

Se agradecen los aportes de los siguientes funcionarios y exfuncionarios: Eduardo Alatorre, Jennifer Alvarado, Santa Centeno, Martha Cordero, Randolph Gilbert, Lydia Guel, Nahuel Oddone, Jaime Olivares, Roberto Orozco, Leda Peralta, Verónica Quiroz, Juan Carlos Rivas, Jesús Santamaría, Claudia Schatan, Humberto Soto y Eugenio Torijano. Asimismo, se agradece la información que compartieron las personas entrevistadas: Rómulo Caballeros, Margarita Flores, David Ibarra, Jorge Mario Martínez Piva, Jorge Máttar, Gert Rosenthal, Horacio Santamaría y Víctor Urquidí.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/MEX/TS.2026/11
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2026
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago

Esta publicación debe citarse como: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2026). *75 años de la sede subregional de la CEPAL en México: historia, logros y desafíos* (LC/MEX/TS.2026/11).

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
I. El nuevo orden mundial.....	9
II. El surgimiento de la Comisión Económica para América Latina	11
III. La creación de la sede subregional de la CEPAL.....	15
IV. Los primeros años de la CEPAL.....	17
V. La década de 1950	19
VI. La década de 1960	23
VII. La década de 1970.....	27
VIII. La década de 1980	33
IX. La década de 1990	37
X. La primera década del siglo XXI	43
XI. La década de 2010	47
XII. La primera mitad de la década de 2020	53
XIII. La visión a futuro	61
Bibliografía.....	63
Anexos.....	71
Anexo 1 Estructura institucional de la CEPAL.....	72
Anexo 2 Lista de las personas y el período en que se han desempeñado en la Dirección de la sede subregional de la CEPAL en México, desde 1951 hasta el presente.....	73
Anexo 3 Lista de personas entrevistadas.....	74
Lista de personas que dieron aportes.....	74
Recuadro	
Recuadro 1 Hernán Santa Cruz: la creación de la CEPAL.....	12

Prólogo

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) fue creada en 1948, en un mundo marcado por desafíos económicos históricamente específicos: la posguerra, los imperativos de la reconstrucción económica, el inicio de un intenso período de descolonización y el surgimiento de un marcado interés por la industrialización y el desarrollo económico, incluidos los primeros intentos de integración regional.

A lo largo de estas casi ocho décadas, el mundo y la región, así como las corrientes intelectuales, han vivido profundos cambios. Se pasó del mundo de competencia bipolar de la Guerra Fría, al momento unipolar luego de la caída del muro de Berlín y la desintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Esto dio lugar a dos décadas, que en retrospectiva se ven como la era neoliberal o de fin de la historia, en las que supuestamente había triunfado el paradigma del llamado Consenso de Washington. La crisis financiera de 2008-2009 puso fin a ese período de *hubris* intelectual y de fe ciega en los mercados.

Los cambios geoeconómicos —China pasó de tener una posición periférica en la economía mundial a ser la segunda mayor economía mundial; la participación del G7 en el PIB mundial disminuyó del 45% al 30% entre 1990 y 2024, mientras que la del grupo BRICS se incrementó del 23% al 42% y la del llamado Sur Global del 42% al 61%— alteraron también la geopolítica y la naturaleza del orden mundial. El mundo ahora es multipolar y buena parte de las fricciones y tensiones actuales surgen de las reacciones de los poderes establecidos a las nuevas realidades y de su adaptación o falta de adaptación a ellas.

Además de las megatendencias tecnológicas, climáticas y demográficas, el mundo actual está caracterizado por estos cambios geopolíticos y las tensiones, inestabilidades e incertidumbres asociadas al reacomodo de las relaciones de poder entre grandes potencias. En este proceso se está poniendo a prueba la cooperación internacional en diversas áreas y se ha debilitado el sistema multilateral.

A lo largo de estas casi ocho décadas, la CEPAL ha sido un espacio de reflexión y de propuestas, y una fuente constante de pensamiento crítico, siempre comprometida con los objetivos del desarrollo económico, social y ambiental desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. En esta evolución ha habido constantes, como el llamado pensamiento estructuralista aplicado a la transformación productiva, la preocupación por los efectos corrosivos de la desigualdad y un pensamiento que siempre ha conceptualizado la relación entre la economía internacional y los factores externos con las características estructurales de las economías o los factores internos, sin descuidar los retos políticos y la economía política de las transformaciones. Como es consustancial al pensamiento crítico, además de constantes también ha habido revisiones y actualizaciones de los diagnósticos y recomendaciones ante las nuevas circunstancias.

El 16 de junio de 2026 se conmemoran los 75 años de la creación de la sede subregional de la CEPAL en México. Las sedes subregionales y las oficinas regionales de la CEPAL hacen un aporte fundamental: atienden los desafíos propios de cada subregión, con conocimiento y experiencia especializados que permiten responder a las necesidades particulares de los países que cubren, y enriquecen el análisis, la cooperación técnica y el diseño de políticas públicas. La sede subregional en México ha sido ejemplo de cómo la proximidad y el entendimiento profundo de las realidades locales fortalecen la capacidad de respuesta de la CEPAL y consolidan su papel como referente regional.

Estamos celebrando la historia de una institución, pero también la trayectoria de quienes han contribuido a construirla día a día. En este documento se recogen memorias, testimonios y reflexiones que reafirman que la CEPAL es una institución en red con múltiples comunidades de funcionarios públicos nacionales e internacionales profundamente comprometidos con el desarrollo de América Latina y el Caribe. Asimismo, recuerdan que es un organismo generador de pensamiento latinoamericanista y una institución con vocación de servicio para transformar las economías y las sociedades latinoamericanas y caribeñas.

La sede subregional de la CEPAL en México ha sido, es y seguirá siendo un espacio de innovación y acompañamiento a los países en sus desafíos presentes y futuros. Su historia muestra que, frente a las cambiantes circunstancias geopolíticas y de interdependencia en la economía mundial, la integración y la cooperación regional son más necesarias que nunca. Esta sede subregional continuará aportando análisis rigurosos, propuestas innovadoras y colaboración técnica, reafirmando su compromiso con los gobiernos y las sociedades de la región. Estas páginas nos permiten recordar que el conocimiento compartido y la cooperación son las mejores herramientas para enfrentar los retos presentes y futuros de la región.

José Manuel Salazar-Xirinachs
Secretario Ejecutivo
Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Introducción

En 2026, la sede subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México cumple 75 años de existencia. Conocer los orígenes y los procesos de transformación de una institución es un instrumento que ayuda a comprender su identidad y propósito. La revisión de su pensamiento y estrategias ofrece lecciones útiles para enfrentar los desafíos presentes y futuros. Para los que pertenecemos, y también para los que han pertenecido a la institución, el conocer sus raíces fortalece el vínculo y la identidad colectiva.

En este documento se presenta un breve recuento de la creación, la transformación, el pensamiento y las actividades de la sede subregional de la CEPAL en México en sus primeros 75 años de historia. El ejercicio parte del documento publicado en 2009 por Hugo Sáez, exfuncionario de la CEPAL, titulado *La fundación de la CEPAL en México: desde los orígenes hasta 1960*. El mismo Hugo Sáez actualizó las primeras secciones, para lo que realizó diversas entrevistas a funcionarios que dirigieron la CEPAL en México¹. Ramón Padilla, Coordinador de Investigación a. i., consolidó el material de las entrevistas y del documento publicado en 2009 y lo complementó con entrevistas adicionales y la revisión de reportes publicados por la CEPAL. La última sección, sobre la visión a futuro, es un aporte del Secretario Ejecutivo, José Manuel Salazar-Xirinachs, y del Director a. i. de la sede subregional de la CEPAL en México, Jorge Mario Martínez Piva, mientras que la sección sobre la década de 2020 cuenta con contribuciones del Secretario Ejecutivo. Se contó también con los aportes temáticos de funcionarios y exfuncionarios, que son reconocidos debidamente a lo largo del texto.

Cada año, la sede subregional de la CEPAL en México publica en torno a tres decenas de documentos, organiza entre 15 y 20 reuniones de expertos, y presta un número similar de asistencias técnicas. Este documento no pretende ser un ejercicio exhaustivo sino destacar hitos, hechos relevantes y ejemplos de actividades y documentos, partiendo siempre de la visión de las personas entrevistadas y los aportes recibidos. Si bien su conceptualización, redacción y edición estuvo a cargo de dos cepalinos, es un producto colectivo. Es también un producto vivo, que podrá ser enriquecido y extendido al tiempo que la sede subregional de la CEPAL en México recorra sus siguientes décadas.

¹ La lista de personas entrevistadas se encuentra en el anexo 3.

El documento se divide en 13 secciones. En las tres primeras se presenta una revisión del orden mundial y regional que incubó la creación de la CEPAL y de la sede subregional en México. La sección IV se enfoca en los primeros pasos de la CEPAL. En las secciones V a XII se aborda la historia de la sede de la CEPAL en México, con un enfoque cronológico, organizado por décadas. Finalmente, en la sección XIII se presenta la visión a futuro.

I. El nuevo orden mundial

¿En qué contexto mundial se incubó la creación de la sede subregional de la CEPAL en México? El punto de partida es un hecho fundante de un nuevo orden económico mundial, la Conferencia Monetaria y Financiera celebrada en julio de 1944 en Bretton Woods, Nuevo Hampshire, Estados Unidos. Las potencias aliadas en el conflicto mundial convocaron a este encuentro y 44 países enviaron sus representantes; entre ellos, 19 delegaciones provenían de naciones latinoamericanas y caribeñas².

Las restricciones financieras producto de la guerra, las inflaciones muy elevadas en distintos países y el endeudamiento entre los aliados preocuparon a las autoridades en economía de las dos potencias occidentales más fuertes (el Reino Unido y los Estados Unidos) a trazar planes monetarios que se implantarían tras la finalización del conflicto bélico. Según John Maynard Keynes no solo debía aplicarse una reestructuración de las relaciones monetarias, sino que también había que proceder a la reconstrucción de las naciones devastadas por la guerra y apuntar al desarrollo de los países pobres que proveían materias primas.

El Ministro de Finanzas mexicano Eduardo Suárez, junto con el Secretario Adjunto del Tesoro estadounidense Harry Dexter White y el Asesor Económico del Ministro de Hacienda británico, John Maynard Keynes, presidieron las tres mesas de trabajo en el Mount Washington Hotel, sede de la reunión. Un joven de 25 años, el economista Víctor Urquidí, secundaba al ministro en la delegación de México, cuya nación destacó entre los países latinoamericanos que se hallaban representados.

Los Estados Unidos tuvieron un rol protagónico en las reuniones cuyo principal resultado fue la creación del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF o Banco Mundial), ambos instalados en Washington. Los representantes latinoamericanos recibieron con beneplácito la fundación del FMI ante la posibilidad de obtener préstamos que permitirían equilibrar la balanza de pagos en casos de crisis económicas. De inmediato se adhirieron como miembros fundadores, con excepción de Haití, que lo hizo en 1953 y la Argentina, ausente en la Conferencia, que se integró en 1956.

² Australia, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Cuba, Checoslovaquia (actuales Chequia y Eslovaquia), República Dominicana, Ecuador, Egipto, El Salvador, Etiopía, Francia, Grecia, Guatemala, Haití, Honduras, Islandia, India, Irán, Iraq, Liberia, Luxemburgo, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nicaragua, Noruega, Panamá, Paraguay, Perú, Filipinas, Polonia, Unión de Sudáfrica, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay, Venezuela y Yugoslavia.

En cuanto al Banco Mundial, este organismo multilateral podía brindar préstamos a nuevos proyectos y, en el caso de América Latina, reducir su dependencia de los Estados Unidos. De hecho, esta institución efectuó algunos de sus primeros préstamos a países latinoamericanos como Chile y Colombia e inició investigaciones en varios países para detectar “las áreas prioritarias de la inversión pública” (Bulmer-Thomas, 2010). Pronto decayó el entusiasmo a causa de que los fondos se destinaron principalmente a la reconstrucción de Europa. Debe considerarse que estas instituciones desatendían al subcontinente porque el foco de atención privilegiaba a los países dañados directamente por el conflicto militar.

Se iniciaba una etapa de relaciones multilaterales respaldada por los nuevos organismos que se ponían en funciones desde los Estados Unidos. Un detalle refleja que los 19 países latinoamericanos y caribeños no estaban equitativamente contemplados en las decisiones de ambas instituciones. El derecho a voto de resoluciones era desproporcional, ya que su valor se adjudicaba como equivalente a las cuotas aportadas; así, el de los Estados Unidos contaba como el 31,25%, el del Reino Unido como el 14,8% y el bloque latinoamericano y caribeño apenas como el 7,9%.

Con posterioridad a Bretton Woods, el Gobierno de México convocó a la Conferencia de Chapultepec, que se celebró en el Castillo de Chapultepec entre el 21 de febrero y el 8 de marzo de 1945. En este encuentro participaron 330 representantes de los 20 países invitados del continente, incluyendo los Estados Unidos. Se discutieron temas relativos a impulsar la cooperación internacional y fomentar la paz al término de la guerra, pero surgieron diferencias en cuanto a la cooperación económica. Así las caracteriza el economista y diplomático mexicano Jorge Eduardo Navarrete (1986):

Los desacuerdos sobre política comercial entre la pujante economía industrial norteamericana fortalecida por la guerra y la naciente economía industrial latinoamericana, en gran parte improvisada al calor de la propia guerra, pero que dependía esencialmente de sus exportaciones tradicionales de alimentos y materias primas, orientándose en defensa de sus mercados de productos básicos y de protección a sus nuevas industrias. Se produjo así uno de los primeros enfrentamientos de puntos de vista entre lo que después se denominó el Norte y el Sur y que habría de constituirse en una de las constantes de la cooperación económica multilateral (pp. 64-65).

A punto de concluir la crudelísima conflagración mundial, entre abril y junio de 1945, se reunió la Conferencia de San Francisco, con el propósito de redactar la Carta de las Naciones Unidas. El objetivo de fundar la próxima institución multilateral era darle una estructura que no repitiera los errores de la extinta Sociedad de Naciones. Se procuraba establecer un sistema internacional destinado a garantizar la paz en el mundo, intervenir en la promoción de los derechos humanos y en fomentar la cooperación económica y social entre los países.

El 24 de octubre de 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial, se instituyó oficialmente la Organización de las Naciones Unidas, integrada por 51 estados. Veinte países latinoamericanos y del Caribe estuvieron representados desde el principio. Entre los fines de este organismo, en la Carta de las Naciones Unidas se planteaba la necesidad incluir a todos los países del mundo en un foro cuyo principal objetivo sería la preservación de la paz y el estímulo del desarrollo.

Una tarea inmediata consistió en reparar los tremendos daños infligidos a los estados europeos y asiáticos durante la guerra. Con este propósito, el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la recién creada Naciones Unidas dispuso, en marzo de 1947, la fundación de la Comisión Económica para Europa (CEPE, a cargo de Gunnar Myrdal) y la Comisión Económica para Asia y el Lejano Oriente (CEPALO), cuya principal finalidad sería ayudar a la “reconstrucción económica de las regiones devastadas”. Se privilegió así el apoyo a las naciones mencionadas.

II. El surgimiento de la Comisión Económica para América Latina³

En las deliberaciones, los 20 países de América Latina y el Caribe estaban convencidos de que su peso numérico debería reflejarse en la atención que recibieran del ECOSOC y ser así parte del objetivo de alcanzar la paz y el desarrollo. El ilustre diplomático chileno Hernán Santa Cruz elaboró y presentó ante este organismo el proyecto de creación de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). En el quinto período de sesiones del ECOSOC, celebrado en Ginebra, Suiza, de julio a agosto de 1947, se trató la iniciativa chilena en la que se solicitaba instalar una comisión encargada de estudiar los problemas del desarrollo económico y social de América Latina. Al mes siguiente se formó un grupo *ad hoc* cuyo objetivo era dictaminar la viabilidad del proyecto. El grupo de trabajo estaba integrado por Cuba, Chile, China (entonces representada por la isla de Formosa, hoy Provincia China de Taiwán), Estados Unidos, Francia, Líbano, Perú, la URSS y Venezuela.

El informe de la comisión especial resumió en 13 puntos la situación de desgaste que afectaba el aparato productivo de las naciones latinoamericanas a raíz del conflicto armado que sacudió al mundo y apoyó la necesidad de asistir a los gobiernos de la región a fin de impulsar el desarrollo. Algunos miembros de la comisión, coincidentemente los Estados Unidos y la URSS, expresaron reservas respecto de la fundación de la nueva agencia. El gobierno del primero de estos países consideraba que se duplicarían las funciones que ya cumplía la Organización de los Estados Americanos (OEA), en cuyo seno ya se había establecido el Consejo Interamericano Económico y Social (CIES), encargado de coordinar las actividades oficiales interamericanas en el campo económico y social.

Los retos y obstáculos que enfrentaban las economías latinoamericanas se enumeraban como evidencias que requerían un organismo común que atendiera la precaria situación en la mayoría de los países: una agricultura de escaso desarrollo que no incluía al conjunto de la población campesina; cosechas de monocultivo sin mercados de ultramar; dependencia de industrias extractivas con métodos técnicos atrasados, al igual que en las finanzas, los medios de transporte y el comercio; recaudaciones fiscales muy bajas; un índice elevado de desocupación y niveles salariales muy bajos, incluso en países grandes como México, Chile y la Argentina, y muchos con deudas externas difíciles de pagar.

³ En varios párrafos de este trabajo se incluye información contenida en el documento elaborado por el 50 aniversario de la CEPAL México, que solo abarcó el análisis hasta 1960, *La fundación de la CEPAL en México: desde los orígenes hasta 1960* (Sáez, 2009).

Merced a una hábil negociación de Santa Cruz, se logró el voto favorable hacia la nueva entidad, bajo el acuerdo de que pasaría un período de tres años de prueba. Basándose en que trataría asuntos globales y no hemisféricos, los Estados Unidos serían un miembro activo. En el transcurso del sexto período de sesiones del ECOSOC, en febrero de 1948, se aprobó el establecimiento de esta Comisión y se le fijaron diversas atribuciones para atender los problemas suscitados por la guerra, así como realizar estudios sobre la actividad económica de América Latina. Una tarea urgente encomendada a la nueva organización fue emprender la compilación, evaluación y difusión de informaciones económicas, técnicas y estadísticas, que eran escasas o prácticamente inexistentes.

Entre los europeos que aportaron un apoyo clave a la nueva institución destacaron el británico David Owen, Secretario General Adjunto a cargo de los asuntos económicos de las Naciones Unidas, y el estadista Pierre Mendes-France, delegado francés en el ECOSOC. Ambos recibieron con simpatía la iniciativa latinoamericana y expresaron que proceder a su creación era una medida legítima.

Recuadro 1

Hernán Santa Cruz: la creación de la CEPAL

El primero de agosto, día fijado para la consideración de nuestra propuesta, me correspondió iniciar el debate. En mi intervención, que duró más de una hora, presenté el dramático cuadro de la economía y de las condiciones sociales de nuestros países, tal como surgía de los datos recopilados. Fue seguida con franco interés; era la primera oportunidad en que en el seno de las Naciones Unidas se exhibía la situación económico-social de América Latina en su conjunto y pese a que la información en que se basaba era, por cierto, muy incompleta, tenía fuerza suficiente para convencer a los miembros del Consejo de que nuestra región, aunque no azotada por una catástrofe como la que asoló a Europa, vivía en tal estado de atraso y necesidad que se justificaba de parte de las Naciones Unidas una atención tan especial como la otorgada a los continentes que habían experimentado los horrores de la guerra. Mencioné enseguida la contribución decisiva hecha por América Latina a la victoria de los aliados al proveerlos de petróleo, cobre y otros minerales, azúcar, café, algodón, lana, nitratos, etc., a precios congelados a bajos niveles, en tanto las manufacturas, incluyendo los bienes de capital que no se pudieron adquirir durante el período bélico, alcanzaban en 1947 precios cada día más altos.

Señalé que la conflagración mundial había perjudicado seriamente a América Latina al impedirle renovar su maquinaria industrial que ahora estaba agotándose y al distorsionar el sentido y ritmo de su industrialización incipiente. Me adelanté a algunas de las objeciones que preveía, demostrando que no había peligro de duplicación de labores con el Consejo Interamericano Económico y Social (CIES), pues la Comisión estudiaría los problemas de nuestra región geográfica en función de la economía mundial y, además, coordinaría su acción con la de las demás Comisiones Regionales de las Naciones Unidas. Analicé también las posibles argumentaciones en el sentido de que las Comisiones ya creadas constituirían una excepción transitoria impuesta por la necesidad de reconstruir, señalando que, en el fondo, no habría diferencia sensible entre el mandato de estos organismos y el que se proponía para la CEPAL, pues era evidente que aquellas deberían también procurar el desarrollo económico de los países de su jurisdicción, en virtud de la inseparabilidad entre una acción de fomento de la economía y otra destinada a reconstruir lo destruido.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Santa Cruz, H. (1984). *El dilema de la comunidad mundial: cooperar o perecer. 1941-1960*. Grupo Editor Latinoamericano.

La referencia a la guerra que se hace en el primer inciso de la resolución tiene su justificación. En efecto, las comisiones económicas para Europa y para Asia y el Lejano Oriente se proponían la reconstrucción económica de los territorios que habían sido escenario del conflicto bélico. En consecuencia, fue imprescindible argumentar que los países de América Latina también atravesaban condiciones de atraso y bajos niveles de vida y que estaban detenidos por la traba que había significado la conflagración mundial, en la que habían aportado petróleo, cereales y toda clase de materias primas. Además, las crisis cíclicas de los países desarrollados golpeaban severamente a la región, que había sido aliada importante durante el enfrentamiento mundial. En el intento por superar esa situación e impulsar el desarrollo era legítimo que se emplearan recursos de la nueva institución internacional recientemente establecida.

En cuanto a los estados miembros de la nueva Comisión, se decidió que estos fueran todos los países existentes en América del Norte, del Centro y del Sur y de la región de las Antillas, así como Francia, los Países Bajos y el Reino Unido⁴. Los territorios no independientes podrían sumarse como miembros asociados. Los países europeos incluidos en la organización tenían intereses en la región por medio de las colonias que mantenían en aquella época, principalmente el Reino Unido y Francia. A consecuencia de esta disposición, la CEPAL inició sus actividades con 25 miembros responsables (17 repúblicas independientes de la región continental latinoamericana y 3 del Caribe, más los 5 países que podrían considerarse extrarregionales respecto de América Latina: el Canadá, los Estados Unidos, Francia, los Países Bajos y el Reino Unido).

Un aspecto que remarcaba el informe sobre las condiciones económicas de América Latina (CEPAL, 1954), y que tendría una importancia capital en los estudios ulteriores de la CEPAL, era que el precio de los productos primarios (principal rubro de exportación de las economías de la región) tendía a declinar de forma más acelerada que el de los productos manufacturados provenientes de los grandes centros industriales del mundo, y ello repercutía con una influencia negativa sobre la capacidad exportadora de los primeros.

Aunque el documento no proponía un conjunto articulado de tesis sobre el desarrollo latinoamericano, sí contenía afirmaciones respecto del deterioro de los términos del intercambio. El propio Santa Cruz (1985) admitió que se había apoyado en su hermano Alfonso, entonces reciente egresado del posgrado en economía de la Universidad de Harvard y funcionario en el Departamento Económico de la Secretaría de las Naciones Unidas. En los años cincuenta, Alfonso Santa Cruz sería un destacado miembro del personal de la CEPAL en Santiago de Chile y posteriormente Director de la sede subregional de la CEPAL en México (1959-1961).

Un mandato de extrema urgencia fue encomendado a la CEPAL: las bases de datos existentes presentaban lagunas enormes, defectos técnicos y no merecían mucha confianza, por lo que tenían que fortalecerse. La CEPAL cumple en 2025 sus 78 años de actividad ininterrumpida. Durante ese largo período se ha constituido en la principal fuente mundial de información y análisis sobre la realidad económica y social latinoamericana.

La sede de la nueva entidad se estableció en Santiago de Chile, donde tuvo lugar su primera reunión entre el 7 y el 25 de junio de 1948. Celso Furtado (1985) indica que la elección del país sudamericano para alojar el nuevo organismo obedeció a que su gobierno había presentado el proyecto de fundación, además de realizar las gestiones pertinentes para lograrlo.

El primer Secretario Ejecutivo de la CEPAL fue el economista mexicano Gustavo Martínez Cabañas. El amplio programa de trabajo aprobado abarcaba desde el estudio económico de la región hasta el examen de los problemas agrícolas en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), pasando por las migraciones, la inflación, la recuperación de la economía mundial, entre otros asuntos. La primera tarea durante este período fue establecer una división del trabajo entre la CEPAL y el CIES de la OEA.

El resultado fue una división general del trabajo, según la cual la tarea de la CEPAL consistiría sobre todo en ocuparse de los aspectos extracontinentales de los problemas económicos de América Latina, incluyendo los surgidos de los desajustes económicos mundiales, pero con un enlace constante entre ella y el CIES (Pollok, 1978, pp. 72-73).

El inciso 16 de la resolución fundadora de la entidad daba un plazo perentorio en el que debía decidirse si la Comisión asumía un carácter permanente o si se disolvía. El cuarto período de sesiones, por celebrarse en 1951, constituía el momento indicado para realizar esa evaluación. Y esa reunión tendría lugar en la Ciudad de México.

⁴ Es probable que la inclusión de estos países se hiciera ante la posibilidad de conflictos con sus colonias en el continente americano.

III. La creación de la sede subregional de la CEPAL en México

Entre mayo y junio de 1951 se celebró en la Ciudad de México el cuarto período de sesiones de la entonces Comisión Económica para América Latina⁵. En esa época la periodicidad de las sesiones era anual. Como se indicó, en virtud de lo dispuesto por el inciso 16, esta reunión constituía un momento crucial para la propia supervivencia de la CEPAL, ya que había desacuerdo entre las autoridades sobre el carácter permanente o temporal de la CEPAL y los representantes de los Estados Unidos sostenían la tesis de su carácter transitorio por supuesta superposición de funciones con el CIES de la OEA.

En beneficio de la CEPAL, se contaba con el respaldo entusiasta de Chile para que la Comisión fuera ratificada por tiempo indeterminado y el delegado francés Mendes-France manifestaba la misma disposición. Además, la vigorosa personalidad de Prebisch ya le había dado un perfil propio a la institución. Celso Furtado se desempeñaba entonces como economista en la sede de Santiago y acudió a las sesiones en México y en sus memorias (1985) evoca que el delegado brasileño al período de sesiones, Miguel Osorio de Almeida, envió un telegrama al presidente de su país en el que lo ponía al tanto del peligro de desaparición de la CEPAL.

De inmediato, el presidente Getulio Vargas contestó por la misma vía expresando su apoyo incondicional a la permanencia de la CEPAL, lo que motivó de manera decisiva la posición de los miembros de la región. Incluso los Estados Unidos dieron su voto favorable, aunque condicionado a que —se remarcaba de nuevo— la Comisión se ocupara “más con problemas mundiales que con problemas regionales”. El pleno de la reunión se pronunció por que la CEPAL tuviera una existencia permanente en el seno de las Naciones Unidas.

Reafirmando ese carácter definitivo, con fecha 16 de junio de 1951 se aprobó la Resolución 30 (IV) en la que se determinaba el establecimiento de una oficina de la CEPAL en México (E/CN.12/284), que se abocaría al estudio de los problemas económicos de Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana, “sin perjuicio de que el Secretario Ejecutivo resuelva extender sus estudios hacia otras regiones del continente, si así lo estimare aconsejable”, de acuerdo con lo que estipulaba el mencionado documento. La subselección México, como se la designaba, cumpliría el papel de órgano coordinador y de consulta con Centroamérica y el Caribe.

⁵ Fue hasta el 27 de julio de 1984, a través de la resolución 1984/67 del ECOSOC, que se amplió su labor a los países del Caribe, por lo que pasó a llamarse Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Aunque la resolución 30 (IV) se refiere a la creación de una oficina de la CEPAL en México, pronto a esta nueva oficina se le conoció como subsede México. El término “sede subregional” se consolidó en décadas posteriores, en el marco de la reorganización de la CEPAL y la ampliación de su cobertura hacia el Caribe, cuando la CEPAL definió formalmente su estructura con dos sedes subregionales: México (creada en 1951, originalmente como oficina) y Puerto España (1966, creada directamente como sede subregional para el Caribe). El nombre oficial actual es sede subregional de la CEPAL en México.

Se advierte que desde el nacimiento de la oficina de la CEPAL en México, se consideró estratégico impulsar el aún incompleto proceso de integración económica de Centroamérica. En apoyo de esta tesis, la idea predominante en la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL era que las economías pequeñas solo podrían alcanzar un desarrollo satisfactorio si diversificaban y complementaban sus diferentes sectores productivos, al tiempo que enfrentaban unidas el mercado mundial. Un proceso de desarrollo industrial exitoso requería escalas de operación que trascendían las fronteras de los países pequeños, a lo que se sumaba el hecho de que presentaban una alta concentración del ingreso y una baja demanda de bienes importados a causa de los niveles de pobreza.

También se creó en junio de 1951, en el IV Período de Sesiones de la CEPAL, el Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano (CCE) como uno de los primeros mecanismos institucionales creados en el marco de la CEPAL para promover la integración económica en Centroamérica. Los ministros de economía de los países centroamericanos acordaron establecer un órgano permanente de coordinación regional, por lo que el CCE se creó formalmente mediante una resolución de la CEPAL como un órgano intergubernamental de consulta, integrado por los ministros de economía de los países del istmo. Desde su inicio, la CEPAL actuó como su secretaría técnica, lo que le permitió dotarlo de una base analítica sólida y de propuestas de política económica orientadas al desarrollo regional.

La función principal del CCE consistía en proponer medidas concretas para la integración gradual y progresiva de las economías centroamericanas, así como en coordinar los programas nacionales de desarrollo económico de los países miembros. En la práctica, el Comité se convirtió en un espacio donde los gobiernos podían intercambiar diagnósticos, definir estrategias comunes y orientar la cooperación técnica internacional hacia objetivos compartidos de desarrollo.

Durante la década de 1950, el CCE desempeñó un papel central en la formulación de las bases de la integración regional. A través de sus resoluciones y estudios, impulsó iniciativas en ámbitos clave como la industrialización, la infraestructura, el comercio intrarregional y la armonización de políticas económicas. Este trabajo técnico y político contribuyó directamente a la creación de instituciones y acuerdos que más tarde estructurarían el proceso de integración centroamericana, incluyendo el Mercado Común Centroamericano (MCCA).

Durante el Gobierno de México, presidido entonces por Miguel Alemán, se contaba con el aval del Director de Nacional Financiera, Antonio Carrillo Flores, quien además de apoyar la continuación de la CEPAL había ofrecido brindar todas las facilidades necesarias para el establecimiento de la oficina. Al mes siguiente de la fundación, en julio de 1951, ya se disponía de un espacio físico en donde empezó a funcionar la oficina de la CEPAL en México. El gobierno prestó instalaciones ubicadas en el edificio del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en la céntrica avenida de Paseo de la Reforma del entonces Distrito Federal, en un sitio muy próximo al célebre Ángel de la Independencia. Al cabo de dos años, el IMSS requirió el espacio concedido y la oficina se mudó a la calle de Hamburgo 63, en la colonia Juárez. Luego la sede se trasladó a la colonia Polanco, en un edificio de la calle Masaryk, donde permaneció varias décadas. El sitio se compartía con otros fondos, agencias y programas de las Naciones Unidas, lo que favoreció la comunicación y la colaboración entre ellos.

IV. Los primeros años de la CEPAL

En junio de 1948 se celebró en Santiago de Chile la primera reunión de los 24 países que integraban la recién establecida Comisión Económica para América Latina. Jesús Silva Herzog, un funcionario mexicano que había diseñado el marco legal de la nacionalización petrolera durante la presidencia de Lázaro de Cárdenas del Río, aportó su experiencia a Martínez Cabañas en este cónclave destinado a trazar el rumbo de la nueva institución. También participó el cubano Eugenio Castillo, que había trabajado en los servicios de inteligencia del Presidente Fulgencio Batista. Eugenio Castillo sería el primer Director de la oficina de la CEPAL en México. Luego de la reunión se contrató a Raúl Prebisch en calidad de Consultor de la CEPAL.

En la siguiente reunión de La Habana, se apuntaba a discutir los criterios para abordar estudios anuales sobre las economías latinoamericanas y caribeñas. En su calidad de director de investigaciones, Raúl Prebisch presentó el documento que había elaborado como interpretación del papel de las economías en el mundo, *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. En este trabajo se expuso la tesis del deterioro secular de los términos de intercambio, que revelaba la tensión entre centro y periferia, y que ponía de relieve la necesidad de impulsar la incipiente industrialización de los países latinoamericanos.

La influencia de Raúl Prebisch desde 1949 en la institucionalización de la CEPAL y su posterior desempeño como funcionario se extendió durante las siguientes dos décadas. No obstante, su aporte efectivo fue diseñar una estructura de la institución que permanece más allá de la teoría estructuralista de la dependencia que explica las relaciones económicas internacionales y agrupa a los países, según su estructura productiva, como centro o periferia. Comprender esta afirmación requiere apelar a algo que Prebisch remarcó en varias ocasiones: la CEPAL no es un instrumento teórico, no es un cuerpo de investigación científica; es un organismo de acción internacional al servicio del pensamiento latinoamericano. Se dedica a examinar las fuerzas que determinan el movimiento de las economías en los países latinoamericanos y procura encontrar soluciones a los problemas más acuciantes, así como a identificar los instrumentos técnicos que lo posibiliten (Pinto, 2020).

Tras su incorporación a la organización, Raúl Prebisch se dedicó a elaborar la parte sustantiva del informe de la CEPAL de 1949, en donde se plantearía la existencia de una relación económica asimétrica entre el centro y la periferia del mundo. Una de las ideas centrales de Prebisch fue identificar una difusión desigual del progreso técnico. Prebisch pugnaba por la necesidad de una industrialización para revertir la distancia entre centro periferia, pero señalaba que para ello se requería la participación del Estado. Prebisch sostuvo en su estudio que, en principio, el progreso tecnológico hace descender los costos de

los productos industriales y si este abaratamiento se reflejara en los precios, el productor primario estaría en condiciones de comprar un mayor porcentaje de aquellos artículos.

Sin embargo, ello no había sucedido y los índices presentados en el mismo trabajo revelaban que en los 75 años previos los productores primarios habían transferido a los centros industriales parte del valor generado en su sector. En aquel documento ya se incluía un capítulo especial sobre México. El autor identificaba que, además del desequilibrio internacional, la inflación y el ahorro constituían problemas cardinales de las economías latinoamericanas. Estas ideas serían complementadas con otros pioneros del pensamiento cepalino como Celso Furtado, Medina Echeverría, Anibal Pinto y Maria Concepción Tavares, entre otros. En 1950 Martínez Cabañas fue designado para trabajar en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York y Prebisch tomó posesión como Secretario Ejecutivo. El período anual de sesiones se llevó a cabo ese año en Montevideo, donde la CEPAL presentó el Decálogo del Desarrollo Económico.

En 1953 se celebró el quinto período de sesiones de la CEPAL en Quitandinha, Brasil, en respuesta a la invitación realizada por el Gobierno brasileño y sobre todo en reconocimiento al importante apoyo del Presidente Getulio Vargas al reconocimiento de la CEPAL como institución permanente de las Naciones Unidas en la reunión de 1951 que tuvo lugar en México. Aun en 1953 persistían opiniones adversas sobre el carácter permanente de la CEPAL. En el periódico mexicano *El Universal* (15 de marzo de 1953) se hizo referencia a opiniones que afirmaban que la CEPAL “actúa en el estudio de problemas económicos de Ibero América” (sic) y “ha venido a suplantar al Consejo Interamericano Económico y Social, invadiendo sus funciones”. En respuesta a una de las múltiples objeciones, la Comisión incluyó en las conclusiones de su Quinto Período de Sesiones en el Brasil una resolución en la que se recomendaba la necesidad de programar reuniones de la CEPAL y el CIES evitando superposiciones y con intervalos adecuados. Pese a ello, el conflicto de jurisdicciones persistía en varios frentes. Al respecto, Prebisch mencionó:

En realidad, cuando me nombraron Secretario Ejecutivo, un embajador que representaba a los Estados Unidos en la OEA, un caballero muy simpático, me invitó a un cocktail en su casa. Y me dijo: “Mi gobierno no quiere que haya dos organizaciones que tratan de los mismos problemas. Hemos preparado un proyecto para fusionarlas a ambas. Puedo decirle, ante todo, que usted es nuestro candidato para director de ambas organizaciones. Y contará con más recursos que antes. Aquí está el texto: dos páginas”. Me leí el texto cuidadosamente y le dije lo siguiente: “Señor Embajador, comprendo perfectamente su posición. Pero tengo que hablarle con toda franqueza. La base de nuestra nueva organización —la CEPAL— es la independencia intelectual. Esta es la primera oportunidad que tiene América Latina de comenzar a pensar sobre sus propios problemas económicos (Pollok et al., 2001, p. 13).

V. La década de 1950

Como Secretario Ejecutivo de la CEPAL, Raúl Prebisch nombró al funcionario cubano Eugenio Castillo como primer director, con carácter interino, de la oficina de la CEPAL en México. En poco tiempo se integraron al equipo en México el periodista argentino de asuntos económicos Rodolfo Katz y el economista mexicano Víctor Urquidi. El primero hizo un primer recorrido por Centroamérica en busca de información que permitiera sustentar análisis más actuales sobre la economía de esa región y superar la ausencia de datos de la época.

En su calidad de Jefe de la Sección de Estudios Económicos, a fines de 1951 Víctor Urquidi comenzó a esbozar un planteamiento básico sobre el proceso de integración centroamericana. En principio, él mismo relata que se había planeado crear una unión aduanera y liberar el comercio, a la vez que se impulsaba el desarrollo industrial a escala regional basado en la sustitución de importaciones. Todo ello suponía un inmenso desarrollo de la infraestructura de transporte y energía, así como integrar un equipo de análisis muy consistente. Se contrató al economista Cristóbal Lara, quien sería Director de la subsección en los años sesenta, y a dos expertos agrícolas, uno de ellos Ramón Fernández y Fernández. También ingresó a la oficina en esa fecha el venezolano José Antonio Mayobre, que se encargaría de estudiar la factibilidad de una institución de investigación tecnológica que apoyara el desarrollo de Centroamérica.

Con posterioridad, hacia 1953 Edward J. Wygard se abocó a analizar la factibilidad de establecer industrias de integración y analizó de qué forma 10 ramas industriales abastecían todo el mercado centroamericano. Otros funcionarios que trabajaron en la institución fueron el economista mexicano Juan Noyola, enviado desde Chile en misión junto con Celso Furtado y Osvaldo Sunkel, y el exiliado español José Medina Echavarría, profesional con una visión sociológica de los problemas del desarrollo que se incorporaría a la sede en Santiago. Noyola estuvo un año en El Salvador en funciones de capacitación de personal en técnicas de programación y dirigiendo el estudio de la CEPAL sobre ese país. Otra figura clave del grupo fundacional de la CEPAL en México fue Ifigenia Martínez, quien aplicaría las ideas del estructuralismo al análisis de la desigualdad en el caso mexicano, así como en otros temas del desarrollo y crecimiento de las economías latinoamericanas. En su trayectoria posterior fuera de la CEPAL se destacó como un pilar de la escuela del pensamiento económico mexicano.

En agosto de 1953, Joseph Moscarella, quien luego sería Director de la oficina de la CEPAL en México, entre 1967 y 1970, realizó una breve visita a México en cuyo transcurso impartió un seminario sobre administración y clasificación de presupuestos, y trató asimismo el papel del Estado en la economía. Se incorporaría a la oficina en 1954 y empezaría a trabajar sobre el sistema tributario en Centroamérica, esfuerzo que se concretó en un documento publicado en 1957 titulado *La política tributaria y el desarrollo económico en Centroamérica* (CEPAL, 1957).

La incorporación del nuevo personal a la Oficina ofrecía la posibilidad de que se hiciera una labor más provechosa si se apuntaba a conocer con profundidad la realidad de los países de la subregión. Desde la posición de Secretario Ejecutivo, Prebisch procuraba que la CEPAL se nutriera de economistas libres de las influencias académicas de los grandes centros mundiales, para que de esta manera captaran la especificidad de los problemas de la región. Con objeto de poner en práctica los estudios sobre la integración centroamericana y formalizar contactos de alto nivel, se dedicó a supervisar personalmente los primeros pasos de la recién fundada oficina de México. En marzo de 1952 encabezó una delegación de esta oficina a Centroamérica. Castillo, Urquidí, Mayobre, Fernández y Fernández y un ingeniero agrónomo integraron el equipo que realizó la misión. La visita a los distintos países se coordinó en colaboración con el CCE.

La gira de reconocimiento y estudio se inició en Guatemala. El Presidente Jacobo Árbenz brindó una acogida favorable a la delegación y se efectuaron reuniones con funcionarios de diversas áreas de gobierno vinculadas a la economía (finanzas, autoridades monetarias, agrarias, sociales, de recopilación estadística y de política exterior). La actitud hacia la propuesta de integración fue positiva. A continuación, en El Salvador fueron recibidos por el Ministro de Economía Jorge Sol, un amplio conocedor de los problemas económicos y ferviente partidario de la integración. Se entrevistaron con el Presidente Óscar Osorio y con dirigentes empresariales dispuestos a recibir los documentos y las asesorías cepalinas.

En la siguiente escala, en Honduras, el presidente del Banco Central, Roberto Ramírez, fue receptivo al tema, pero no lo fueron tanto otros funcionarios. La presencia de empresas transnacionales exportadoras de fruta inclinaba la balanza a favor del libre comercio con el mundo. En Nicaragua contactaron al Ministro de Economía, Enrique Delgado, integrante del CCE, quien manifestó interés en la cuestión de la integración. Las discusiones sobre la propuesta cepalina continuaron con el Presidente Anastasio Somoza, quien los recibió y les brindó una cena en una hacienda azucarera de su propiedad.

El Ministro de Economía de Costa Rica, Alfredo Hernández, los puso en contacto con empresarios, quienes no mostraron mucho entusiasmo por el tema de la integración. De hecho, Costa Rica no se sumaría posteriormente a los primeros tratados de integración y libre comercio en Centroamérica. Panamá presentaba características propias, ya que era un centro intermediario comercial y financiero. Circulaba con entera libertad el dólar estadounidense y los funcionarios del sector económico veían con cierta distancia al resto del istmo centroamericano, con los que mantenían escasos vínculos comerciales. Los resultados fueron magros en cuanto al interés por la integración.

Al término de la visita, el equipo de la oficina, dirigido por Urquidí, se puso a trabajar en el proyecto de la integración en colaboración con el CCE y se generó el programa de trabajo. Este programa mostró una economía política adversa compuesta de intereses de diversas industrias y sectores que se protegían de la competencia regional.

El sexto período de sesiones de la CEPAL se llevó a cabo en 1955 en Bogotá, donde el Director de la oficina de la CEPAL en México, Víctor Urquidí, presentó los resultados de los estudios sobre Centroamérica y dialogó con los delegados de estos países. Se propuso la creación de un comité de comercio para llevar adelante las tareas de la integración latinoamericana, con lo que el proceso germinal de Centroamérica estaba en marcha. Un comité de la oficina de la CEPAL en México se abocó a la tarea de trabajar directamente con los gobiernos de los cinco países centroamericanos, que habían solicitado el apoyo de las Naciones Unidas para avanzar en este proceso.

En los años posteriores, principalmente en el bienio 1959-1960, se consolidó una etapa donde el protagonismo de la CEPAL en el proceso de diseño y consolidación de la integración centroamericana fue muy significativo. Ese protagonismo nació de cinco factores fundamentales, de acuerdo con Gert Rosenthal, quien fue Director de la CEPAL en México entre 1975 y 1985 y posteriormente Secretario Ejecutivo de la CEPAL entre 1988 y 1997. El primero fue el hecho de que la CEPAL formaba parte de las

Naciones Unidas, cuya neutralidad y objetividad, así como la universalidad, altos principios y objetivos de la Carta de las Naciones Unidas irradiaban, con signo positivo, hacia la CEPAL. El segundo fue el profesionalismo, la dedicación y la sofisticación con que la CEPAL abordaba sus labores. Dicho de otra manera, las opiniones y orientaciones de la CEPAL se recibían con aprecio, respeto y atención. Tercero, y muy importante, del lado centroamericano claramente había voluntad política. Existía un historial de más de 150 años de intentos fallidos de reconstruir la unión centroamericana, por lo que las nuevas condiciones provocaban entusiasmo y se valoraba la posibilidad de lograrlo a través del potencial de la cooperación económica.

Existía, asimismo, el acicate de sumarse al proceso de industrialización que estaba en boga en América Latina —también impulsado por la CEPAL— para cuyo propósito los mercados nacionales parecían estar por debajo de la masa crítica mínima necesaria. Es decir, la integración era funcional a la industrialización y la industrialización era funcional al desarrollo. La integración equivalía a desarrollo. Cuarto, el grado de confianza que existía entre las personalidades involucradas en esta empresa permitió una interacción en extremo productiva entre la CEPAL y sus gobiernos miembros. Se pudo aprovechar al máximo las ventajas comparativas con que cada una de las partes desempeñaba su papel. Además, la CEPAL, en línea con el papel que la Carta le asignaba, limitó su actuación a impulsar iniciativas, comprendiendo que correspondía a los gobiernos, y solo a los gobiernos, adoptar las decisiones. Quinto, los centroamericanos sintieron un alto nivel de apropiación del trabajo que se hacía desde la oficina de la CEPAL en México, que en la práctica destinó gran parte de sus recursos a atender las demandas de los gobiernos.

Finalmente, destaca también el trabajo realizado desde la oficina de la CEPAL en México en materia de política monetaria, especialmente sobre la inflación. Apenas creada la oficina de la CEPAL en México, se incorporó a este organismo el economista mexicano Juan F. Noyola, quien fue funcionario cepalino hasta 1959. Uno de los aportes intelectuales principales de Noyola fue la teoría de la inflación estructural, que sostiene que la inflación en América Latina no se debía principalmente a condiciones monetarias, sino a desequilibrios estructurales en la economía, como la rigidez de la oferta agrícola, la dependencia de importaciones y la desigual distribución del ingreso. Fue una crítica directa a las teorías ortodoxas y alimentó el enfoque estructuralista de la CEPAL (Rojas, 2024). Noyola participó en una misión de asistencia técnica de la CEPAL a Cuba entre 1959 y 1960, tras la cual dejó la CEPAL para dedicarse a la creación de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) de Cuba, en la que se desempeñó como Director de Programación, Inversiones y Balances hasta su muerte.

VI. La década de 1960

De acuerdo con Gert Rosenthal, el decenio de 1960 abrió con grandes avances en las propuestas de la CEPAL y su aplicación en las políticas económicas de los países de la región. En 1961 entraron en vigor el Tratado General y el Convenio Constitutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica. Así, Centroamérica adquirió sus propias instituciones regionales y sus propios foros intergubernamentales: el Consejo Económico y el Consejo Ejecutivo del Tratado General, y la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

A nivel regional, en 1960 se constituyó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) que posteriormente se convirtió en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y en cuyo diseño participó activamente la CEPAL. La ALALC y el MCCA generaban esperanzas sobre la posibilidad de una efectiva integración regional.

La subregión que se atendía desde la oficina de la CEPAL en México vivía cambios importantes. México atravesaba un proceso de alto crecimiento que fue bautizado con euforia como el milagro mexicano. El Ministro Antonio Ortiz Mena conducía la economía de ese país, apoyándose en los logros de su antecesor Antonio Carrillo Flores. Por otra parte, a raíz de la revolución cubana soplaron vientos esperanzadores sobre un cambio democrático, aunque el ulterior enfrentamiento entre la isla y los Estados Unidos enrarecería el ambiente de las relaciones entre ambos países, lo que afectó al mundo y a América Latina en particular. Un cambio externo importante fue el lanzamiento de la Alianza para el Progreso del Presidente J. F. Kennedy, ya que brindaba la oportunidad de poner en práctica muchas de las ideas discutidas y ya elaboradas por la CEPAL.

Casi inmediatamente después de su elección, en 1960, el presidente Kennedy había comenzado a concentrar el interés de su gobierno en América Latina. En un discurso pronunciado en la Casa Blanca a mediados de 1961, propuso que los Estados Unidos y las repúblicas latinoamericanas realizaran un esfuerzo conjunto a través de una Alianza para el Progreso. Con el fin de elaborar un plan a largo plazo, para el cual comprometió considerable asistencia financiera y técnica de los Estados Unidos, el presidente Kennedy quiso conocer la opinión de expertos de todos los lugares del hemisferio. Dos de los elementos de esta nueva y osada iniciativa presentaban particular interés: uno de ellos era la meta misma, es decir, la de contribuir, mediante una política hemisférica de cooperación para el desarrollo a llevar a América Latina, en un decenio, a un punto en que su crecimiento económico pudiera sostenerse a sí mismo. El otro, era la idea de pedir la colaboración del sistema interamericano para alcanzar esas finalidades. La CEPAL

debería comprometerse activamente en ese proceso. De hecho, un notable aspecto de la Alianza era que hacía suyas muchas ideas que, desde 1948, había estado proponiendo la CEPAL (Pollok, 1978, pp. 59-86).

El personal especializado de la oficina de la CEPAL en México alcanzaba niveles de mayor organización y profesionalismo, basándose en los acertados pasos iniciales de los fundadores. Se imprimía una mayor intensidad a sus actividades abarcando los países del Caribe, que hasta entonces habían recibido una atención modesta.

En 1960, el chileno Alfonso Santa Cruz, entonces Director de la oficina de la CEPAL en México, inauguró el curso de capacitación en problemas de desarrollo económico y de evaluación de proyectos, organizado conjuntamente por el gobierno de México, la CEPAL y la Dirección de Operaciones de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas (Santa Cruz, 1960). En 1952, las Naciones Unidas en América Latina habían iniciado el programa de capacitación en problemas de desarrollo económico y se contemplaba un curso de ocho meses desarrollado cada año en la sede de la CEPAL en Santiago. Se impartían cursos intensivos, con duración de alrededor de tres meses, llevados a cabo en diferentes países y en colaboración con los respectivos gobiernos. En esos años, el desarrollo económico constituía una preocupación fundamental en los países latinoamericanos; conseguir la elevación del nivel de vida de los pueblos era uno de los objetivos primordiales de los gobiernos y se incluía en la base de las respectivas políticas económicas.

En los cursos de capacitación de personal para una política de desarrollo económico nacional se exponían también los casos de éxito en ciertas áreas y los procedimientos y técnicas de programación empleados para lograrlos. En la perspectiva expuesta se hacía referencia a un objetivo primordial de la oficina de la CEPAL en México: la integración de los países de la subregión, asumiendo la importancia de la ALALC, en la que participaba México con seis países de América del Sur, y del Programa de Integración Económica Centroamericano, que estaban poniendo en práctica cinco repúblicas del Istmo.

A Alfonso Santa Cruz le sucedió el hispano-mexicano Cristóbal Lara como Director de la oficina de la CEPAL en México (véase más adelante su testimonio personal sobre el proceso de integración económica en Centroamérica), quien había tenido una participación destacada en la fundación del BCIE y para la cual la CEPAL aportó un documento que sirvió de base para constituir el nuevo organismo. Entre 1963 y 1966 sería Carlos Manuel Castillo, costarricense, el encargado de dirigir la oficina, de la que se retiraría para asumir la función de Secretario en la entonces recién creada Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)⁶.

Entre 1966 y 1970 se desempeñó como Director de la sede subregional de México el economista Joseph Moscarella, nacido en Italia, pero naturalizado estadounidense. Fue durante su gestión que la oficina cambió junto con la estructura de la CEPAL y comenzó a denominarse sede subregional de la CEPAL en México. En ese entonces, la sede en México contaba con 35 profesionales. Afirma Moscarella que a mediados de la década de los sesenta la SIECA ya funcionaba como secretaria de la integración y eso aliviaba en gran medida las actividades directas de la CEPAL en México en la implementación del programa de integración, aunque se seguiría trabajando en colaboración con el CCE. Se dispuso entonces de más tiempo para abordar estudios sobre transporte, energía y recursos humanos, que servían de apoyo a las labores del CCE.

Como parte de la continua asistencia técnica a la SIECA, la CEPAL dio un importante apoyo para preparar un proyecto de mejoramiento del arancel común, cuya implantación chocaba con diferencias entre los países y presiones internas frente a los gobiernos. El proceso de negociación de esta medida siguió durante décadas. El problema radicaba en que algunos países utilizaban el arancel más como fuente de recaudación impositiva que como medida de impulso al desarrollo económico.

La CEPAL apoyó también a la SIECA en la construcción institucional del programa centroamericano de integración, a atender muchos de los retos operativos, así como a fortalecer y edificar las obras básicas

⁶ Gert Rosenthal recuerda con afecto y gran admiración a Carlos Manuel Castillo, quien en octubre de 1966 asumió el cargo de Secretario General de la SIECA, después de dejar el cargo de Director de la sede subregional de la CEPAL en México. El Secretario Castillo, afirma Rosenthal, era producto de la sede subregional, y a la vez contribuyó a moldearla a su imagen. Trasladó la ética de trabajo de la CEPAL a la SIECA durante los cuatro años en que dirigió su rumbo.

de infraestructura que habrían de servir a toda la región. En tal sentido se hicieron los principales planteamientos en torno a la red de caminos, el mejoramiento de puertos, la interconexión eléctrica y las telecomunicaciones. En otros términos, se procuró trabajar en la sede subregional no solo en la macroeconomía o las macroinstituciones del MCCA, sino también en la microeconomía y las microinstituciones de los puntales sectoriales de apoyo. Al efecto se contribuyó a crear los organismos sectoriales encargados de esos programas, así como los mecanismos de coordinación regional.

Hubo casos particulares de trabajo en materia de aranceles comunes, como Honduras y Nicaragua. Honduras, a raíz de su menor desarrollo industrial, se resistía a sostener un arancel elevado, porque eso encarecía sus importaciones. Con Nicaragua se planteaba una situación análoga. En particular, recuerda Moscarella, los cinco países habían suscrito el convenio de paulatina y gradual equiparación de incentivos fiscales, principalmente a la inversión extranjera, pero en rigor no se aplicaba sino que daba lugar a una competencia entre los gobiernos de la región. En 1969, ante la diversidad de criterios existentes, la sede subregional de la CEPAL en México preparó un proyecto de reglamento del convenio. Los gobiernos se reunieron a considerarlo y lo aprobaron, aunque tampoco entró en vigor.

Hacia 1967 se profundizaron diversas áreas de análisis en la subregión; se iniciaron los primeros análisis de la CEPAL sobre la economía de Panamá y la proyección del futuro destino del Canal (CEPAL, 1979); en 1969 se hizo un estudio especial sobre la posición de Nicaragua en el MCCA; como apoyo al proceso de integración, en esas fechas se emprendió una investigación sobre la importancia de la educación en el desarrollo y otra sobre la formación de recursos humanos en el istmo centroamericano. El crecimiento y la integración económicos no constituían las únicas preocupaciones de la CEPAL en los años sesenta, ya que la región exhibía notables índices de expansión del producto, pero este proceso no iba acompañado de la justicia distributiva, que era más dramáticamente desigual en el campo.

Desde su fundación, la CEPAL había incluido el problema agropecuario como una asignatura pendiente en la región, ya sea por la ausencia de una reforma agraria profunda o por su falta de integración con los sectores industriales. En los sesenta el problema agrario emergió con una relativa autonomía a causa de la postración en que se hallaban los campesinos, víctimas de una pobreza ancestral. En 1965, al frente de un equipo de trabajo había llegado a la sede subregional de la CEPAL en México Antonio Tapia, funcionario de la FAO. El proyecto que coordinaba contaba con la participación de la OIT, la OEA, el IICA y la SIECA, además de la CEPAL y la FAO. En la SIECA ya se desempeñaba como Director Carlos Manuel Castillo, que había tenido un peso decisivo en la solicitud de la ayuda técnica. El objetivo del trabajo del equipo era la tenencia de la tierra y la reforma agraria en Centroamérica, cuestión de muy delicado tratamiento por las tensiones ideológicas que despertaba.

En los años cincuenta el experto en cuestiones agropecuarias de la oficina de la CEPAL en México había sido el mexicano Ramón Fernández y Fernández. El costarricense Carlos Manuel Castillo fue el más sobresaliente conocedor de los problemas de la producción agropecuaria y alimentaria. Antonio Tapia, que había trabajado en el Gobierno de México y en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desde su llegada se convirtió en jefe fundador de la Unidad Agrícola de la sede subregional de la CEPAL en México, cargo en el que permaneció hasta su retiro en 1990.

En la década de 1960, sobresalían los siguientes aspectos de interés vinculados con los nuevos enfoques y métodos de trabajo para los tomadores de decisiones y a quienes se les respondía desde la CEPAL: i) una mayor generación de información estadística, tanto en cantidad como en calidad y coherencia; ii) establecimiento de manera explícita de los grandes objetivos socioeconómicos buscados por los gobiernos y los métodos para lograrlos; iii) evaluación de proyectos que tomara en cuenta el problema de las prioridades de inversión; iv) impulso decidido a la formulación de programas de desarrollo, en especial a los sectoriales (energía eléctrica, transportes, industria automovilística, entre otros); v) estudio detallado de los esquemas financieros y de las políticas económicas correspondientes.

Un problema significativo en el campo económico, a pesar del crecimiento del intercambio comercial, era el de las enormes distancias existentes en el nivel de desarrollo entre los países involucrados en el CCE. Por ejemplo, Honduras y Nicaragua se ubicaban en un rango muy inferior respecto de los demás y el comercio no repercutía en estos para mejorar su desarrollo. Los gobiernos de Centroamérica consideraron ese factor en la toma de sus decisiones y establecieron como un principio permanente el de la reciprocidad de costos y beneficios. Además, dicha reciprocidad implicaba la oportunidad para que todos los países pudieran desarrollar las plantas industriales que irían surgiendo

en el mercado de la región estimuladas tanto por el comercio libre, como por los aranceles uniformes que se irían estableciendo y el atractivo que el mercado común representaría para la inversión local y también extranjera⁷.

En contraste, en las discusiones y los exámenes de datos que llevaba a cabo el CCE aparecía como un resultado natural que los incentivos del mercado y la fuerza que este iría despertando no serían capaces, por sí solos, de corregir o siquiera atenuar esas diferencias, por el contrario, se juzgaba que podrían agudizarlas. En respuesta, en el seno del CCE los gobiernos solicitaron a la CEPAL que estudiara a fondo estos problemas y las posibilidades de surgimiento de nuevas industrias, en colaboración con el Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial (ICAITI) y con las empresas privadas.

La Secretaría de la CEPAL puso en marcha el estudio de los dos aspectos principales. Primero, determinar cuál podría ser el mecanismo necesario para compensar en el tiempo los desequilibrios iniciales, y, en segundo término, cuáles serían los proyectos inmediatos capaces de dar arranque con su instalación productiva a ese proceso de equilibrio. Al analizar esos puntos, quedaba claro que el sistema que surgiría con ese propósito debería tener como fundamento y función central el factor de localización. Salvo por los efectos de la existencia de materias primas y recursos naturales valiosos, sería difícil conseguir que la inversión e iniciativa industrial identificadas acudieran a los países más pequeños por los estímulos generales del proceso integrador.

De esa manera, el proyecto de régimen que la CEPAL presentó a consideración de los países no otorgaba el libre comercio al producto o productos en sí, sino a aquellos que procedieran de una planta declarada como planta centroamericana de integración por los cinco gobiernos. Esa decisión exigía la conformidad de todos los países y el voto unánime. Ese tratamiento solo sería aplicado a aquellas plantas industriales que requirieran contar con la totalidad del mercado centroamericano para su operación económica y competitiva. El mecanismo capaz de acortar esa enorme distancia tenía que ser, por consiguiente, también de carácter extraordinario.

La década de 1960, a pesar de todos los problemas descritos, fue el período de mayor auge del MCCA, de modo que el comercio intrarregional se multiplicó casi por nueve veces entre 1960 y 1968. Este período coincidió con la creciente especialización sectorial de los estudios de la CEPAL, al tiempo que gradualmente dejaba en manos de las propias instituciones de la integración gran parte del trabajo propio requerido por el proceso de integración. No obstante, las dificultades que ya habían surgido a mediados de la década en torno al desarrollo equilibrado exacerbaban por la guerra entre El Salvador y Honduras en 1969. Se abrió un compás de espera relativamente prolongado en Centroamérica, marcado por la perplejidad. En definitiva, el ritmo ascendente del comercio intrarregional se había frenado y revertido, el clima de relativa confianza que caracterizó buena parte de los años sesenta se vio interrumpido. El comercio intrarregional se redujo de manera importante y fue necesario esperar dos décadas para que se recuperara.

⁷ Parte del texto resumido y editado en este párrafo y los cuatro siguientes son de la autoría de Cristóbal Lara Beautell, en un discurso pronunciado el 1 de junio de 2001 en Viña del Mar, Chile.

VII. La década de 1970

Este capítulo se basa en entrevistas a David Ibarra Muñoz, Director entre 1970 y 1973, Gert Rosenthal, Director entre 1974 y 1985, y Rómulo Caballeros, Director entre 1998 y 2000, todos de la sede subregional de la CEPAL en México.

En la década de 1970 prevalecía en América Latina el paradigma económico basado en las ideas de la CEPAL y de otros grandes economistas como John Maynard Keynes o Gunnar Myrdal que sostenían la importancia de las políticas económicas públicas como parte del desarrollo económico. Se aceptaba el derecho soberano de los países para hacer ingeniería social y para comprometerse con sus ciudadanos en lograr un crecimiento sostenido, así como el mejoramiento y el bienestar de las mayorías. Es el momento también en que este paradigma empieza a resquebrarse, porque el mundo, después del auge de la posguerra, que gesta el período de más intensa prosperidad en la vida independiente de los países latinoamericanos, enfrenta un cambio radical de circunstancias. Comienza a desarrollarse e intensificarse la globalización y a ceder la soberanía económica de los países, en un contexto en que la economía mundial exige uniformidad de políticas, precios estables y apertura de mercados.

En los Estados Unidos se acusaba a los keynesianos de las fallas del Estado y de provocar despilfarros con los recursos públicos. Asimismo, el hecho de que se experimentara una estanflación acababa por derrumbar el paradigma económico anterior. Los estados de bienestar sustentados en las ideas de Keynes empezaban a retroceder por la presión de los mercados, el incremento de la competencia —que adquiere escala mundial—, y la revolución tecnológica y la informática, que detenían el avance de las políticas sociales. Entonces se comenzaban a plantear nuevos problemas que se reproducen en América Latina y el Caribe.

El primero de estos problemas se refiere al MCCA. La constitución de esa zona de libre comercio seguía la lógica del primer paradigma, es decir, por su intermedio se trataba de que economías pequeñas ampliaran sus mercados para iniciar un proceso de sustitución de importaciones y añadir nuevas dimensiones al crecimiento interno de los países. Ello se fundamentaba en el supuesto de que la región conservaría suficiente soberanía económica a fin de llevar a buen puerto políticas enfocadas al crecimiento y al mejoramiento de la población.

Los pivotes del MCCA de entonces posibilitaban erigir una barrera externa común, liberalizar el comercio interno y establecer de manera simultánea una política de industrialización con una serie de instrumentos de fomento, fundamentalmente el arancel externo común, un sistema también común de

incentivos fiscales para la exportación y un régimen de industrias de integración. La crisis empieza a perfilarse en el MCCA cuando los países se ven forzados a tomar medidas contrarias al espíritu regional, por sentir la presión de la crisis externa y la escasez de divisas. Entonces, la CEPAL procura plantear soluciones, insistiendo en la necesidad de avanzar en la integración económica para no dejar una tarea inconclusa y evitar que Centroamérica perdiera un pilar de crecimiento.

Los cimientos del protagonismo cepalino en la integración centroamericana se preservaron durante los primeros años de 1970. La SIECA aún se apoyaba de manera significativa en la cooperación de la CEPAL mientras creaba sus propias capacidades. A raíz de la suscripción del Tratado General, se acordó una división de funciones entre la sede subregional en México y la SIECA. Así, conforme se iba fortaleciendo la SIECA, esta asumía responsabilidades en la administración cotidiana del perfeccionamiento del MCCA y en evaluar su desempeño. La sede subregional en México, por su parte, se ocupó de ofrecer una visión de mediano y largo plazo, y de plantear orientaciones de política. En la Dirección de la SIECA se hallaba Carlos Manuel Castillo, antiguo director de la CEPAL en México que contaba con una serie de especialistas que conocían muy bien dichas cuestiones.

La CEPAL y la SIECA estudiaron, junto con el grupo bilateral de trabajo El Salvador-Honduras, las fórmulas de solución del diferendo y el restablecimiento de la normalidad del MCCA. Pero esos esfuerzos dirigidos a mantener intacto el libre comercio y la integridad del espacio económico del MCCA, se realizaron a costa de aplazar nuevos compromisos integracionistas. Hubo retrasos en lograr la convergencia de las políticas macroeconómicas, así como en otros temas que la CEPAL empezó a plantear, por ejemplo, la conveniencia de diversificar el comercio exterior con terceros países y la de aprovechar las ventajas de emprender negociaciones conjuntas con países y bloques de países.

En el marco de los cambios que vinieron con la llegada de la década de los setenta, desde la sede subregional de la CEPAL en México, en colaboración con investigadores de Nacional Financiera de México, bajo el liderazgo investigador de Gerardo Bueno, se realizó un importante trabajo sobre la relevancia de la política industrial para el desarrollo. De esta manera, la CEPAL profundizaba sus aportes al pensamiento latinoamericanista del desarrollo. El equipo incluyó personal de la CEPAL en México y del Instituto Latinoamericano para la Planificación Económica (ILPES) bajo la conducción del Director David Ibarra. Este trabajo culminó con la publicación de un libro por el Fondo de Cultura Económica, *La política industrial en el desarrollo económico de México* (CEPAL, 1971). En el estudio se examinó el proceso de desarrollo industrial de México y se analizaron sus virtudes y deficiencias; pero quizás lo más relevante para la historia económica latinoamericana y del pensamiento de la CEPAL es que ahí se explicitan una serie de acciones destinadas a unir la estrategia de sustitución de importaciones con el fomento exportador y la eficiencia productiva.

En cierto sentido, esa investigación empírica refuta la crítica de que la CEPAL solo vio el crecimiento hacia adentro, con descuido de la competitividad, la productividad y los costos de transacción. Más concretamente, se puntualizó que el sostenimiento de la expansión industrial mexicana tendría que estar asentada en tres pilares: i) completar los encadenamientos interindustriales con la fabricación competitiva de bienes intermedios y de capital, equilibrando el sesgo hacia la fabricación de artículos de consumo; ii) impulsar deliberadamente la exportación de manufacturas, es decir, imprimir nuevas dimensiones a la inserción externa, y iii) hacer más eficiente como un todo el sistema industrial. Sobre este último punto se insistió en que la eficiencia productiva no es una cuestión de sector o planta industrial específica, sino de eficiencia sistémica.

David Ibarra planteó que la estrategia a seguir para Centroamérica y México era una que combinara la orientación exportadora y con el crecimiento hacia dentro, junto con la armonización de las políticas de largo y corto plazos. Los países emergentes más avanzados de la época habían aplicado esta fórmula. Esta combinación es la que explicaba el desarrollo del Japón, de la Provincia China de Taiwán, de la República de Corea y, en general, del sudeste asiático: una combinación entre el intervencionismo estatal y el mercado, una combinación entre el fortalecimiento hacia dentro y el crecimiento hacia afuera, una combinación entre un Estado fuerte en el sentido de resolver conflictos y en el sentido de promover un proceso rápido de inversiones.

David Ibarra menciona que un elemento que ha caracterizado a la sede subregional de la CEPAL en México era que estaba permanentemente involucrada en la elaboración de las políticas nacionales y subregionales de corto, mediano y largo plazos de la zona bajo su jurisdicción. Una cuestión trascendente

que ocupó bastante a la sede subregional en México fue la asesoría brindada al Gobierno de Panamá, encabezado por el general Omar Torrijos Herrera, en relación con las negociaciones del traslado de la administración del Canal de Panamá a manos nacionales. En septiembre de 1977 se firmó el Tratado Torrijos-Carter, que demandaba una reglamentación legal de las nuevas autoridades vinculadas con su administración. Cuando se firmó el Tratado, el Presidente Torrijos solicitó la asesoría de la CEPAL, dado que, en sus propias palabras, es “la que sabe sobre los problemas de Panamá”. Fue una tarea ardua y difícil, ya que no solo se estudiaron las condiciones de traslado de la zona del Canal, sino que además se estudiaron la política de tarifas y el monto de los subsidios implícitos en el transporte interoceánico hasta ese momento.

En diciembre de 1972 ocurrió un terrible terremoto en Managua que arrojó muy lamentables pérdidas humanas y materiales. La sede subregional de la CEPAL en México organizó un equipo de especialistas para evaluar los daños y sugerir programas de reconstrucción y compensación⁸. Desde entonces, la sede subregional de la CEPAL en México ha hecho una contribución sobresaliente para atender diversos tipos de desastres dentro y fuera de su zona de jurisdicción. Las tareas de asesoría realizadas en Managua y otras evaluaciones subsecuentes, como la relacionada con el huracán Fifi en 1974, fueron pioneras en la elaboración de un manual de evaluación de desastres que a la fecha, enriquecido por la experiencia y aportes de decenas de cepalinos en las décadas posteriores, se sigue utilizando en este tipo de eventos (CEPAL, 2014) y es la base de diversos manuales y metodologías a nivel global.

De acuerdo con Gert Rosenthal, Francisco Giner de los Ríos, quien tuvo un gran aporte a los servicios editoriales de la CEPAL, llamaba a la sede subregional en México “la CEPAL-CEPAL”, sinónimo, para él, de la verdadera CEPAL, sugiriendo así que esta encarnaba el espíritu y los rasgos que los padres de la institución presumiblemente tuvieron en mente. En la década de 1970, lo que marcaba la diferencia de la sede subregional frente a la sede en Santiago era su contacto mucho más profundo y sistemático con sus gobiernos miembros y el contenido más operativo de su programa de trabajo. La existencia de un tema capaz de aglutinar aquel programa —la integración económica en Centroamérica— también ayudó a darle sentido y coherencia a la labor cotidiana de la oficina. De acuerdo con Rosenthal, los funcionarios de la sede de la CEPAL en México solían proyectar una mística y una entrega al trabajo que era poco común en cualquier organización pública, nacional o internacional.

A inicios de la década de 1970, además del estado de perplejidad que caracterizaba la integración centroamericana, también aparecieron nubarrones en el horizonte internacional. El patrón oro, que había sido una de las anclas de un régimen de tasas de cambio fijas, se abandonó en 1971 y pocos años después se daría la primera alza vertiginosa en los precios de los hidrocarburos. La incertidumbre que rodeaba al proceso de integración centroamericana se fundió con la incertidumbre de una economía internacional en mutación, cuyas consecuencias eran imprevisibles, sobre todo para las pequeñas economías agroexportadoras.

En Centroamérica, durante la década de los setenta, sucedieron cuatro importantes eventos políticos que influyeron notablemente en la política económica de la región. Primero, los intentos de reactivar la integración, al menos para recuperar la dinámica ya registrada en los años sesenta. Segundo, la intensificación de las tensiones que se habían producido al yuxtaponer el conflicto este-oeste con las divisiones internas que aparecían en cada sociedad. El tercero fue la manera en que la inestabilidad financiera de la economía internacional incidía sobre los países centroamericanos, incluyendo los dos *shocks* petroleros (1974 y 1979). Cuarto, la caída de Anastasio Somoza y la ascensión al poder del movimiento sandinista en 1979 marcaron un hito en la región que condujo a nuevas tensiones que se desbordarían en los años ochenta con la llegada de Ronald Reagan a la presidencia de los Estados Unidos, en 1981. La crisis política de los años subsiguientes se confundió con la crisis económica; ambas habrían de profundizarse de manera recíproca. Ante la magnitud de esas crisis, la integración regional también pasó a un segundo plano.

⁸ En el equipo que viajó a Managua en 1972 a evaluar los efectos del terremoto destacaban junto al Director David Ibarra dos funcionarios, Roberto Jovel, salvadoreño, y Daniel Bitrán, chileno.

En el caso de México, al comienzo de la década estaba en la presidencia Luis Echeverría Álvarez, quien asumió un rol activo internacional y defendió las causas del entonces llamado tercer mundo. México había impulsado con éxito la noción del nuevo orden económico internacional y de la Carta de derechos y deberes económicos de los Estados, con sus rasgos de confrontación entre el norte y el sur. En el nivel latinoamericano, contribuyó, junto con Cuba y Venezuela, a la creación del Sistema Económico Latinoamericano (SELA) en 1975. El gobierno se mostró activo con relación a la CEPAL y se ofreció como anfitrión de numerosas reuniones regionales y mundiales de las Naciones Unidas. En 1975 México fue la sede de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer y hubo numerosos encuentros adicionales que comprometieron una creciente cuota de atención por parte de la sede subregional en apoyo logístico y sustantivo a eventos internacionales. En 1976, México experimentó un extraordinario auge económico, impulsado no solo por los precios en ascenso de los hidrocarburos, sino también por la fuerte expansión de su volumen de producción. Tal vez menos activista en las relaciones internacionales que su antecesor, José López Portillo ofrecía, sin embargo, múltiples espacios de trabajo para la CEPAL en el marco del auge económico del país.

La CEPAL preparó una nota que insistía en vigorizar la integración sobre la base de acciones conjuntas para resolver o atenuar problemas comunes, concentrándose en los campos que no requerían la previa solución global de los problemas que aquejaban la integración (CEPAL, 1975a). Todas las propuestas estaban diseñadas de manera tal que conservaran su utilidad en el caso de que el proceso de integración se reestructurase completamente. En la décima reunión del CCE, que se llevó a cabo en Tegucigalpa en mayo de 1975, se adoptaron 19 resoluciones que ponían en marcha iniciativas de distinta índole (CEPAL, 1975b). También se creó un mecanismo de seguimiento para el cumplimiento de las resoluciones allí adoptadas, denominado Comisión Interinstitucional para el Cumplimiento de las Decisiones del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano que reunió, periódicamente y por muchos años, a todas las instituciones de la integración centroamericana, bajo la égida de la sede subregional. En definitiva, se había conquistado un espacio de trabajo que resultó estimulante para la CEPAL y de utilidad para los gobiernos miembros.

En 1978, Gert Rosenthal, entonces Director de la sede subregional de la CEPAL en México, presentó ante el Council of Foreign Relations de Nueva York, una evaluación sobre los seis problemas principales en la evolución de los países centroamericanos (Rosenthal, 1978). En primer lugar, el crecimiento económico no había ido acompañado de equidad. En efecto, entre 1950 y 1977 el producto interno bruto había crecido en términos reales a un ritmo promedio del 5,3% anual. Sin embargo, la distribución del ingreso seguía siendo muy desigual, salvo en Costa Rica, y las contradicciones entre boato y miseria se manifestaban con frecuencia en los países considerados.

El segundo problema consistía en que la capacidad productiva mostraba insuficiencias dinámicas, de modo que no había sido satisfactoria la creación de puestos de trabajo productivo. Hacia 1977 la población total de la subregión oscilaba en alrededor de 19 millones de habitantes y ese dinamismo demográfico también significaba un obstáculo al desarrollo junto a la escasa diversificación de las exportaciones, concentradas en algunos productos básicos cuya demanda estaba sometida a fluctuaciones cíclicas.

El tercer punto se refería a que la mayor complejidad de las sociedades y economías centroamericanas no se había acompañado de reformas políticas. Los nuevos actores sociales surgidos con el MCCA no eran tomados en cuenta por los grupos dominantes e inclusive eran mirados con desconfianza. En cuarto lugar, destacaba que la industrialización impulsada por el MCCA no había tenido un impacto considerable para aminorar la dependencia de las exportaciones tradicionales y ello significaba una vulnerabilidad de estas economías.

Con todo, sí se habían sustituido importaciones y se había logrado una cierta diversificación de los productos exportados y de los destinos comerciales. Se remarcaba el hecho de que en 27 años transcurridos desde 1950 el valor de las exportaciones se había multiplicado 14 veces. El quinto asunto tratado era la falta de comunicación entre el sector público y el privado para acordar el lugar que a cada uno correspondía. Por último, el sexto estaba vinculado a los estímulos y restricciones de la integración. El documento enfatizaba también algunos fenómenos que potenciaban las debilidades identificadas, en particular, la dependencia de los energéticos importados (que en los años ochenta daría lugar a la firma

del Acuerdo de San José), los incipientes brotes inflacionarios (antes desconocidos en la subregión) y la menguada capacidad de endeudamiento externo.

A mediados de la década de los setenta los seis países del istmo centroamericano y los tres del Caribe que eran atendidos desde la oficina de la CEPAL en México presentaban muchas debilidades en cuanto a recursos técnicos en el área de economía. Por ello, la asistencia de la oficina de México resultaba para ellos más importante que el concurso de la sede de Santiago a naciones como Argentina, Brasil, Chile, Perú o Venezuela.

Cuando el Frente Sandinista de Liberación Nacional derrocó al gobierno dirigido por Anastasio Somoza y tomó el poder en julio de 1979, el gobierno sandinista pidió la colaboración de la CEPAL en tres asuntos. Primero, elaborar un diagnóstico de la situación económica derivada del desastre humano provocado por la guerra civil, lo que era necesario para diseñar un programa económico de reactivación (CEPAL; 1981a). Segundo, asesorar el proceso de integración de Nicaragua con economías en las que regía el capitalismo. Tercero, diseñar estrategias para que un gobierno sin experiencia en la gestión pública enfrentara los grandes retos del país.

Durante un tiempo los miembros del gobierno sandinista estuvieron muy atentos a las orientaciones brindadas por la CEPAL. El equipo de la sede subregional en México brindó cursos y capacitaciones a los comandantes de la revolución. Las sesiones iniciaban el viernes y se prolongaban hasta el domingo o lunes. Los temas abarcaban desde reservas internacionales y gasto público hasta economía de mercado, entre otros temas. Participaban también los ministros del gabinete y el Presidente del Banco Central. Gradualmente, se incrementó la colaboración de otros gobiernos y agencias del sistema de las Naciones Unidas, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

VIII. La década de 1980

En opinión de quien fuera director de la sede subregional de la CEPAL en México a inicios de la década de 1980, Gert Rosenthal, durante la presidencia de Miguel de la Madrid, el activismo internacional de México tuvo una nueva expresión cuando en 1983 el país impulsó la creación del llamado Grupo de Contadora, ideado para promover una salida pacífica y negociada a los conflictos de la región mediante negociaciones multilaterales, basándose en la solución de sus problemas políticos, económicos y sociales. El renovado interés de México en Centroamérica abrió nuevos espacios de trabajo para la sede subregional. Como se mencionó en la sección anterior, la llegada al poder del Frente Sandinista de Liberación Nacional abrió diversas líneas de asistencias técnicas de la CEPAL con el nuevo gobierno nicaragüense. Desde la sede de la CEPAL en México se estudiaron los acontecimientos y sobre todo sus implicaciones económicas en un documento que se publicó en 1981 (CEPAL, 1981b).

La sede subregional también documentó la crisis política cada vez más profunda que surgió a partir de la decisión del Gobierno de los Estados Unidos de poner coto a los movimientos populares en Centroamérica (CEPAL, 1983a). En esos momentos, los países de la región ya estaban padeciendo los mismos efectos adversos del entorno internacional que afectaban al resto de América Latina y que incubaban la prolongada y profunda recesión de los años ochenta. Se registraban precios deprimidos de los productos básicos de exportación, elevadas tasas de interés, una alta inflación y un mercado deterioro en la relación de precios del intercambio. La crisis política se constituyó en un desaliento adicional a la inversión privada.

Gabriel Siri, Director de la sede subregional de la CEPAL en México entre 1986 y 1991, comenta que la década de los ochenta fue difícil para los países atendidos desde esta sede. Una profunda crisis económica, social y política sumía a la región centroamericana en una recesión sin precedente. México y los países centroamericanos habían sufrido una crisis de deuda externa y atravesaban un camino de dificultades cambiantes que afectaban seriamente el nivel de vida de la población y que también se reflejaba en los salarios reales del personal de la sede de la CEPAL en México. En Haití, los conflictos sociales y políticos se agudizaban. En suma, ninguna de las economías había logrado librarse de los estragos de lo que luego en retrospectiva se llamó década pérdida.

Las Naciones Unidas entraron también en una grave crisis financiera, que se tradujo en una estrechez del presupuesto de la sede subregional de México y en el congelamiento de las contrataciones para plazas vacantes. La estrategia que se adoptó para mantener un buen nivel de producción consistió en asociarse con otras agencias de las Naciones Unidas, países donantes y organizaciones multilaterales,

lo que permitió realizar actividades de asistencia técnica necesarias para los países. La oficina de la CEPAL en México llegó a tener 12 proyectos extrapresupuestarios en ejecución en la subregión.

El programa de trabajo de la sede de la CEPAL en México bajo la dirección de Gabriel Siri enfatizó dos líneas de acción: i) el proceso de integración centroamericana (y su vinculación con países fuera de la región), y ii) el grave problema de combate a la pobreza. La problemática de la integración y del comercio intra- y extrarregional de Centroamérica siguió pesando con mucha fuerza en el quehacer de la sede subregional y varios de los trabajos se esforzaban por dinamizar el debilitado comercio intrarregional que comenzó a repuntar en 1987.

La atención al desarrollo regional centroamericano incluyó el campo de la integración de la infraestructura vial y eléctrica. La sede de la CEPAL en México tenía entonces una larga tradición de contar con una Sección de Infraestructura Económica muy sólida y productiva. El programa de trabajo que se cumplió enfatizó también la vinculación económica de la región centroamericana con los otros países de América Latina y el Caribe, y con la entonces Comunidad Económica Europea.

Tras la firma de los acuerdos de paz en Centroamérica, la sede subregional de la CEPAL preparó el Plan Especial de Cooperación Económica para Centroamérica (PEC), que fue luego aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1988. El Plan perseguía el objetivo de movilizar ayuda técnica, económica y financiera para consolidar la paz e impulsar el desarrollo de la región centroamericana.

Con el pleno respaldo del Secretario Ejecutivo, se buscó que la sede subregional adquiriera una orientación más definida hacia la cuestión de la pobreza, uno de los problemas económicos más graves que enfrentaban los países de la subregión. La estrategia de combate a la pobreza que se planteó enfatizaba el aumento de la producción y de la productividad de la población con menores recursos económicos, más que una política de distribución de ingreso y asistencia social. Además del desarrollo de conceptos estratégicos, se cooperó con organismos nacionales y regionales en la ejecución de proyectos concretos relacionados con la reducción de la pobreza, en particular, con el Comité de Acción y Apoyo al Desarrollo Económico y Social (CADESCA), la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) de México, y varias agencias del sistema de las Naciones Unidas. También se celebraron diversas actividades sobre la participación de la mujer en el desarrollo, el fomento de cooperativas de ahorro y crédito, los proyectos productivos rentables en manos de los pobres. Asimismo, el problema de la pobreza fue tratado en reuniones de autoridades de alto nivel en varios países; en el caso de Guatemala, se contó con la dirección del Presidente de la república.

Una de las áreas de análisis sobre la pobreza en el campo fue el fenómeno de los movimientos migratorios dentro de la región centroamericana y hacia el exterior. La sede subregional de la CEPAL en México fue pionera en abordar el tema de las remesas familiares que envían a sus países de origen los centroamericanos que han emigrado a los Estados Unidos. Gracias a la colaboración del Gobierno del Reino de los Países Bajos, se realizaron estudios sobre los casos de El Salvador, Guatemala y Nicaragua.

Durante esta década, la sede subregional lideró el Estudio Regional sobre el Grado de Satisfacción de las Necesidades Básicas en el Istmo Centroamericano. Este proyecto pionero conceptualizó la pobreza en Centroamérica como un síndrome situacional colectivo, desplazando la visión residual basada solo en ingresos hacia un enfoque estructural que integraba la insatisfacción de necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud y educación) y el acceso desigual a servicios sociales. A partir de esto, se produjeron estudios país por país y síntesis subregionales comparadas sobre el desarrollo social, población, economía y distribución de beneficios (CEPAL, 1980b, 1981b y 1982a).

En la segunda mitad del decenio, frente a la crisis de la deuda y los conflictos armados, la sede consolidó una línea analítica sobre pobreza, distribución del ingreso y políticas redistributivas, incorporando además el estudio de los efectos sociales de la urbanización (CEPAL, 1983b). Asimismo, se inició la evaluación sistemática del impacto socioeconómico de los desastres, aplicada por primera vez al sismo de San Salvador de 1986 (CEPAL, 1986). El decenio cerró con estudios metodológicos sobre el impacto de las políticas macroeconómicas en la pobreza, demostrando que esta no era una externalidad inevitable del ajuste, sino una consecuencia de decisiones concretas, anticipando la tesis de que el crecimiento sin equidad era estructuralmente insostenible (CEPAL, 1989).

La asesoría al gobierno de Panamá en torno al canal continuó en la década de 1980. Se organizó un equipo de trabajo en la sede subregional de México, que contó con el apoyo de funcionarios de la CEPAL en Santiago. También se incorporaron al trabajo expertos internacionales en materias como tráfico y tarifas marítimas, construcción y puertos, entre otros temas. Se plantearon acciones encaminadas a renovar la capacidad de la especialización canalera en impulsar a la economía del país. A propósito, se presentaron sugerencias sobre industrialización de Panamá y la ampliación de su sector de servicios, así como de fórmulas para ensanchar la capacidad del canal, por ejemplo, mediante el uso de ductos para transferir petróleo y otros productos de océano a océano, o la utilización del ferrocarril para llevar contenedores. La CEPAL también estudió las implicaciones económicas y políticas del proceso de reversión del Canal a Panamá, considerando su impacto potencial sobre la capacidad fiscal del Estado, la planificación del desarrollo y la inserción internacional del país.

Por lo que se refiere a Cuba, a fines de la década de 1970 se empezaron a elaborar algunos apuntes sobre la economía cubana para el estudio económico anual. Posteriormente, se llevó a cabo un estudio sobre la política social en Cuba (CEPAL, 1980) y se preparó la metodología para la comparación entre las cuentas nacionales y las cuentas materiales, lo cual culminó en un seminario celebrado en La Habana (CEPAL, 1982b).

En el estudio sobre la política social (CEPAL, 1980a), la CEPAL analizó la experiencia cubana posterior a 1959 como un estilo de desarrollo alternativo en el que el crecimiento económico se subordina a objetivos de equidad social e inclusión, con un papel central del Estado y la planificación en la organización de la economía. Se resalta que Cuba implementó políticas sociales universales —especialmente en educación, salud, empleo y seguridad social— integradas al modelo productivo, lo que permitió una fuerte redistribución del ingreso, la reducción de desigualdades históricas y la mejora sostenida del bienestar social, incluso con niveles relativamente bajos de ingreso per cápita. Al mismo tiempo, se reconocen tensiones y limitaciones estructurales, como la dependencia externa y los problemas de eficiencia.

En la segunda mitad de la década de 1980, la sede subregional inició un proceso de modernización de su infraestructura acorde con el avance de las comunicaciones y la informática. Del télex de los setenta se pasó al fax y más tarde al internet. Había quedado atrás el antiguo procedimiento de mecanografiar estenciles y los procesadores de texto incorporados en las computadoras permitían corregir y modificar los documentos con gran agilidad. Un ejemplo de la situación anterior es que la sección de energía tenía en los años previos su propia unidad de cálculo. Gracias a los avances técnicos de las computadoras, el cálculo y las regresiones se volvían casi automáticos.

En consecuencia, con el mismo número de personas se producía mucho más. La rapidez de reacción en el cálculo de cifras, la agilización de la captura y reproducción de los textos, y luego la generalización de las comunicaciones por internet repercutieron en un notable incremento de la productividad de la sede subregional de la CEPAL en México. Un somero examen de los informes anuales de actividades revela que predomina en estos años y los siguientes una línea ascendente y prácticamente exponencial en el número de documentos elaborados, las reuniones y los seminarios realizados, y las asistencias técnicas prestadas. El intercambio de experiencias y el trabajo conjunto con la sede en Santiago también se dinamizó de forma extraordinaria. Los viajes de los funcionarios a Chile se hicieron más frecuentes y los proyectos conjuntos también se multiplicaron.

IX. La década de 1990⁹

Hacia fines de la década de 1980 e inicios de la de 1990, la CEPAL inició una serie de reflexiones para actualizar sus propuestas y alternativas que permitieran superar la profunda crisis de las economías de la región. La reflexión de la CEPAL se había centrado en temas como el origen y las consecuencias de la deuda externa, el ajuste expansivo en lugar del ajuste recesivo y el impacto de la pobreza, entre otros. La cuestión de fondo era la búsqueda de respuestas alternativas a las políticas de apertura irrestricta que se estaban aplicando en muchos países de América Latina y que fueran coherentes con un modelo de desarrollo latinoamericano que aun debía cerrar grandes brechas de ingreso, productividad e inclusión.

El proceso de replanteamiento de las posiciones tradicionales se habría iniciado en 1985 en un seminario convocado por el entonces Secretario Ejecutivo, Enrique Iglesias, y se había profundizado en 1987 durante la Conferencia Extraordinaria de la CEPAL en México, cuando Norberto González era Secretario Ejecutivo¹⁰. El resultado de este proceso se plasmó en la iniciativa conocida como transformación productiva con equidad, que serviría de eje en las propuestas de la CEPAL elaboradas en el curso de los años noventa.

Los principales antecedentes de esta posición, que sirvió de guía la década de 1990, se plantean en algunos escritos de Fernando Fajnzylber, el economista chileno, que enfatizaban hacia 1983 la necesidad de generar un núcleo endógeno de industrialización eficiente basado en criterios de crecimiento y creatividad. Señaló cómo América Latina experimentó procesos de industrialización incompletos y dependientes, desarrollando industrias, pero sin un sistema productivo sólido, con innovación y competitivo (Fanjzylber, 1983a). Partió del análisis de los países latinoamericanos en función de los objetivos centrales del desarrollo, crecimiento y distribución del ingreso, y mostró que ninguna de las economías de la región se encontraba en el caso de crecer y al mismo tiempo promover una mínima

⁹ El material que se presenta a continuación se basa en la interacción entre Horacio Santamaría, quien fue Director de la Oficina de 1992 a 1997, y Hugo Enrique Sáez, que lo entrevistó en varias ocasiones. El material contiene líneas generales del entrevistado y juicios y datos de Sáez, surgidos de su conocimiento de la sede subregional, en la que trabajó como editor durante los seis años que duró el mandato del Director Santamaría hasta su retiro en 1997. La entrevista más reciente se realizó el 4 de diciembre de 2025. El material ha sido editado y complementado por Ramón Padilla.

¹⁰ Desde 1951 en adelante los períodos de sesiones de la CEPAL se celebraban cada dos años. Esta Conferencia se realizó de manera extraordinaria atendiendo a una invitación del entonces Presidente de México Miguel de la Madrid.

justicia distributiva. Esta situación se quiso combatir mediante la política de transformación productiva con equidad. Fajnzylber (1983) acuñó la metáfora del casillero vacío para describir la ausencia de países latinoamericanos que lograran combinar simultáneamente crecimiento económico sostenido con equidad social, en contraste con países que habían logrado simultáneamente crecimiento económico y distribución equitativa del ingreso, por ejemplo, la República de Corea.

Al mismo tiempo, la CEPAL sostenía una postura en contra del ajuste recesivo que se derivaba de las cartas de intención firmadas con el Fondo Monetario Internacional (FMI). En una primera fase, las cartas de intención suscritas con este organismo contenían el compromiso de los gobiernos de controlar el déficit fiscal, evitar la expansión monetaria, no recurrir a las devaluaciones y mantener la estabilidad financiera. En un segundo impulso, a principios de los noventa, se agregó la propuesta de la apertura comercial, dentro del llamado Consenso de Washington; era necesario bajar los aranceles, exponer a los empresarios nacionales a competir internacionalmente e incorporarse en pleno al mercado como el mejor mecanismo de asignación de recursos. En cambio, la CEPAL, aceptando que la región estaba inmersa en un proceso de creciente globalización, sostenía que los ajustes y cambios debían emprenderse de acuerdo con las circunstancias de cada país. En ese contexto se enmarca la actividad de la sede subregional de la CEPAL en México, que durante la década de 1990 sostuvo que la reactivación y la transformación económica de la subregión podrían darse utilizando y profundizando instrumentos como la consolidación del proceso de integración centroamericana.

A inicio de la década de 1990, los países del istmo centroamericano vivían un renovado momento de optimismo. Se había avanzado tanto en el terreno político como en el económico. La Carta de Esquipulas, emitida en 1986 por los presidentes centroamericanos, había significado el punto de partida institucional para instaurar la paz en la región, gracias al proceso de desmilitarización que arranca en aquella fecha. La influencia del Grupo Contadora había sido relevante en la tarea de ayudar a desactivar las tensiones internas y regionales. Otro hecho auspicioso de trascendencia fue la caída de la prolongada dictadura de Haití. En 1991 el Director, Gabriel Siri, asistió en representación de la CEPAL a la toma de posesión del nuevo presidente elegido en un marco democrático.

Al lado de los acuerdos presidenciales en Centroamérica, se daba una mayor actividad y compromiso de la sociedad civil. Así, en el curso de la década de 1990 se firmaron los acuerdos de paz en El Salvador y Guatemala, y en ambos casos la intervención de la sede subregional de la CEPAL en México fue importante. Los estudios de la CEPAL ya habían enfatizado desde la década de 1980 las raíces internas de los conflictos armados: el deterioro de las condiciones de vida, la agudización de la pobreza y el incremento del desempleo, entre otras. Cuando los dirigentes de los países centroamericanos comprendieron que los enfrentamientos no respondían exclusivamente a las contradicciones entre el este y el oeste propios de la guerra fría, se avanzó con más rapidez hacia la firma de los acuerdos de paz. En ese proceso, la CEPAL contribuyó elaborando el Plan de Acción Económica de Centroamérica (PAECA), en el que se advertían algunos elementos conceptuales y de política pública que posteriormente se plasmarían en la propuesta de regionalismo abierto.

En 1992, a las pocas semanas de la llegada de Horacio Santamaría a la Dirección de la sede subregional, se firmó en la Ciudad de México la paz entre la guerrilla y el Gobierno de El Salvador. Ello implicó que la oficina formara con otros organismos un grupo técnico que viajó a dicho país para trabajar con ambas partes en programas económicos y de reintegración a la vida civil de los militantes que participaron en la guerra civil (CEPAL, 1993a). A solicitud del Secretario General de las Naciones Unidas, la sede subregional de la CEPAL en México estudió las implicaciones financieras de los compromisos de paz en El Salvador. El nuevo clima de cooperación que se respiraba en la subregión fue propicio para la sede de la CEPAL en México. Se abrió la posibilidad de tener nuevos interlocutores, además de los ministros del área económica y los organismos de integración. La relación con los presidentes centroamericanos se hizo habitual y también se tendieron canales de comunicación con las asambleas nacionales, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

En 1991, desde la sede subregional se colaboró en la preparación de la Primera Reunión de Presidentes de Centroamérica y México, celebrada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, el 10 y 11 de enero. En este amplio foro se lograron avances significativos sobre aspectos políticos, comerciales, y financieros de interés regional. La sede de la CEPAL en México participó en reuniones regionales de gran importancia como las de los presidentes de los países centroamericanos en Guatemala (1990), El Salvador (1991) y

Honduras (1991). En la sede subregional se preparó el documento *Bases para la transformación productiva y generación de ingresos de la población pobre de los países del istmo centroamericano* (CEPAL, 1991).

En 1992 se ampliaron las áreas de análisis de la sede subregional con miras a abarcar nuevas opciones para el desarrollo de la subregión. Nuevos fenómenos se convirtieron en objeto de análisis, por ejemplo, el papel de la micro, mediana y pequeña empresa. Desde el decenio anterior, las remesas familiares tenían una significación notable en los agregados macroeconómicos y la sede la CEPAL en México había sido pionera en el estudio de este fenómeno. Se continuó con el apoyo de la sede de la CEPAL en México en la evaluación de los desastres. La cuantificación de los daños determina, al mismo tiempo, el costo de la reconstrucción. En 1992 se hizo efectivo frente a la erupción del volcán Cerro Negro en Nicaragua.

Un aporte importante para la integración fue la elaboración de los términos de referencia para el proyecto de interconexión eléctrica entre México y Guatemala, que contó con el impulso decidido de Fernando Cuevas, nicaragüense, Jefe de la Unidad de Energía y Recursos Naturales de la CEPAL en México. Esta Unidad continuó desempeñando el papel de secretaría del Grupo Regional Centroamericano sobre Interconexión Eléctrica (GRIE).

En mayo de 1993 se publicó el libro *Centroamérica: el camino de los noventa*, bajo la coordinación técnica de David Ibarra y elaborado por un equipo de funcionarios de la sede subregional de la CEPAL en México (CEPAL, 1993b). El examen de la situación económica centroamericana apuntaba a sentar las bases de una nueva concepción del MCCA, después del interregno de los ochenta en que la polarización política y el peso de la deuda externa habían trabado el proceso de integración. En síntesis, en el estudio se exponía así el balance de la situación actual y las tareas por resolver:

Sin embargo, no se ha rebasado por entero la fase de transición entre dos patrones distintos de desarrollo; los procesos de estabilización y cambio estructural no han finiquitado la etapa dolorosa de los acomodos económicos y hay heterogeneidad en los avances de los países; la secuela de los conflictos bélicos no se ha absorbido por entero; los progresos en el combate a la inflación y en la transformación de las bases productivas aún no han madurado suficientemente para garantizar una fase nueva de desarrollo sostenido con estabilidad; los costos de la crisis de los ochenta y los rezagos acumulativos anteriores han dejado crecer una deuda social que debiera saldarse en beneficio de los valores de la democracia (p. 28).

En consonancia con uno de los nuevos intereses en el terreno de la microeconomía, en 1993 se desarrollaron actividades de cooperación con el BCIE, orientadas a analizar el financiamiento de la microempresa por medio de organizaciones no gubernamentales y la identificación de iniciativas de inversión para reactivar el sector industrial.

Durante 1994, la concepción sobre el enfoque integrado y el regionalismo abierto se difundió a través de distintas reuniones y seminarios. Un producto relevante en ese sentido fue la publicación de la CEPAL del libro *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad* (1994), donde se retoma este concepto enfocado a la realidad del istmo centroamericano. El regionalismo abierto plantea que la integración regional debe ser compatible con la apertura comercial global, buscando simultáneamente mayor competitividad, transformación productiva y equidad social. Es un modelo que combina cooperación regional con inserción internacional, evitando el aislamiento. Este documento se discutió en una reunión celebrada en Guatemala en 1994, a la que acudieron expertos de alto nivel. Esta mesa de análisis y debate sirvió de base para preparar la Reunión Extraordinaria del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano, que se celebraría en marzo de 1995.

Otro estudio en el que participaron distintas unidades de la oficina de México se abocó a analizar los efectos del Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) sobre las economías de Centroamérica y el Caribe. El mensaje central del documento es que el TLCAN representaba un cambio estructural en la dinámica comercial de la región, por lo que Centroamérica debía responder con estrategias de integración, diversificación y transformación productiva para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos (CEPAL, 1995a).

En la declaración final de la XVI Cumbre de Presidentes Centroamericanos, celebrada el 30 de marzo de 1995 en San Salvador, El Salvador se solicitó a la CEPAL y al BID que efectuaran “una evaluación a la gestión operativa de los órganos e instituciones de la integración centroamericana, para proceder a su modernización, en procura de una mayor eficacia y eficiencia en sus procedimientos y resultados”. En cumplimiento de esta solicitud, ambas instituciones desarrollaron, entre julio de 1996 y julio de 1997, el Programa de apoyo al fortalecimiento y racionalización de la institucionalidad de la integración centroamericana. Los documentos elaborados en el programa constituyeron un insumo básico para las decisiones que sobre la reforma institucional tomaron los presidentes centroamericanos en su reunión de Panamá el 12 de julio de 1997 (CEPAL y BID, 1998).

La unidad de desarrollo industrial prestó importantes servicios de cooperación técnica relacionados con el uso de los *softwares* Análisis de la competitividad de los países (Competitive Analysis of Nations [CAN]) y Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC). El MAGIC fue desarrollado en la sede de la CEPAL en México en 1995 para analizar la competitividad de las importaciones en el mercado de los Estados Unidos, ante la preocupación de los países de Centroamérica por ser desplazados ante la entrada en vigor del TLCAN. En un principio surgió bajo el nombre de Module for United States Import Consultations (MUSIC), dado que solo contenía datos del comercio de los Estados Unidos. En esa etapa, el sistema permitía medir la competitividad, la participación y la penetración en mercados seleccionados, y resultaba útil para analizar el efecto de las rebajas arancelarias y los cambios en la protección efectiva. Posteriormente, se vislumbró que el módulo podría también comprender un mayor número de mercados, por lo que su nombre cambió a MAGIC (Cordero, 2021).

En 2009 se creó la primera versión del *software* MAGIC sobre una plataforma web, que se conoció como MAGIC Plus. Esta versión incorporó información de comercio exterior de los países centroamericanos. Actualmente el sistema cuenta con un entorno interactivo en tres idiomas, y tiene una cobertura que incluye a México y a los países de la Unión Europea, además de añadir módulos para evaluar perfiles comerciales y cargos al comercio.

El uso del MAGIC acompañó también la evolución del enfoque de la CEPAL sobre competitividad e integración. En los años noventa, su aplicación se inscribió en una agenda centrada en los efectos de la apertura, la protección efectiva, las relaciones con el TLCAN, los acuerdos subregionales y el desempeño exportador de Centroamérica. En la década de 2000, se consolidó como instrumento analítico y de capacitación, y los estudios comenzaron a vincular de manera más explícita la competitividad con la integración regional, la transformación productiva, el tejido empresarial, la competitividad sistémica, la estadística manufacturera, la unión aduanera y las cadenas productivas. En la década de 2010 respaldó análisis sectoriales e internacionales más especializados y en años recientes se ha orientado crecientemente a la construcción de perfiles comerciales, relaciones bilaterales y la identificación de oportunidades de comercio e inversión para fortalecer capacidades productivas, mejorar la inserción internacional y apoyar la toma de decisiones de política pública.

El desarrollo del MAGIC ha estado acompañado de una labor continua de capacitación, asistencia técnica y formación de usuarios, dirigida a instituciones públicas, organismos regionales, universidades y centros de investigación. Desde sus primeras etapas, esta tarea incluyó cursos, talleres, instalación del programa y apoyo para su uso e interpretación, y más tarde se reforzó mediante manuales, ejercicios guiados y material interactivo de acceso en línea. Así, el aporte de la CEPAL no se limitó al desarrollo de una herramienta informática, sino que formó parte de un esfuerzo más amplio de construcción de capacidades técnicas para el análisis del comercio y la competitividad.

Entre otros temas que merecieron el análisis y la discusión de la sede subregional de la CEPAL en México con sus interlocutores centroamericanos están los análisis de pobreza, género y desarrollo social, la liberalización y el ahorro en Centroamérica y la República Dominicana, así como la competitividad y el grado de preparación de las economías centroamericanas para emprender acuerdos de libre comercio con otras naciones, en especial los Estados Unidos. En 1996 se publicó el documento *El grado de preparación de los países pequeños para participar en el ALCA*, en el que se analizan las capacidades económicas, institucionales y comerciales de países de menor tamaño frente a este proyecto de integración regional (CEPAL, 1996a).

En esta década, se incorporaron ideas fuerza clave como la perspectiva de género, mostrando que la desigualdad femenina era un determinante estructural de la pobreza (CEPAL, 1997c); la seguridad alimentaria y nutricional como problema estructural del desarrollo y el reconocimiento de la sociedad civil en la lucha contra la pobreza (CEPAL, 1996b). Además, se resaltó la centralidad de los servicios sociales básicos, particularmente el agua potable, para la inclusión social en la reconstrucción posconflicto. Un hito institucional de este decenio fue el lanzamiento en 1995 de la serie *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe 1950-1994*, un instrumento estadístico propio para monitorear las especificidades estructurales de los diez países bajo el mandato de la sede de la CEPAL en México (CEPAL, 1995b).

A mediados de la década de 1990, la sede de la CEPAL en México había profundizado notablemente en el análisis y conocimiento de la economía de los diez países que atiende. Las bases de datos eran muy sólidas y actualizadas. El seguimiento de los cambios y reformas se hacía en lapsos muy puntuales. Así, se comenzó a publicar el análisis trimestral de la evolución de México, surgido de la necesidad del constante monitoreo demandado por los efectos de la crisis desatada en diciembre de 1994. Por otra parte, se emprendieron estudios que abarcaban fenómenos comunes a la subregión: las importaciones de la maquila, las remesas familiares de los trabajadores inmigrados a los Estados Unidos, principalmente, el desarrollo de la infraestructura eléctrica y de hidrocarburos, la apertura comercial (que incluso se dio de forma inédita, aunque limitada, en Cuba).

Ante la presencia extendida del fenómeno de la maquila de exportación, la sede de la CEPAL en México realizó un análisis de los beneficios que tenía la presencia de estas actividades productivas dominadas por empresas transnacionales. La conclusión principal fue que la transferencia tecnológica hacia las economías locales había sido limitada y fragmentada, por lo que se requería una mayor articulación con proveedores nacionales, capacitación laboral y políticas públicas activas para que el aprendizaje tecnológico mayores en materia de desarrollo productivo endógeno (Mendiola, 1996).

A finales de los años ochenta, la abrupta disolución de los singulares nexos de asociación con los países socialistas forzó a Cuba, por segunda vez en pocos años, a reformar profundamente su economía y muchas de las normas orientadoras de su vida social. Y hubo que hacerlo en condiciones muy desfavorables por el recrudescimiento del embargo estadounidense y la marginación de los mercados financieros.

En 1996, a solicitud del Gobierno de Cuba y con financiamiento del Gobierno de Suecia, la sede subregional se embarcó en el un estudio detallado sobre la evolución reciente de la economía cubana. El principal objetivo era presentar un análisis independiente de la evolución económica de la isla en la década de los noventa, enfatizando las tendencias y obstáculos que enfrentaba el cambio estructural e institucional impuesto por condicionantes externos.

En el estudio se examinaron las repercusiones del desmoronamiento de los nexos establecidos con los países de Europa Oriental y la antigua Unión Soviética, así como los avances del programa de estabilización y los alcances de las reformas emprendidas. La coordinación y supervisión general de los trabajos fueron responsabilidad de David Ibarra. La CEPAL en conjunto con el Fondo de Cultura Económica publicaron en 1997 el voluminoso libro titulado *La economía cubana: reformas estructurales y desempeño en los noventa* (CEPAL, 2000a). Las distintas actividades de análisis y elaboración del documento dieron lugar a una fecunda tarea de equipo y posibilitaron la colaboración de numerosos funcionarios de la sede de la CEPAL en México con especialistas y funcionarios del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) de Cuba.

X. La primera década del siglo XXI

En septiembre de 2000, líderes de 189 países, reunidos en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, se comprometieron a alcanzar en 2015 los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en los que se incluían medidas para reducir la pobreza, disminuir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna y promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer. El inicio del nuevo milenio estaba caracterizado por desigualdades globales y la coincidencia sobre la necesidad de construir una agenda común para enfrentar la pobreza, el hambre, las enfermedades, la igualdad de género y la falta de acceso a educación y servicios básicos.

América Latina y el Caribe estaba marcada por el creciente proceso de globalización. Aunque no era un proceso nuevo, los cambios dramáticos en los espacios y los tiempos generados por la revolución en las comunicaciones y las tecnologías de la información le habían dado nuevas dimensiones, que representaban transformaciones cualitativas con respecto al pasado (CEPAL, 2000c). El documento del período de sesiones de la CEPAL en 2002, titulado *Globalización y desarrollo*, giró en torno a cómo América Latina y el Caribe podía enfrentar los desafíos de la globalización, reducir la vulnerabilidad externa y avanzar hacia un desarrollo más equitativo, productivo y sostenible. La marcada expansión del comercio mundial y la aceleración de los cambios tecnológicos estaban acompañados de un aumento de la desigualdad y el agravamiento de la crisis ambiental. En el documento se reconoció que la región seguía ocupando una posición periférica en la economía mundial, con dependencia de exportaciones de bajo valor agregado, por lo que debía transformar su estructura productiva, fortalecer la cohesión social y ambiental, y mejorar su inserción en la economía global para lograr un desarrollo más justo y sostenible (CEPAL, 2002).

A inicios del presente siglo, predominaba en América Latina y el Caribe una clara orientación hacia la liberalización del comercio, fortalecida por la expansión de acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio. La estrategia pública de fomento al crecimiento económico y la generación de empleos estaba fuertemente vinculada a la inserción internacional. Diversos países de la región impulsaban activamente el fortalecimiento del sistema multilateral de comercio bajo la Organización Mundial del Comercio (OMC), con miras a tener un espacio de reglas comunes que regulara sus relaciones comerciales. Para entonces ya estaba vigente el TLCAN, que dio a México ventajas de acceso al mercado de los Estados Unidos y el Canadá y creó fuertes vínculos productivos entre esos países. A nivel hemisférico todos los países participaban de un ambicioso proyecto para la creación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que, aunque nunca se concretó, definía la agenda comercial del momento.

En el marco de las negociaciones del ALCA pronto quedaron claras las amplias diferencias en los niveles de desarrollo y el tamaño de las economías de los países participantes en dichas negociaciones. Los ministros responsables de comercio reafirmaron su compromiso de crear oportunidades para garantizar la plena participación de las economías más pequeñas y potenciar sus niveles de desarrollo. Al mismo tiempo, destacaron la importancia de la cooperación como medio para fortalecer las capacidades productivas y la competitividad de los países, especialmente de las economías más pequeñas.

Los ministros adoptaron el Programa de Cooperación Hemisférica, destinado a fortalecer las capacidades de los países para implementar y participar plenamente en el ALCA, y a contribuir aún más al crecimiento y desarrollo económico inclusivos. Estos objetivos coincidían con los ODM para crear una alianza mundial para el desarrollo y la erradicación de la pobreza, por lo que la CEPAL impulsó un importante programa para fortalecer las capacidades comerciales de los países de la región, con el apoyo financiero de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. Durante varios años, la sede subregional de la CEPAL en México coordinó las actividades a partir de las necesidades relacionadas con el comercio identificadas por los países de la región. Las actividades atrajeron a expertos en temas tan diversos como propiedad intelectual, acceso a mercados, bases de datos especializadas en comercio, política de competencia, competitividad e impacto fiscal de los acuerdos comerciales, entre otros. Cientos de funcionarios públicos participaron en estas actividades y se creó una red de especialistas que acompañan a los países y a las instituciones relacionadas hasta el día de hoy.

En la década de 2000, la sede de la CEPAL en México desarrolló una serie de trabajos sobre el tema de políticas de competencia, coincidiendo con un interés a nivel mundial en esta materia. Esta inquietud surgió en el contexto de la globalización, la liberalización comercial y las reformas estructurales que buscaban abrir y modernizar las economías. La creación de la OMC en 1995, junto con la proliferación de acuerdos comerciales regionales, reforzó la necesidad de contar con marcos regulatorios que garantizaran mercados abiertos y evitaran prácticas monopólicas que pudieran distorsionar los beneficios de la apertura. En este entorno, tanto economías desarrolladas como en desarrollo avanzaron en la creación o fortalecimiento de autoridades de competencia.

En América Latina, México fue uno de los países pioneros al establecer su ley de competencia en 1992, en paralelo al proceso de integración con América del Norte. La oficina de la CEPAL en México se interesó sobre todo en estudiar la política de competencia en dicho país, pues fue un verdadero laboratorio para crear una política de este tipo en un país en desarrollo. Ello le sirvió de base para asesorar a una serie de gobiernos centroamericanos sobre el tema, precisamente cuando estos se proponían desarrollar sus propias leyes de competencia.

Con este propósito, la sede de la CEPAL en México elaboró varios estudios sobre las condiciones de competencia en esos países, haciendo propuestas de política y, a petición de algunos gobiernos, revisando borradores de leyes que luego serían discutidas en sus respectivos congresos. Se hicieron diversas reuniones de expertos, a las cuales se invitó a especialistas en temas de competencia de países centroamericanos, de México, de terceros países y de organismos internacionales. En Centroamérica el desarrollo institucional fue más gradual que en México y se consolidó principalmente en los años 2000, con la creación de marcos legales y agencias de competencia en países como Costa Rica, El Salvador y Honduras. Este proceso reflejó una convergencia hacia estándares internacionales, aunque con ritmos y capacidades institucionales diferenciadas (Rivera y Schatan, 2008; Escolán y Schatan, 2017). Para llevar a cabo estos esfuerzos, se contó con el respaldo de la propia CEPAL y del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID).

En julio de 2000, Vicente Fox fue electo presidente de México. El Secretario Ejecutivo José Antonio Ocampo y Margarita Flores, quien estaba a cargo de la sede de la CEPAL en México, hicieron una visita de cortesía al presidente electo. Dada la larga y rica experiencia de trabajo de la sede de la CEPAL en México con los gobiernos de Centroamérica, y con el espíritu de expandir los Acuerdos de Tuxtla Gutiérrez y fortalecer las relaciones entre México y Centroamérica, el presidente electo invitó a la CEPAL, junto con otros organismos de la región, a brindar apoyo técnico al Plan Puebla-Panamá. La CEPAL era una socia natural por tener mandato en todos los países de la región. La CEPAL jugó un papel técnico y analítico en el Plan Puebla-Panamá, aportando estudios, diagnósticos y propuestas para evaluar la competitividad, el comercio y la integración regional de los países mesoamericanos. La oficina acompañó con evidencia y análisis económico el diseño y seguimiento de proyectos de infraestructura, energía y desarrollo social.

En 2001, la sede de la CEPAL en México conmemoró los 50 años de su fundación con un seminario de alto nivel, que se celebró en la unidad de seminarios del vivero alto de la Universidad Nacional Autónoma de México. Participaron destacados académicos y funcionarios de los países de la subregión que reflexionaron sobre el papel de la sede subregional en medio siglo de trabajo.

Entre finales de la década de 1990 y la primera década de siglo XXI, y a petición de varios países, la sede subregional elaboró varios estudios de largo alcance, en los que se analizaba el desempeño económico, social y medio ambiental, desde una perspectiva macro, sectorial e institucional. Estos trabajos se enfocaron en las especificidades de cada país, por lo que representaron una novedad dentro de la agenda de la CEPAL, normalmente encaminada a estudios regionales o subregionales. En los documentos se analizó la evolución retrospectiva, que se complementó con un enfoque prospectivo del desarrollo en el largo plazo y se establecieron comparaciones desde cada caso-país con el resto de la región y la subregión.

Los países y los temas con los que se trató para la elaboración de los documentos, publicados posteriormente como libros, fueron los siguientes: *La economía cubana: reformas estructurales y desempeño en los noventa*, el llamado período especial (publicado en 1997 y 2000 en segunda edición ampliada y revisada) (CEPAL, 1997 y 2000a); *Política social y reformas estructurales: Cuba a principios del siglo XXI* (CEPAL e INIE, 2004); *Desarrollo económico y social en la República Dominicana: los últimos 20 años y perspectivas para el siglo XXI* (CEPAL, 2000b); *Globalización y desarrollo: desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI* (Martínez et al., 2005); *La República Dominicana en 2030: hacia una nación cohesionada* (Godínez y Máttar, 2009).

En enero y febrero de 2001, El Salvador se vio afectado por dos fuertes terremotos. Dando continuidad al liderazgo en la materia, la sede de la CEPAL en México coordinó la evaluación de los daños y las inversiones indispensables para su recuperación ante el grupo de países donantes, que se reunieron en Madrid en marzo de 2001. A lo largo de la década, la CEPAL brindó asistencia técnica ante desastres de gran impacto como los huracanes Stan y Félix, y las tormentas tropicales Alma y Agatha.

Entre 2004 y 2007, la sede de la CEPAL en México implementó un programa para el fortalecimiento de las capacidades de los bancos centrales para el análisis de políticas macroeconómicas en Centroamérica y la República Dominicana. Esta iniciativa permitió fortalecer las capacidades analíticas de las autoridades económicas de la región, consolidando la cooperación técnica entre la CEPAL y los bancos centrales.

La crisis financiera internacional de 2008-2009, que se originó por el impago masivo de hipotecas de alto riesgo (*subprime*) en los Estados Unidos y rápidamente se propagó al sistema financiero de los países desarrollados, provocando quiebras bancarias, rescates gubernamentales y una recesión global, tuvo un impacto considerable en las economías de la subregión. La sede subregional elaboró un documento, *Enfrentando la crisis. Istmo centroamericano y la República Dominicana: evolución económica en 2008 y perspectivas para 2009*, publicado a principios de 2009, enfocado en analizar las consecuencias de la crisis financiera internacional en la subregión. En el documento se expusieron los retos que se afrontaban en la coyuntura, se anticipaban los probables efectos de la crisis, tanto en los sistemas financieros de economías pequeñas como en la evolución de la actividad económica y se propusieron recomendaciones de política en materia económica (CEPAL, 2009).

Desde la perspectiva de Jorge Máttar, la cercanía con las contrapartes de cada gobierno continuó siendo una de las ventajas de las modalidades de trabajo de la sede subregional. Este emplazamiento permitió desarrollar una relación de confianza mutua, distinta a la que disponen organismos financieros internacionales especializados que suelen condicionar sus préstamos. En ese sentido, el aprecio que se tiene por las intervenciones de la CEPAL se ratifica de manera persistente en los períodos de sesiones de la Comisión.

En materia de desarrollo social, la producción de documentos de la sede subregional abordó tres frentes: i) la pobreza rural como construcción institucional transformable mediante políticas públicas; ii) la vulnerabilidad social como categoría multidimensional (económica, demográfica, de género), aplicada especialmente a la juventud marginada y iii) la vinculación entre mercado de trabajo, inversión social y pobreza, evidenciando que el crecimiento sin inclusión laboral no mejoraba el bienestar (CEPAL, 2001 y 2003a; Sojo, 2004; Rello, 2001; Ordaz, 2009; Buonomo Zabaleta, 2013; Yanes y Buonomo Zabaleta, 2013).

También se avanzó hacia la concepción de los sistemas de protección social como derechos exigibles y objetos de política pública, destacando estudios sobre seguridad social, opciones de financiamiento y matrices de contabilidad social, además de un análisis comparado de la política social cubana. Simultáneamente, se consolidó la metodología de evaluación del impacto de desastres con el *Manual para la evaluación del impacto socioeconómico y ambiental de los desastres*, aplicado a sismos y huracanes, articulando analíticamente la vulnerabilidad social, la exposición a desastres y la debilidad de la protección social (CEPAL, 2003b). La serie *Indicadores sociales básicos* continuó expandiéndose con nuevos dominios temáticos para el monitoreo regional (CEPAL, 2002a, 2003c y 2006; CEPAL e INIE, 2004; Sánchez, 2006; Draibe y Riesco, 2007).

XI. La década de 2010

En esta sección se sintetizan las principales ideas fuerza que marcaron la orientación de la sede subregional de la CEPAL en México en la década de 2010, así como colaboraciones técnicas y documentos destacados en este período. Para su elaboración se contó con aportes de diversos funcionarios y exfuncionarios de la sede de la CEPAL en México.

La crisis económica global de 2008-2009 interrumpió la fase más larga e intensa de crecimiento económico de América Latina y el Caribe desde los años setenta. La crisis evidenció que la creciente potencia, autonomía y desregulación de la economía financiera, con relación a la economía real, produce una elevada volatilidad y tiende a una mayor concentración mundial de la riqueza y el ingreso (CEPAL, 2010). La crisis financiera internacional también reposicionó en el mapa el papel de un Estado activo, al evidenciar que las fuerzas del mercado, por sí solas, no conducen al crecimiento económico sostenible e inclusivo (CEPAL, 2010).

Después de más de dos décadas de reformas estructurales amplias, en el marco del llamado Consenso de Washington, se observaba que las tasas de crecimiento económico de largo plazo de los países de la región continuaban siendo modestas, salvo excepciones, y con una contribución muy baja de la productividad. De igual manera, la persistencia en la mayoría de los países latinoamericanos de modelos exportadores basados en recursos naturales o en la disponibilidad de mano de obra de bajo costo que había estimulado un debate en torno a cómo la política industrial puede dinamizar el crecimiento basado en innovación y mayor productividad.

Los años en los que Alicia Bárcena tuvo el cargo de Secretaria Ejecutiva de la CEPAL giraron en torno a la reducción de la desigualdad que, similar al desarrollo productivo, es una de las ideas fuerza de la CEPAL a lo largo de su historia. América Latina y el Caribe continúa siendo la región más desigual del mundo. La desigualdad es uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la región; no solo se trata de ingresos, sino también de acceso a derechos, oportunidades y capacidades.

Las propuestas en el campo de lo social estuvieron acompañadas de la dimensión económica. La igualdad no se juega solo en lo social, también se juega en lo económico, lo político, lo territorial y lo cultural. Por ello, para combatirla se propuso un enfoque integral y estructural que combinara la transformación productiva con innovación, sistemas fiscales progresivos, la protección social universal, la inclusión social y territorial, y el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, entre otros elementos (CEPAL, 2010). En el documento del período de sesiones de 2018, que constituyó uno de los

cinco documentos de posición dedicados a la desigualdad, la CEPAL sostiene que esta no solo es injusta, sino también ineficiente, ya que frena el crecimiento económico, limita la innovación y reduce la cohesión social, impidiendo que América Latina y el Caribe aproveche plenamente su potencial de desarrollo.

En el contexto internacional y regional recién descrito, a inicios de la década de 2010, varios países de la subregión empezaron a dar un giro a su visión y estrategia de desarrollo, reconociendo que la política industrial debería estar en el centro de sus esfuerzos por dinamizar la economía, por buscar un desarrollo más inclusivo y sustentable. Las políticas de apertura comercial y atracción de inversión extranjera directa eran un elemento central de su estrategia de desarrollo, pero no habían dado todos los resultados esperados en términos de un crecimiento económico inclusivo. Por lo tanto, era necesario complementarlas con políticas públicas activas.

Con el resurgimiento de la política industrial, la CEPAL recibió nuevas demandas de asistencia técnica. El mensaje recibido podría sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo se puede avanzar en el diseño y la puesta en práctica de políticas industriales? En esa materia, los países contaban con ideas generales, pero no sabían cómo llevarlas al terreno de la microeconomía. Desde la sede subregional de la CEPAL en México se propuso apelar a las cadenas de valor como una herramienta central para implementar políticas industriales.

El resultado de esas experiencias dio lugar a la elaboración del *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor* (Padilla Pérez y Oddone, 2016). Se sistematizó la metodología y ha sido una herramienta muy útil para difundir el trabajo, de modo que los países por cuenta propia han puesto en práctica acciones basándose en los contenidos del Manual. La metodología permite diseñar estrategias y líneas de acción focalizadas para fortalecer la cadena con acciones específicas en materia de formación del talento humano, inversión en infraestructura, innovación y modificación de regulaciones, entre otras. Otro elemento central es su enfoque participativo; se realiza de manera conjunta, siempre con el liderazgo del gobierno y en coordinación con los productores y otros actores relevantes de las cadenas de valor.

Un espacio de colaboración que la sede subregional de la CEPAL en México ha desarrollado con diversos organismos públicos de la región se basa en la creación de conocimientos y el diseño de políticas públicas basadas en datos. Entre los ejemplos relevantes en este tipo de colaboración se puede destacar la asistencia técnica al Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica para identificar los beneficios y costos de la internacionalización de las empresas costarricenses a través de la inversión en el exterior. Es decir, una vez que se han consolidado en el país, expanden sus operaciones a través de inversión directa en otros países de la subregión o fuera de ella, convirtiéndose así en translatinas. El objetivo de la asistencia técnica era identificar si este tipo de internacionalización era positivo para la economía costarricense. De ser así, le correspondería generar políticas públicas para impulsar el fenómeno. Se elaboró un cuestionario, basado en revisión de la bibliografía más relevante en términos económicos y con experiencia de otros países, y con la facilitación de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) se entrevistó a una muestra representativa de empresas. El estudio permitió hacer recomendaciones al gobierno sobre la base de evidencia empírica robusta (Padilla Pérez y Gomes Nogueira, 2015).

Desde mediados de la década de 2010, la sede subregional de la CEPAL en México ha brindado asistencia técnica y colaborado con los institutos de estadística nacionales y bancos centrales de la subregión para impulsar la construcción y el uso de matrices de insumo-producto, tanto nacionales como regionales, con el fin de proveer herramientas estadísticas que fortalezcan el proceso de diseño y análisis de políticas públicas en materia industrial, comercial, laboral y ambiental, entre otros temas. La colaboración técnica ha respondido al interés de los gobiernos por desarrollar herramientas innovadoras y robustas de análisis, cuyo uso se ha difundido significativamente en otras regiones del mundo.

La colaboración con los países permitió que la sede subregional de la CEPAL en México elaborara y publicara la primera matriz de insumo-producto subregional para Centroamérica, México y la República Dominicana. Esta matriz permitió, por primera vez, realizar un análisis detallado de las relaciones interindustriales a nivel subregional, proporcionando, entre otros hallazgos, una perspectiva de la integración centroamericana basada en el valor agregado generado por el comercio intrarregional. Posteriormente, la CEPAL integró todos los datos de las matrices de insumo-producto de alcance regional (América Latina y el Caribe) y mundial.

Los trabajos se concentraron en las siguientes líneas de trabajo: i) cooperación técnica para la construcción de matrices de insumo-producto, que para algunos países ha significado contar con la primera matriz; ii) elaboración de documentos con enfoque nacional y regional que, con base en la matriz de insumo-producto, analizan temas estructurales, laborales, comerciales y ambientales; y iii) fortalecimiento de capacidades institucionales para la construcción y el uso de las matrices de insumo-producto.

Los estudios de carácter histórico y estructural tienen también un rol importante en el trabajo de la sede de la CEPAL en México. Destaca el trabajo titulado *Cambio estructural y crecimiento en Centroamérica y la República Dominicana. Un balance de dos décadas, 1990-2011* (Beteta y Moreno Brid, 2014), en el que se analiza cómo las economías de la región evolucionaron tras las reformas de los años noventa, destacando avances en estabilidad macroeconómica y apertura comercial, pero también señalando rezagos en materia de productividad, diversificación y equidad social.

En materia de integración regional, en la década de 2010 el trabajo de la sede subregional de la CEPAL en México se enfocó en los instrumentos concretos de la integración y en sus cuellos de botella regulatorios, logísticos y productivos. Los trabajos de esos años se concentraron en la integración comercial, la unión aduanera, el transporte, los servicios, los regímenes de zona franca y los vínculos con terceros socios. Al mismo tiempo, la institución fortaleció su papel como generadora de herramientas para los países mediante bases de datos de comercio, estudios de competitividad, metodologías de evaluación, análisis regulatorios y herramientas como el MAGIC para el análisis comercial y la toma de decisiones. Se continuó trabajando intensamente con las instituciones de la integración en materias especializadas: turismo binacional, cruce de fronteras, profundización de fronteras y comercio sin papel.

El trabajo de la sede subregional de la CEPAL en México con el proceso de integración centroamericana sigue ocupando un lugar central en su agenda y en sus esfuerzos de asistencia técnica. Se han desarrollado trabajos en diversas áreas, como la integración y cooperación regional en materia de ciencia y tecnología (Padilla Pérez, 2013) o el desarrollo de una plataforma conjunta con el Centro de Investigaciones en Geografía Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de México para evaluar el potencial de la bioenergía de los países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), que ha sido utilizada como parte del programa de trabajo del Grupo Técnico de Biomasa del Consejo de Ministros de Energía del SICA.

También se impulsaron, en el área energética, los primeros programas regionales mediante el Plan de Emergencia Energético, se promovió la Base de indicadores de eficiencia energética para América Latina y el Caribe y se elaboraron guías para la formulación de planes nacionales. En el área comercial, se elaboró un estudio a solicitud de la Instancia Ministerial del Proceso de Integración Profunda (ministros de integración económica de El Salvador, Guatemala y Honduras), a través de la SIECA, para identificar áreas específicas en las que se puede mejorar el funcionamiento de la Unión Aduanera en beneficio de los países miembros del Proceso de Integración Profunda.

Con miras a compilar el trabajo de la CEPAL en el marco del proceso de integración Centroamericana, se publicó en 2019 el libro *Logros y desafíos de la integración centroamericana: aportes de la CEPAL* (Martínez Piva, 2019), en el que se sintetizaron los aprendizajes acumulados y se reafirmó una visión de la integración como estrategia de desarrollo, vinculada no solo al comercio, sino también a la integración productiva, la sostenibilidad, la innovación y la igualdad. En este libro se ofrece un análisis histórico y prospectivo de la integración regional en Centroamérica, destacando los avances en comercio, institucionalidad y cooperación, así como los retos pendientes en materia de desigualdad, infraestructura y sostenibilidad.

A fines de 2018, Andrés Manuel López Obrador tomó posesión como presidente de México. Una de sus primeras acciones fue convocar a los presidentes de los países del norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) para diseñar una estrategia integral dirigida a atender la crisis migratoria. Los cuatro países expresaron su voluntad de profundizar la cooperación en materia de desarrollo y migración para hacer de la movilidad humana una opción y no una obligación, y solicitaron el apoyo técnico de la CEPAL para el diseño y la puesta en marcha de esta iniciativa. Con el llamado Plan de Desarrollo Integral (PDI) se buscaba contribuir a que la migración en estos países sea segura, ordenada y regular y, de manera simultánea, atacar sus causas estructurales, aumentar el bienestar de las poblaciones y que la movilidad humana sea una opción libremente escogida (CEPAL, 2021).

El 12 de septiembre de 2019, el Secretario General de las Naciones Unidas estableció un mecanismo de coordinación especial, presidido por la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, para facilitar el apoyo eficaz e integrado de los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas a los gobiernos de los cuatro países. La sede subregional de la CEPAL en México tuvo un papel central en la elaboración de un diagnóstico común y el diseño de estrategias, con insumos del sistema de las Naciones Unidas, así como en la coordinación con los gobiernos de los cuatro países para establecer mecanismos que permitieran priorizar las propuestas de iniciativas que surgieron del proceso. El Plan de Desarrollo Integral propuso superar las causas estructurales de la migración e identificó y cuantificó inversiones necesarias para enfrentarlas. La geopolítica reciente conllevó a que algunas propuestas del PDI se concretaran y otras quedaran superadas por la aparición del COVID-19 y nuevos acuerdos políticos sobre migración.

En la década de 2010, la CEPAL estableció una colaboración cercana con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) de las Naciones Unidas, para generar evidencia empírica y propuestas de políticas innovadoras para el desarrollo rural de la región. Desde la sede subregional en México se impulsaron iniciativas de asistencia técnica en los países de la subregión en temas como el fortalecimiento de cadenas de valor rurales, la promoción de la inclusión financiera rural y el fomento de seguros agropecuarios,

En esta década, la sede subregional de la CEPAL en México analizó el mercado laboral centroamericano como un bien público regional, propuso metodologías para medir de forma más precisa la magnitud de la desigualdad en México, ajustando encuestas con datos tributarios, estudió la desigualdad horizontal y la discriminación étnica, así como la participación del trabajo en el ingreso nacional. También examinó la articulación entre política macroeconómica, choques externos y vulnerabilidad, documentando cómo las crisis de 1995 y 2009 revirtieron avances sociales (Canavire-Bacarreza y Mariscal, 2010; Del Castillo, 2015; Puyana, 2015; Samaniego, 2014).

Desde la sede subregional de la CEPAL en México se promovieron diálogos y estudios con fuerte evidencia empírica sobre el incremento del salario mínimo logrando iluminar y cambiar la narrativa preexistente. Se elaboraron estudios económicos que mostraron que aumentos sustanciales del salario mínimo eran viables, con efectos positivos en el consumo, el crecimiento y la reducción de la pobreza, y sin impactos significativos en inflación o empleo. Además, se promovió un enfoque de desarrollo con redistribución del ingreso, posicionando el salario mínimo como instrumento central de la política económica y social. Este respaldo técnico, junto con la asistencia a autoridades y el apoyo público a la política salarial, contribuyó a legitimar y sostener la estrategia de recuperación del salario mínimo aplicada en México a fines de la década de 2010.

En la agenda se incorporó lo social como elemento constitutivo de la integración centroamericana y se construyó una robusta perspectiva de derechos a lo largo del ciclo de vida, centrada en la primera infancia, en la juventud y en las personas mayores. Se produjeron estudios sobre autonomía, necesidades de cuidado a largo plazo y cambio demográfico, sentando las bases analíticas para la actual agenda sobre la sociedad del cuidado. Paralelamente, se desarrolló una línea sobre agua y saneamiento como derecho social con propuestas de gestión comunitaria, mientras que las ediciones bienales de los indicadores sociales básicos se reorientaron hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Aguilar, 2011; CEPAL, 2011; Aguilar, 2012; CEPAL, 2013; Pérez et al., 2013; Huenchuan y Rodríguez, 2014; Huenchuan y Rodríguez, 2015; CEPAL, 2015, 2017 y 2019).

Se elaboraron estudios con enfoque en las personas mayores, evidenciando que la vulnerabilidad que enfrentan derivaba de configuraciones institucionales y biográficas acumuladas, y se sistematizaron indicadores sobre envejecimiento y cuidado (CEPAL, 2020; Huenchuan, 2021a; Enríquez y Sáenz, 2021; Huenchuan, 2021b). Asimismo, se analizaron las respuestas gubernamentales en el marco del SICA y la relación entre enfermedades no transmisibles y protección social en salud, revelando las deudas estructurales exacerbadas por la crisis sanitaria.

La sede subregional de la CEPAL en México desarrolló un sólido programa de cooperación con Haití en la década de 2010, que inició con un hecho catastrófico, el terremoto de enero de 2010. Este evento constituye un parteaguas y un referente insoslayable en términos de pérdidas en vidas humanas y nivel de destrucción. El equipo de la CEPAL, tanto de la sede y como de las sedes subregionales de

México y Puerto España, acompañaron, junto con otros organismos internacionales, los ejercicios de evaluación económico y social del impacto de este desastre.

Desde 2011, a solicitud de la presidencia de Haití, las oficinas de la CEPAL, desde la sede en Santiago y la sede subregional de México, acompañaron la evaluación de los programas sociales que emprendía este país. La colaboración de la CEPAL ha sido reconocida como una contribución importante en el acompañamiento para elaborar las políticas nacionales de protección y promoción sociales de Haití (Tromben et al., 2022).

A solicitud del Instituto Haitiano de Estadística e Informática, la sede subregional de la CEPAL en México emprendió, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), un acuerdo tripartito para elaborar un indicador de coyuntura económica de corto plazo del cual carecía Haití. Durante cuatro años (2011-2015), se llevaron a cabo diversas misiones y talleres tanto en Haití como en México, hasta el lanzamiento del indicador de coyuntura económica de corto plazo en septiembre de 2016 y la publicación del manual correspondiente.

En la década de 2010, la sede subregional de la CEPAL en México continuó apoyando en la evaluación de los efectos de los desastres de mayor impacto en la región, incluyendo el terremoto de Haití, la erupción del volcán Pacaya en Guatemala y la influenza AH1N1 en México en 2010; la depresión tropical 12-E en Centroamérica y las inundaciones en Tabasco, México en 2011; el huracán Joaquín en las Bahamas en 2015; el terremoto del 16 de abril en el Ecuador, el huracán Earl en Belice y las inundaciones de la Argentina en 2016; los huracanes Irma y María en las islas Turcas y Caicos en 2017; los análisis de los efectos e impactos del sismo de 2017 en la Ciudad de México, y la erupción del volcán de Fuego en Guatemala en 2018.

Con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales para la gestión del riesgo de desastres, desde 2014 se ha participado en la capacitación de más de 2.000 funcionarios públicos en 21 países de la región sobre la metodología para la evaluación de desastres. También se desarrolló una guía de ejercicios en español e inglés para acompañar estas capacitaciones.

El cambio climático es uno de los principales retos que enfrentan los países que atiende la sede subregional de la CEPAL en México. A fines de la década de 2000, la colaboración entre la CEPAL y la Comisión Centroamericana de Medio Ambiente y Desarrollo (CCAD) dio lugar a la creación de la iniciativa “La economía del cambio climático en Centroamérica y la República Dominicana”, que fue aprobada por los ministros de medio ambiente de la región SICA. Esta iniciativa tuvo como objetivo alertar a los responsables de la toma de decisiones y a las instituciones, especialmente a las autoridades responsables de la hacienda pública, sobre la urgencia de afrontar el cambio climático; evaluar y alertar sobre las consecuencias económicas y sociales del cambio climático; y promover e identificar políticas y acciones de adaptación y transición hacia economías más sostenibles e inclusivas con bajas emisiones de gases de efecto invernadero en los ámbitos fiscal, ambiental, agua, agrícola, seguridad alimentaria, salud y generación de hidroelectricidad.

La sede subregional de la CEPAL en México ha desempeñado un importante papel en el desarrollo energético de la subregión, impulsando iniciativas transformadoras basadas en la integración eléctrica regional como eje articulador de una nueva visión energética. Uno de los hitos fundacionales fue su participación en la formulación del Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central en 1996, que sentó sólidas bases jurídicas para la integración de la infraestructura regional. Sobre la base de este Tratado, una de las principales contribuciones de la CEPAL fue el apoyo técnico para la creación del Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central (SIEPAC), inaugurado en 2014, que estableció una infraestructura eléctrica regional y dio origen al mercado eléctrico regional. Aparte de promover el diálogo político, el apoyo también se ha enfocado en aspectos técnicos y regulatorios mediante estudios de interconexión entre México-Guatemala y Colombia-México-Venezuela, el primero materializado en 2009 y el segundo sirvió como base para el enlace Colombia-Panamá-Centroamérica.

En materia de planificación estratégica, la CEPAL ha brindado asistencia técnica para la transición hacia una planificación prospectiva que trascienda la infraestructura y la oferta de energía, para posicionarla como un derecho y un motor productivo que considere la equidad social, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y la gobernabilidad. Este enfoque se expresó con claridad en la Estrategia Energética Sustentable Centroamericana 2020, formulada en 2007 en el marco de los ODM y

orientada a reducir la dependencia de los hidrocarburos, incrementar la participación de fuentes renovables, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, aumentar la cobertura eléctrica e incrementar la eficiencia en la oferta y la demanda de energía. Este pensamiento evolucionó en la Estrategia Energética Sustentable 2030 de los países del SICA, coordinada por la CEPAL entre 2016 y 2020, con el objetivo de asegurar el abastecimiento energético en calidad, cantidad y diversidad de fuentes, la provisión de servicios modernos de energía asequibles para toda la población y el uso racional y eficiente de la energía en todas las cadenas productivas.

La sección de Administración, integrada por las unidades de Finanzas, Recursos Humanos, Adquisiciones, Servicios Generales y Tecnologías de la Información y Comunicaciones, ha participado en un proceso continuo de modernización y transformación, marcado por la incorporación de nuevas tecnologías y por cambios estructurales impulsados por la propia Organización. En ese contexto, se transitó de UNSAS, el esquema contable propio del sistema de las Naciones Unidas, a IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), estándar internacional que fortaleció la solidez, la comparabilidad y el nivel de detalle de la información financiera. Del mismo modo, el antiguo Sistema Integrado de Información para la Gestión (IMIS) dio paso a UMOJA, un sistema de gestión integrada de recursos que permitió articular en una sola plataforma múltiples procesos administrativos y financieros.

Como resultado de esta transformación, se han redefinido funciones y modalidades de trabajo en las distintas unidades que conforman la sección de Administración, lo que ha traído consigo tanto beneficios como desafíos. Entre sus principales aportes destacan una mayor eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos, una mayor agilidad en los procesos y reportes, y una mayor integración con las sedes y oficinas de la CEPAL en diversos países. Esta modernización también ha significado una sección de Administración de menor tamaño, así como la redistribución de funciones entre unidades y colaboración con diversas unidades administrativas de las Naciones Unidas en todo el mundo, gracias a nuevas herramientas, procesos y esquemas de trabajo.

Las transformaciones impulsadas y conducidas desde la Administración, cuyos efectos se han extendido al resto de las áreas de la CEPAL, han contribuido a situarla en un marco más moderno y alineado con la normativa internacional, brindando mayor certidumbre a los gobiernos, a los donantes y al propio personal. La sección de Administración ha asumido el desafío constante de mantenerse actualizada, fortalecer sus competencias y ajustar sus prácticas laborales, con el objetivo de continuar aportando resultados y contribuir al cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales.

Desde la sección de Administración de la sede subregional de la CEPAL en México se empezaron a realizar funciones de alcance regional. Las nuevas herramientas tecnológicas y procedimientos institucionales permiten que los procesos y las transacciones atiendan necesidades de otras unidades y agencias del secretariado. Todo ello refleja una tendencia hacia una gestión de carácter más integral y global, camino en el que otras áreas de la administración también comienzan a insertarse.

XII. La primera mitad de la década de 2020

En 2022, al término de la pandemia por COVID-19, se profundizaron varias tendencias de cambio en la globalización. Las disrupciones en las cadenas de valor, incluyendo en materia de vacunas y suministros médicos, agudizaron la preocupación por la concentración de cadenas de suministro en ciertas geografías. Esta preocupación ya se observaba a partir de la rivalidad geopolítica y la competencia por la supremacía industrial y tecnológica. El mundo pasó de celebrar la interdependencia a sospechar de ella y, más recientemente, a lo que se ha llamado interdependencia instrumentalizada, es decir, el uso de intervenciones comerciales (aranceles, cuotas, sanciones), financieras y en flujos de tecnología y de inversión para lograr objetivos de seguridad nacional u otros objetivos, incluyendo extraeconómicos (CEPAL, 2024).

En este contexto internacional, el actual Secretario Ejecutivo de la CEPAL, José Manuel Salazar Xirinachs (2022 a la fecha), ha enfatizado varias líneas de trabajo. Primero, un mayor análisis de los cambios en el orden internacional, la globalización, la geoeconomía y la geopolítica mundiales y la forma en que estos deben llevar a repensar estrategias de desarrollo. Segundo, en la necesidad de impulsar transformaciones estructurales de gran calado, como condición necesaria para que América Latina y el Caribe superen las tres trampas del desarrollo identificadas: i) baja capacidad para crecer; ii) alta desigualdad, baja movilidad social y débil cohesión social, y iii) capacidades institucionales débiles y gobernanza poco efectiva (Salazar-Xirinachs, 2023; CEPAL 2024). Para superar las trampas, es necesario que los países de la región transiten hacia 11 grandes transformaciones en el modelo de desarrollo que se consideran indispensables para avanzar hacia un futuro más productivo, inclusivo y sostenible.

Tercero, además de analizar las tareas necesarias para avanzar hacia un desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible, el Secretario Ejecutivo ha propuesto enfocarse en el estudio sobre el cómo hacerlo, es decir, ¿cómo gestionar las transformaciones? Para ello, la CEPAL ha buscado las respuestas y desarrollado una agenda de investigación en cuatro grandes temas relacionados: i) las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) de las instituciones; ii) la gobernanza; iii) la economía política, y iv) el diálogo social (Salazar-Xirinachs y Boeninger Sempere, 2025; Salazar-Xirinachs y Boeninger Sempere, 2026).

Como parte de este esfuerzo, se han fortalecido el trabajo y los servicios de la CEPAL en materia de prospectiva y gobernanza anticipatoria. Se trata de tomar en consideración el largo plazo como ciclo completo de las políticas públicas, desde su diseño hasta su evaluación y corrección, cuando corresponda, con el propósito de mejorar la calidad y la relevancia de la toma de decisiones de política.

Las ideas fuerza actuales recuperan la tradición de la CEPAL en materia de políticas de desarrollo productivo, que alcanzaron su punto de mayor relevancia alrededor de principios de la década de 1990. Desde luego que las condiciones después de más de tres décadas son distintas y responden a los retos propios de las muy diferentes realidades del presente, tanto de las economías internas, como los que se presentan en el nuevo escenario internacional.

La trampa de baja capacidad para crecer se explica, en buena medida, por una productividad que ha permanecido estancada y que, incluso, ha disminuido en la última década. Escapar de esta trampa exige una transformación productiva profunda, que a su vez requiere escalar y mejorar las políticas de desarrollo productivo (CEPAL, 2025 y 2024). La CEPAL ha enfatizado la importancia de hablar de políticas de desarrollo productivo y no de política industrial. La economía clásica del desarrollo (Rosenstein-Rodan, Myrdal, Hirshmann, Prebisch, Lewis, Tavares y otros) proponía, correctamente en ese momento, que la apuesta apropiada para desarrollarse era la industrialización.

Hoy en día las revoluciones tecnológicas han cambiado los paradigmas productivos de manera que las razones para impulsar la industrialización también son relevantes para los servicios, sobre todo los modernos, así como para la agricultura moderna. Las economías de escala, la comerciabilidad, los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia adelante y la demanda de talento calificado son características relevantes para los servicios y la agricultura modernos, así como para las industrias y servicios asociados con el crecimiento verde y sostenible. De manera que, con la revolución tecnológica y los nuevos paradigmas productivos, las políticas de desarrollo productivo deben ser de banda ancha, es decir, deben comprender un amplio rango de sectores y no circunscribirse a una definición limitada de sector industrial.

En el enfoque actual de la CEPAL, las políticas de desarrollo productivo se definen como aquellas políticas públicas que buscan influir deliberadamente sobre la estructura productiva, con el fin de transformarla para incrementar la productividad, aumentar la sofisticación y diversificación de la producción, y lograr un patrón de crecimiento más productivo, inclusivo y sostenible. Entre las características de estas políticas se incluyen: cubren cualquier sector de la economía y no solo el sector manufacturero; se entienden principalmente como esfuerzos colaborativos entre múltiples actores; se reconoce que una parte importante de la acción en materia de desarrollo productivo debe ocurrir a nivel local, es decir, en el ámbito subnacional, en los territorios y con los actores locales; se aboga por un enfoque de internacionalización amplio y se promueve adoptar un enfoque de gobernanza experimentalista (CEPAL, 2025).

Entre los países de la subregión se observa un creciente interés en las políticas de desarrollo productivo en el ámbito subnacional, que responde al convencimiento de que los desafíos del desarrollo no pueden comprenderse únicamente desde una perspectiva nacional. La heterogeneidad territorial constituye una expresión concreta de las trampas de desarrollo identificadas por la CEPAL. En este contexto, la sede subregional de la CEPAL en México ha impulsado una agenda innovadora orientada a comprender cómo los gobiernos subnacionales de carácter intermedio pueden convertirse en actores estratégicos de la transformación productiva. La evidencia comparada muestra que los territorios poseen capacidades, recursos y trayectorias muy diferenciadas, por lo que es importante generar políticas de desarrollo productivo contextualizadas. Por ello, los estudios desarrollados y la colaboración técnica emprendida destacan la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas para territorios consolidados, rezagados o emergentes (Kulfas, 2026).

En esta agenda se refleja una apuesta estratégica de la sede subregional de la CEPAL en México por situar el territorio en el centro del debate sobre el desarrollo. En un escenario marcado por la reconfiguración de las cadenas globales de valor, la relocalización de inversiones y la transición hacia economías más sostenibles, las políticas de desarrollo productivo subnacionales emergen como instrumentos fundamentales para reducir brechas territoriales, promover la diversificación productiva y fortalecer la cohesión social.

Un aporte central de esta línea de trabajo es la incorporación de la gobernanza multinivel como elemento constitutivo de las políticas de desarrollo productivo contemporáneas. El análisis comparado de políticas de desarrollo productivo subnacionales ha mostrado que su efectividad depende cada vez más de la articulación multinivel y multiactor. La propuesta de un marco analítico, que parte del reconocimiento de las competencias subnacionales para el desarrollo productivo y avanza en la

elaboración de un ciclo de vida de las políticas de desarrollo productivo subnacionales con base en las capacidades TOPP, proporciona herramientas concretas para fortalecer la acción pública desde el territorio con énfasis en sus actores.

Con el objetivo de reflexionar sobre los retos, las oportunidades y las propuestas de políticas de desarrollo productivo sostenible para México, la sede subregional y la Fundación Friedrich Ebert (FES) organizaron a lo largo de 2023 seis mesas de diálogo con representantes del sector público, empresarial, sindical, académico, instituciones internacionales y organizaciones de la sociedad civil (Cabrera et al., 2024). Estas mesas fueron clave para impulsar el tema en la agenda pública y fortalecer la relación de la CEPAL con organismos del gobierno federal, el poder legislativo y los gobiernos estatales.

La sede subregional ha colaborado con el gobierno federal de México en la implementación del Plan México y con diversos gobiernos estatales en el diseño de políticas subnacionales. Destaca la asistencia técnica al gobierno de Baja California para el escalamiento de los clústeres de dispositivos médicos y aeroespacial (Gereffi y Hamrick, 2026), el fortalecimiento de la cadena de valor de la miel en las regiones Costa y Mixteca del estado de Oaxaca (Alvarado, González y Pérez, 2026) con el objetivo de fortalecer el perfil agroindustrial del estado, así como los procesos en curso en Jalisco (cadena de valor de los semiconductores) y en Tamaulipas (clúster químico-petroquímico del Polo de Altamira).

Otro aporte reciente es la gobernanza anticipatoria, que ha emergido como un enfoque innovador para fortalecer las capacidades estatales en contextos caracterizados por complejidad, incertidumbre y aceleración del cambio. Esta temática está estrechamente relacionada con la superación de la trampa de capacidades institucionales débiles y gobernanza poco efectiva. A diferencia de los modelos tradicionales de gestión pública centrados en la reacción ante la crisis, este enfoque propone desarrollar la capacidad de anticipar fenómenos y transformaciones integrando el pensamiento de largo plazo en los procesos de formulación e implementación de políticas públicas. La gobernanza anticipatoria no busca predecir el futuro, sino preparar a las instituciones para gestionar múltiples escenarios posibles y orientar las decisiones presentes hacia futuros más sostenibles, inclusivos y resilientes.

La guía básica de gobernanza anticipatoria elaborada representa una contribución concreta para traducir esta visión en herramientas operativas (Vargas et al., 2026). Su principal aporte consiste en ofrecer un marco metodológico accesible que integra previsión estratégica, anticipación, planificación multitemporal y aprendizaje adaptativo dentro del ciclo de las políticas públicas. La guía propone pasar de una lógica centrada exclusivamente en la resolución de problemas inmediatos a una visión capaz de articular decisiones de corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo la coherencia entre la acción gubernamental presente y los desafíos futuros. Asimismo, promueve la incorporación sistemática de escenarios prospectivos, hojas de ruta multitemporales y mecanismos de monitoreo y ajuste continuo dentro de las instituciones públicas. Un aspecto particularmente relevante es que la anticipación se concibe como una capacidad colectiva y no exclusivamente técnica. La gobernanza anticipatoria requiere la participación articulada de gobiernos, academia, sector privado, sociedad civil y organismos internacionales para construir visiones compartidas de futuro y fortalecer la legitimidad de las decisiones públicas.

La sede subregional colabora actualmente con gobiernos subnacionales de México en el intercambio de conocimientos y la capacitación en materia de gobernanza anticipatoria. En asociación con la Secretaría de Educación de Tamaulipas, a través de El Colegio de Tamaulipas, en mayo de 2026 se realizó en Tampico la reunión de expertos “Capacidades para fortalecer la gobernanza anticipatoria en México”, un espacio orientado a fortalecer capacidades institucionales en prospectiva estratégica y la gestión de las transformaciones del desarrollo. De igual forma, la CEPAL está colaborando con el municipio de Lerma, Estado de México, para difundir conocimientos que impulsen mejores decisiones con perspectiva de futuro en beneficio de la ciudadanía. Además, la sede subregional colabora con el Programa Universitario de Estudios del Desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de México en el análisis de los desafíos estructurales del ecosistema de la salud en México desde la perspectiva de la gobernanza anticipatoria y las políticas públicas prospectivas.

En estos temas de desarrollo productivo y gobernanza anticipatoria, así como en otras áreas, sobresale el fortalecimiento de la interacción entre los equipos de la sede subregional en México y la sede en Santiago de Chile. Se han conformado equipos de trabajo con funcionarios de ambas sedes para

generar propuestas conceptuales y metodológicas, elaborar diagnósticos y recomendaciones de políticas públicas, y brindar asistencia técnica a los países de la región.

En 2025 y la primera mitad de 2026, la sede subregional, en colaboración con la FES y el Futuro Lab, ha organizado mesas temáticas sobre los retos y las oportunidades para que la inteligencia artificial sea un motor de desarrollo económico, inclusivo y sostenible. Las mesas han contado con la participación de funcionarios públicos, representantes de organismos internacionales, el sector privado y la academia. Con el objetivo de complementar el análisis y el diálogo de las mesas con la colaboración técnica a los gobiernos, una mesa fue coorganizada con la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México, con miras a fortalecer la gestión urbana, impulsar sectores productivos de alto valor agregado, fortalecer la prestación de servicios públicos y promover un desarrollo más inclusivo y sostenible.

En relación con la trampa de alta desigualdad, baja movilidad social y débil cohesión social, en la primera mitad de la década de 2020 la oficina profundizó el enfoque de brechas estructurales mediante proyectos sobre desigualdad de ingresos, protección social y gasto público (Huenchuan y Del Castillo, 2023; Barba, 2023). La sede subregional de la CEPAL en México realizó un análisis integral de las desigualdades persistentes en la región, mostrando que estas responden a brechas estructurales profundas y multidimensionales vinculadas a la pobreza, la distribución del ingreso, la desigualdad territorial, el género, la etnicidad, el ciclo de vida y las limitaciones de la protección social. A partir de un enfoque de derechos y evidencia comparada, se documentó cómo estas brechas se refuerzan entre sí y limitan el acceso efectivo a oportunidades, servicios y bienestar, especialmente en zonas rurales y entre grupos históricamente excluidos.

En años recientes se ha impulsado una agenda de diagnóstico y propuestas para cerrar las brechas de educación en los países de la subregión. Dicha agenda parte de la elaboración de un marco conceptual del derecho a la educación retomando la idea base las 4A de Tomasevski (asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad), que en combinación con la matriz de la desigualdad social planteada por la CEPAL en la década de 2010 ha permitido identificar rezagos persistentes en infraestructura, formación docente, pertinencia cultural y conectividad, así como una brecha digital en México y en Guatemala (Carvalho y Soto de la Rosa, 2025).

En el caso mexicano, el trabajo se ha profundizado a nivel territorial en tres estados del país (Oaxaca, Guerrero y Yucatán), donde se está brindando asistencia técnica para identificar e implementar acciones para el cierre de brechas educativas, desde la redefinición de planes de educación, hasta la valoración del efecto de políticas recientemente implementadas. Por su parte, en el caso de Guatemala, además de profundizar diagnósticos también en dos departamentos (Huehuetenango y Alta Verapaz) se brinda acompañamiento técnico para construir un sistema de información de la educación extraescolar, una modalidad de alta trascendencia en el país debido a las elevadas tasas de inasistencia en los niveles secundario y terciario.

Un elemento central para reducir la desigualdad social es avanzar hacia la sociedad del cuidado¹¹. En agosto de 2025 tuvo lugar la XVI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, organizada por la CEPAL, ONU Mujeres y el Gobierno de México. Esta Conferencia culminó con la aprobación del Compromiso de Tlatelolco, que establece una década de acción para lograr la igualdad sustantiva de género y avanzar hacia una sociedad del cuidado.

La sede subregional ha brindado asistencia técnica estratégica a la Secretaría de Economía del gobierno federal de México para diseñar una nueva generación de políticas de desarrollo productivo, incluyendo la operativización de la política de desarrollo productivo con perspectiva de género, que asumen que la igualdad es una condición *sine qua non* para la competitividad. El mayor aporte conceptual de esta colaboración radica en el cambio de paradigma que impulsa abandonar la visión asistencialista para reclasificar y gestionar el cuidado como un activo productivo habilitador y una inversión estratégica indispensable para el desarrollo nacional.

¹¹ La sociedad del cuidado, como propone la CEPAL, prioriza la sostenibilidad de la vida y el cuidado de las personas y del planeta. El cuidado es una necesidad, un derecho humano, un bien público global y un trabajo clave para dinamizar la economía. La sociedad del cuidado exige medidas que permitan superar la división sexual del trabajo y transitar hacia una justa organización social de los cuidados, en el marco de un nuevo estilo de desarrollo que impulse la igualdad de género en las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible.

El acompañamiento de la CEPAL se ha materializado en el diseño de una propuesta normativa orientada a integrar la infraestructura de servicios de cuidado en el ecosistema productivo, a través de la actualización de la Norma Mexicana de Parques Industriales (NMX-R-046-SCFI-2015). Al focalizar la intervención territorial en los parques industriales y en los polos de desarrollo para el bienestar (PODEBI), el modelo permite aprovechar las economías de aglomeración y la acción colectiva. Esto facilita que las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) superen sus barreras financieras al socializar los costos de instalación de infraestructura de proximidad, como centros de educación y cuidado infantil (CECI), lactarios, lavanderías y comedores, democratizando el acceso al cuidado.

Asimismo, se ha puesto énfasis en el cuidado de las personas mayores, una temática alineada con los recientes compromisos regionales para transformar el modelo de desarrollo hacia una sociedad del cuidado. En este rubro se elaboró un documento que analiza las perspectivas demográficas y sociales vinculadas a los cuidados de largo plazo en la subregión (Huenchuan, 2025), y se brinda asistencia técnica para la elaboración de un plan nacional de envejecimiento en la República Dominicana.

En materia de análisis macroeconómico y estructural, en años recientes destaca el estudio comparado de los países de la región centroamericana, tanto a través de documentos de coyuntura como de carácter histórico y estructural. Entre los primeros se encuentra el análisis de las economías de Centroamérica y la República Dominicana, publicado periódicamente. Entre los segundos, en 2022 en el documento *Patrones de desarrollo económico en los seis países de Centroamérica (1950-2018)* se presentó un análisis histórico comparativo de cómo evolucionaron las economías de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá en casi siete décadas, destacando las similitudes y diferencias en sus trayectorias de crecimiento y transformación productiva (Bielschowsky et al., 2022).

La colaboración con bancos centrales e institutos de estadística para la elaboración de matrices insumo-producto continúa siendo una actividad central de la sede subregional. En 2024 concluyó la actualización de la matriz insumo-producto subregional, que tiene datos armonizados de 2018 para ocho países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana. En la misma temática y reconociendo que Haití carecía de este instrumento de análisis económico de gran utilidad, la sede subregional de la CEPAL en México colaboró con el Banco de la República de Haití para construir la primera matriz del país. El manual de elaboración y un primer análisis se presentaron en septiembre de 2023 en Haití en un taller realizado junto con el banco central (Gilbert et al., 2023a y 2023b).

En el trabajo con la matriz insumo-producto se ha reconocido la importancia de trascender el plano técnico de la construcción de la herramienta cuantitativa, para complementarla con la formación de capacidades para su uso y difusión. La sede subregional ha brindado cursos de capacitación a bancos centrales, institutos de estadística y diversos ministerios para promover el uso de la herramienta en el análisis de temas centrales para la política pública de la subregión como políticas de desarrollo productivo, integración regional, distribución funcional del ingreso y política laboral. Estos esfuerzos se han acompañado de la publicación de documentos metodológicos (Gilbert et al., 2023b; Vivanco et al., 2017), estudios nacionales (Gilbert et al., 2023a; Minzer y Orozco, 2017 y 2019), e investigaciones de alcance regional (Iraheta y Orozco, 2025; Torres y Orozco, 2021).

En materia de integración regional, la CEPAL colabora continuamente con la SIECA en temas puntuales y asesoría especializada. Por ejemplo, apoyar en cómo implementar mejores prácticas internacionales para avanzar hacia un comercio sin papel o cómo colaborar con el BID para diseñar un plan de movilidad y logística que reduzca los costos logísticos en Centroamérica, o cómo elaborar una propuesta conjunta para un mejor funcionamiento del cabotaje. Actualmente se está explorando cómo generar una integración más profunda en materia de comercio electrónico, para lo que se requieren acuerdos en cuestiones básicas como pagos electrónicos y acuerdos de confidencialidad de datos y ciberseguridad, entre otros.

En la primera mitad de la década de 2020, la sede subregional ha establecido una estrecha colaboración con el Consejo Monetario Centroamericano, que se ha materializado en la elaboración de estudios conjuntos de carácter regional (Iraheta et al., 2026; González et al., 2024) y la capacitación a funcionarios de los bancos centrales en materia de matriz insumo-producto.

Entre 2019 y 2023, la CEPAL y la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (SE-COSEFIN) ejecutaron un trabajo sobre el fortalecimiento de capacidades incorporar la reducción del riesgo de desastres y la adaptación sostenible e incluyente al cambio climático en la inversión pública. En el marco de este trabajo se capacitó a personal técnico nacional y regional para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública; se desarrollaron guías metodológicas, manuales y herramientas nacionales y regionales; se desarrollaron plataformas de sistemas con información geográfica y módulos para la inversión pública, y se fortalecieron proyectos piloto de inversión pública.

La pandemia expuso la limitada resiliencia del turismo frente a una triple crisis productiva, de igualdad y ambiental, y acentuó la precarización y la feminización del empleo. Al evidenciarse un impacto más severo en el empleo de las mujeres, los trabajos de la CEPAL avanzaron en la integración de la perspectiva de género y territorio como ejes transversales del desarrollo turístico.

En 2021 se brindó asistencia técnica a la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA) para diagnosticar el estado de la transformación digital de las mipymes turísticas de los países del SICA e identificar oportunidades de innovación postpandemia. En este trabajo se evidenció que las mujeres tienen menos tiempo para innovar por una carga desproporcionada de cuidado no remunerado y por exclusión financiera. Además, ocupan puestos que generalmente no se incluyen en procesos de transformación digital o toma de decisiones sobre innovación.

Tras la pandemia, la CEPAL propuso un modelo de reactivación basado en diez pilares de sostenibilidad, priorizándose la gobernanza territorial, el bienestar de las personas y las comunidades dedicadas al turismo, la innovación y la resiliencia ante los desastres y el cambio climático. Con base en estos pilares, entre 2022 y 2024 se implementó un proyecto con enfoque territorial para evaluar la sostenibilidad del sector turístico en Costa Rica, Panamá y la República Dominicana. Si bien se encontró que las mipymes turísticas reconocen la importancia de la sostenibilidad, persiste una invisibilización de las brechas de género, a pesar de la alta presencia de mujeres en la actividad turística, especialmente en cuanto a la propiedad de las empresas, el acceso a puestos de dirección, la calidad de los empleos y la exposición a situaciones de violencia y trata.

Estas lecciones han sentado las bases para el desarrollo de herramientas prácticas: entre 2025 y 2026 se desarrolló una guía para fortalecer la participación de las mujeres en las cadenas de valor turísticas a partir de la experiencia en la región Trifinio (El Salvador, Guatemala y Honduras). En años recientes, la sede subregional en México ha mantenido una estrecha y continua colaboración con el Gobierno de Cuba. Entre julio de 2020 y marzo de 2023, la sede subregional de la CEPAL en México lideró la elaboración de un Marco Nacional Integrado de Financiamiento para Cuba, como parte de la familia de los marcos nacionales integrados de financiamiento para el desarrollo de las Naciones Unidas. Estas herramientas permiten a los países desarrollar estrategias para aumentar la inversión, gestionar los riesgos e incrementar la coherencia de las políticas de financiamiento, entre sí y con los planes nacionales de desarrollo.

Con este Marco se propuso evaluar y repensar las estrategias de política dirigidas a incrementar, diversificar y optimizar las fuentes de financiamiento al desarrollo en Cuba. Se llevó a cabo un amplio programa de ejercicios de diagnósticos y recomendaciones sobre las políticas de financiamiento al desarrollo en el país. El proceso fue profundamente participativo y contó con un elevado compromiso de las autoridades cubanas y una estrecha coordinación entre las agencias de Naciones Unidas participantes (CEPAL como agencia líder, la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas de Cuba y el PNUD). Como resultado de un amplio proceso de investigación y debate con autoridades, académicos y expertos, se elaboraron 24 documentos estratégicos, 5 herramientas metodológicas y 30 seminarios de capacitación y presentación de resultados.

Uno de los principales resultados de esta iniciativa, que fue premiada en Nueva York como el mejor ejercicio de colaboración entre las Naciones Unidas y los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), fue identificar que los espacios de Cuba para elevar el financiamiento del desarrollo se hallaban principalmente en el fomento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa.

Partiendo de este Marco, el Ministro de Economía solicitó que se profundizara en el tema y que se identificaran las cadenas de valor con alto potencial exportador. Al tratarse de cadenas en las que es manifiesta una amplia participación del Estado, los recursos y las ganancias se destinan directamente al financiamiento del sector público, lo que incrementa su capacidad de invertir en alcanzar los ODS. En este sentido, en 2025 se continuó trabajando con el Gobierno de Cuba para fortalecer su estrategia de fomento a las exportaciones, al tiempo que se siguió un proceso participativo para escalar dos cadenas de valor con alto potencial exportador: la miel y el cacao.

En Haití, en la presente década, además del trabajo relacionado con la matriz insumo-producto mencionado anteriormente, se continuó la colaboración en materia de protección social. Asimismo, actualmente se brinda asistencia al Ministerio de Agricultura para el fortalecimiento de la cadena de valor de la yuca.

En materia de evaluación de desastres, que ha sido una temática constante en la agenda de la sede subregional, la CEPAL participó en la evaluación del impacto de la pandemia por COVID-19 en el sector turístico de América Latina y el Caribe y en el diseño de una versión de la metodología dedicada a la estimación de los daños y las pérdidas causadas por la pandemia. En México se ha participado en el monitoreo de los efectos del huracán Otis en Guerrero en 2024 y de las inundaciones de los estados de la costa sur de en 2025, así como en la estrategia de turismo e innovación para la reconstrucción y transformación de Acapulco tras los huracanes Otis y John. La sede subregional también participó en las evaluaciones de los huracanes Eta y Iota en Guatemala y Honduras y la tormenta tropical Ágatha en Guatemala en 2020; el ciclón tropical Julia en Honduras en 2022; la tormenta tropical Sara en Honduras y las inundaciones de Rio Grande do Sul, Brasil en 2024; y el huracán Melissa en Jamaica en 2025.

Como medida proactiva, se ha avanzado en la elaboración de líneas de base sectoriales y territoriales. Las líneas de base pueden ser instrumentos de planificación prospectiva, ya que dan cuenta de activos expuestos y estratégicos y permiten tomar decisiones antes de que ocurra un desastre. En Honduras se participó en el diseño de un protocolo para la estimación de daños, pérdidas y costos adicionales del sector ambiental y en el desarrollo de las líneas de base para 12 sectores sociales, productivos, de infraestructura y medioambiente en los municipios La Lima y El Progreso. También se ejecutó un proyecto sobre mejores prácticas de mitigación y adaptación al cambio climático en 2024 y 2025, fortaleciendo las capacidades para la evaluación y manejo de los impactos del cambio climático sobre las actividades socioeconómicas en los países de las costas del Caribe.

La colaboración con el FIDA continuó en los primeros años de la presente década, en particular en materia de reducción de brechas estructurales e impulso de un nuevo concepto de ruralidad. La CEPAL profundizó el análisis sobre las nuevas características de la ruralidad en la subregión, redefiniendo los límites y los alcances del concepto clásico de la ruralidad, para generar un trabajo analítico sobre las transformaciones recientes de la ruralidad en los países de renta media de América Latina y el Caribe. La iniciativa favoreció un diálogo regional con ministerios de desarrollo, planificación territorial, economía y desarrollo agropecuario, entre otros, así como con bancos centrales y oficinas de estadísticas para la reducción de la pobreza rural y la desigualdad (Gaudín y Padilla Pérez, 2023).

Con este trabajo se crearon nuevas narrativas sobre la transformación rural y se propuso una caracterización renovada de los espacios rurales, reconociendo su diversidad y las transformaciones recientes (conectividad, migración, nuevas actividades económicas). Asimismo, se desarrollaron nuevos indicadores y enfoques estadísticos para medir la ruralidad. En el caso de Panamá, estos nuevos indicadores se adoptaron como criterio para definir la ruralidad en la ley que establece la política agroalimentaria nacional. Los resultados se entregaron a instituciones nacionales como herramientas para diseñar políticas de desarrollo rural más eficaces. Este trabajo también permitió fortalecer la cooperación entre gobiernos, la CEPAL y el FIDA para construir una visión regional compartida de la transformación rural.

La estructura productiva de América Latina y el Caribe está profundamente entrelazada con los servicios ecosistémicos. A pesar de esta estrecha relación, las políticas de desarrollo productivo en la región no integran sistemáticamente el valor del capital natural ni su impacto en las funciones de los ecosistemas. Asimismo, a pesar de ser una de las principales regiones proveedoras de alimentos en el mundo, persisten la pobreza rural y la inseguridad alimentaria y nutricional.

Ante esta situación, la sede subregional está redefiniendo estratégicamente su enfoque sobre el sector agropecuario, y otros que dependen del uso intensivo de los recursos naturales, transitando de intervenciones sectoriales aisladas hacia una visión donde la producción se entiende como parte de un ecosistema interconectado. El enfoque en la vulnerabilidad al cambio climático y los desastres, el acceso a financiamiento climático, la gestión sostenible de los recursos naturales y el uso más intensivo de los datos, permite entender el sector agropecuario como un pilar dinámico del desarrollo rural, la resiliencia económica y la sostenibilidad ambiental.

Para operativizar esta visión, se ha incorporado el análisis de la bioeconomía en procesos de fortalecimiento de las cadenas de valor de la miel en Colombia, la caña de azúcar en Cuba y la yuca en Haití. Asimismo, se ha iniciado una línea de investigación y asistencia técnica sobre acceso a financiamiento climático vinculado con los mercados de carbono y el fondo de daños y pérdidas, y se encuentra en desarrollo una propuesta para el abordaje del sargazo como un recurso natural regional. Con estas acciones, la CEPAL busca sentar las bases metodológicas y técnicas para transitar hacia un modelo de desarrollo agropecuario que concilie la productividad con la conservación ambiental y el desarrollo territorial. El objetivo final es dotar a la región de herramientas de política pública que transformen el capital natural en un motor de inclusión social, innovación y resiliencia climática.

XIII. La visión a futuro

Como se ha mostrado en este documento, la CEPAL ha construido una larga historia de incidencia en transformaciones clave en América Latina y el Caribe. A lo largo de casi ocho décadas, se ha consolidado como un espacio de reflexión y de propuestas, una fuente de pensamiento crítico y un actor influyente en las políticas de desarrollo en áreas muy diversas. Esta afirmación es válida tanto para la CEPAL en su conjunto como para la sede subregional en México, que ha tenido un rol significativo en la generación de pensamiento y de influencia en la región.

Desde su fundación, la CEPAL ha sabido adaptarse a los cambios en la política, la economía y las sociedades. Sus propuestas han evolucionado con la propia transformación de las ideas en torno al desarrollo, pero manteniendo siempre ciertas constantes de pensamiento estructuralista y crítico, incluyendo una atención especial a los cambios tecnológicos y demográficos; a los paradigmas productivos; a la situación de los grupos más vulnerables; a la equidad y la inclusión social; a los retos ambientales y climáticos; a los marcos macroeconómicos más favorables al desarrollo y su financiación. Es un blasón de honor, y una gran responsabilidad, que exista el adjetivo *cepalino* para referirse a ciertos marcos analíticos y enfoques desarrollistas.

Uno de los rasgos del enfoque cepalino a través de la historia ha sido el análisis de los vínculos entre la región y el mundo, esto es, la interacción entre las dinámicas globales y las economías nacionales y locales. Esta es una tradición que la institución ha reforzado en años recientes, en que se han acelerado megatendencias globales bien conocidas en el ámbito tecnológico, demográfico y climático, pero también se han suscitado o profundizado cambios en la geoeconomía y la geopolítica.

La economía mundial se ha convertido en una fuente de choques económicos, cada vez más frecuentes y continuos, al tiempo que el orden internacional ha experimentado una serie de rupturas que alteran de forma profunda las condiciones externas del desarrollo de América Latina y el Caribe. Una de estas rupturas es el paso de un orden basado en reglas comúnmente aceptadas y respetadas, a uno más basado en relaciones de poder y en la rivalidad por el liderazgo productivo y tecnológico. Otra ruptura ha sido un cambio de actitud ante la interdependencia económica global: se ha pasado de celebrar la interdependencia como fuente de eficiencia, a verla con desconfianza, como fuente de riesgos y vulnerabilidades para la seguridad de los insumos de producción e incluso para la seguridad nacional, a través de preocupaciones por la seguridad energética, alimentaria, en cadenas de suministro y en los sistemas de defensa. Lo anterior ha llevado al uso de las políticas comerciales y financieras como instrumentos de coerción económica, lo que se ha denominado la interdependencia instrumentalizada.

Todo ello ha significado un cambio de juego en materia comercial, de inversión y de tecnología. Los países de América Latina y el Caribe ya no pueden desplegar las mismas políticas comerciales y de relaciones exteriores y esperar los mismos resultados. Por eso, la CEPAL ha venido analizando los cambios en la geopolítica y la globalización de forma detenida, pensando en sus implicaciones para las políticas de desarrollo e inserción internacional de los países de la región y buscando encontrar respuestas prácticas a los retos particulares de esta nueva era. Una visión de futuro para América Latina y el Caribe debe partir de estas nuevas realidades en la geopolítica y la globalización, de la comprensión de sus implicaciones en atención a los desafíos específicos de América Latina y el Caribe, de sus subregiones y de cada país.

En la actualidad, como se mencionó en la sección anterior, la CEPAL considera que la mayoría de los países de la región están sumidos en tres grandes trampas del desarrollo: i) una de baja capacidad para crecer y transformar; ii) una de alta desigualdad, baja movilidad social y débil cohesión social, y iii) una de bajas capacidades institucionales y de gobernanza poco efectiva. Escapar de estas tres trampas se concibe como el desafío fundamental de los países de la región.

Para ello, la institución ha propuesto once transformaciones indispensables: i) avanzar hacia un crecimiento más alto, sostenido, inclusivo y sostenible a través de una nueva generación de políticas de desarrollo productivo; ii) reducir la desigualdad y aumentar la movilidad y la cohesión social; iii) ampliar la protección social y el estado de bienestar; iv) garantizar educación efectiva para todos y acceso amplio a la formación vocacional; v) avanzar hacia la igualdad de género y la sociedad del cuidado; vi) promover un gran impulso ambiental para la sostenibilidad y enfrentar el cambio climático; vii) impulsar la transformación digital y el uso de la inteligencia artificial para el desarrollo; viii) garantizar una migración segura, ordenada y regular; ix) avanzar hacia una mayor integración económica regional y mundial; x) impulsar una macroeconomía para el desarrollo y una fiscalidad sana y fuerte, y xi) potenciar las capacidades del Estado mediante el fortalecimiento de las capacidades TOPP de las instituciones y de la gobernanza.

Pero no basta con identificar las transformaciones indispensables. Al lado de la pregunta de qué hacer en cada una de estas áreas, la CEPAL ha insistido en la necesidad de prestarle mucho mayor atención a la pregunta de cómo hacerlo, es decir, cómo gestionar estas transformaciones. Esto pasa por el fortalecimiento de la gobernanza, de las capacidades TOPP de las instituciones, de los espacios de diálogo social y del análisis de la economía política de las transformaciones.

Esta es, en síntesis, la visión de futuro que la CEPAL le plantea a los Estados Miembros y a las comunidades de expertos y de práctica para mejorar la calidad de las políticas de desarrollo en los años y las décadas por venir. Es una hoja de ruta de temas fundamentales y de preguntas clave que los gobernantes y tomadores de decisiones deben hacerse y responderse, atendiendo a las especificidades de cada país o cada territorio. Porque América Latina y el Caribe comparten elementos comunes, pero encierran también una gran diversidad y heterogeneidad.

Por las razones expuestas, esta visión de futuro debe complementarse con una comprensión profunda y un fortalecimiento de las capacidades para reaccionar a las nuevas realidades en la geopolítica y la globalización. Esa reacción debe partir de una sana dosis de pragmatismo, pero con consciencia del núcleo de valores y principios que siempre debe orientar la acción pública: los valores y principios de la Carta de las Naciones Unidas, el respeto a los derechos humanos, la democracia, la cooperación internacional y el multilateralismo. Para alcanzar esta visión de futuro, los países de la región deben mantener y fortalecer formas de interactuar basadas en el diálogo, la negociación y en una institucionalidad regional que dé certeza y estabilidad a sus relaciones.

Para la CEPAL esto significa un compromiso por continuar el diálogo con las autoridades de la región —y entre las propias autoridades— y profundizar el trabajo para promover la cooperación regional como principal mecanismo para lograr las transformaciones que los países requieren, en un contexto de fraccionamiento global, resurgimiento del conflicto y las tensiones geopolíticas, y debilitamiento de los mecanismos multilaterales.

La sede subregional de la CEPAL en México, de la mano de la red de profesionales que conforman la gran familia cepalina, y en estrecha coordinación con la sede en Santiago de Chile, seguirá siendo un centro de pensamiento económico latinoamericanista, que mantenga sus análisis y propuestas basados en los elementos de un estructuralismo renovado para las necesidades del presente y que promueva la cooperación internacional y regional para esta década y las que están por venir.

Bibliografía

- Aguilar, E. (2011). *Gestión comunitaria de los servicios de agua y saneamiento: su posible aplicación en México*. Naciones Unidas.
- Aguilar, E. (2012). *Marco jurídico e institucional para la prestación de los servicios de agua y saneamiento en el Estado de Tabasco, México* (LC/MEX/L.1058). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/26082>
- Alvarado, J., González, E. A. y Pérez, R. (2026). Fortalecimiento de la cadena de valor de la miel en las regiones Costa y Mixteca del estado de Oaxaca (México) (LC/TS.2026/24-LC/MEX/TS.2026/4). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/89964-fortalecimiento-la-cadena-valor-la-miel-regiones-costa-mixteca-estado-oaxaca>
- Barba, C. (2023). Las brechas estructurales de bienestar y la nueva ruralidad en México: diagnóstico comparativo con tres países de América Latina. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2023/37-LC/MEX/TS.2023/5). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/2aa2af75-b4f9-4f9d-9f28-a51d4b416932>
- Beteta, H. y Moreno Brid, J. C. (2014). *Cambio estructural y crecimiento en Centroamérica y la República Dominicana: un balance de dos décadas, 1990-2011*. Libros de la CEPAL (122) (LC/G.2600-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/36727>
- Bielschowsky, R., Castro, M. y Beteta, H. (Coords.) (2022). *Patrones de desarrollo económico en los seis países de Centroamérica (1950-2018)* (LC/MEX/TS.2022/7/-*). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/47870>
- Bulmer-Thomas, V. (2010). *La historia económica de América Latina desde la independencia*. Fondo de Cultura Económica. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/az5992.pdf>
- Buonomo Zabaleta, M. (2013). Mercados laborales, migración laboral intrarregional y desafíos de la protección social en los países de Centroamérica y la República Dominicana. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (148). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cabrera Espinosa, C., Martínez Piva, Máttar Márquez, J., Padilla Pérez, R., Peralta Quesada, L. y Schatan Pérez, C. (2024). *Temas clave para diseñar e implementar una política de desarrollo productivo sostenible en México* (LC/MEX/TS.2024/8). <https://hdl.handle.net/11362/80417>
- Canavire-Bacarreza, G. y Mariscal, M. (2010). Implicaciones de la política macroeconómica, los choques externos y los sistemas de protección social en la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad en América Latina y el Caribe: Bolivia. *Documento de proyecto* (LC/MEX/W.6/Corr.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/4171>

- Carvalho, L. F. y Soto de la Rosa, H. (2025). *Reduciendo la brecha estructural de educación: un marco conceptual bajo el enfoque de derechos humanos e igualdad* (LC/MEX/TS.2025/6/Rev.1). <https://hdl.handle.net/11362/81553>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *FIDA Nuevas Narrativas* [Sitio web]. <https://www.cepal.org/es/proyectos/fida-nuevas-narrativas>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1954). *Estudio económico de América Latina 1951-1952* (E/CN.12/291/Rev.2). <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/b5c76502-d481-449c-be49-22590dcad518>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1957). *La política tributaria y el desarrollo económico en Centroamérica* (E/CN.12/CCE/66). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/23288-la-politica-tributaria-desarrollo-economico-centroamerica>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1971). *La política industrial en el desarrollo económico de México*. Fondo de Cultura Económica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1975a). *Sugerencias para reactivar a corto plazo la integración económica centroamericana* (E/CEPAL/CCE/367/Rev.3). <https://hdl.handle.net/11362/23113>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1975b). *Informe de la Décima Reunión del Comité de Cooperación del Istmo Centroamericano* (E/CEPAL/CCE/369/Rev.1). <https://hdl.handle.net/11362/23115>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1979). *Panamá: consideraciones para la formulación de un programa de desarrollo de la subregión canalera* (CEPAL/MEX/1018). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/34d70dcc-800e-4726-8c79-6534a86db816/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1980a). *Cuba: estilo de desarrollo y políticas sociales*. Siglo XXI Editores.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1980b). *Antecedentes para el estudio sobre pobreza, satisfacción de necesidades básicas y distribución del ingreso en el istmo centroamericano: una aproximación inicial* (CEPAL/MEX/SEM.2/5). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/a52eed0e-7acc-470d-977a-e3ae826b0099/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1981a). *Nicaragua: el impacto de la mutación política. Estudios e informes de la CEPAL* (1) (E/CEPAL/G.1147).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1981b). *Pobreza y la satisfacción de necesidades básicas en el istmo centroamericano: avances de una investigación regional* (CEPAL/MEX/SEM.4/12). <https://hdl.handle.net/11362/23993>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1982a). *Notas sobre la evolución del desarrollo social del Istmo Centroamericano hasta 1980* (E/CEPAL/MEX/1982/L.26/Rev.1). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/52ac6cf8-ed73-4d9e-90b4-ee4e5d194a7a/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1982b). *Comparabilidad de los sistemas de cuentas nacionales y del producto material en América Latina* (E/CEPAL/SEM.5/L.2). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/3274ca0f-6654-44d5-afd3-d578e979b40a/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1983a). *Crisis en Centroamérica: orígenes, alcances y consecuencias* (E/CEPAL/G.1261). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6421dae6-bc58-42eb-809a-8316ff690006/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1983b). *Satisfacción de las necesidades básicas de la población del istmo centroamericano* (E/CEPAL/MEX/1983/L.32). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bff835f5-e903-4b5d-9ecd-502ee6e008ea/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1986). *El terremoto de 1986 en San Salvador: daños, repercusiones y ayuda requerida. Documentos de proyectos e investigación* (LC/MEX/R.49). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/722cdf51-1cad-41aa-85bb-af10ffc21bb7/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1989). *Política macroeconómica y pobreza: estudio del impacto de instrumentos seleccionados de política macroeconómica en el caso de Guatemala. Documentos de proyectos e investigación*. <https://hdl.handle.net/11362/26796>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1991). *Bases para la transformación productiva y generación de ingresos de la población pobre de los países del istmo centroamericano*. LC/MEX/R.329. *Documentos de proyectos e investigación*. <https://hdl.handle.net/11362/26944>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1993a, 29 de junio). *La economía salvadoreña en el proceso de consolidación de la paz* (LC/MEX/R.414/Rev.1). <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/f0094b86-cad7-476a-b6fe-68513b3aaea8/download>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1993b). *Centroamérica: el camino de los noventa* (LC/MEX/L.223). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7767b77c-dc78-4ef2-a715-db5227153269/content>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1994). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad* (LC/G.1801/REV.1-P). <https://hdl.handle.net/11362/2140>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1995a). *Centroamérica y el TLCAN: efectos inmediatos e implicaciones futuras* (LC/MEX/L.265). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/765dac1d-c81f-4fa4-986e-1b5bdecdec6f/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1995b). *Indicadores Sociales Básicos de la Subregión Norte de América Latina y el Caribe 1950-1994* (LC/MEX/L.266). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c01be56c-059e-49d1-9772-2265d863863f/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1996a). *El grado de preparación de los países pequeños para participar en el ALCA* (LC/L.932-LC/MEX/L.295). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/829a2951-2ab1-40a2-bacd-81d2f73a9e4b/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1996b). *Sociedad civil y desarrollo social en Centroamérica: experiencias de participación activa de la población para superar la pobreza* (LC/MEX/R.583). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ba783417-0c66-4199-a366-863e7bab9c39/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1997c). *Género, pobreza y seguridad social en Centroamérica* (LC/MEX/L.342). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/df304431-88a0-45ac-bdec-21e679324deb/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2000a). *La economía cubana: reformas estructurales y desempeño en los noventa* (LC/G.2020/REV.1). *Estudios e investigaciones*. Fondo de Cultura Económica. <https://hdl.handle.net/11362/25436>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2000b). *Desarrollo económico y social en la República Dominicana: los últimos 20 años y perspectivas para el siglo XXI* (LC/MEX/R.760). <https://hdl.handle.net/11362/42379>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2000c). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1655-equidad-desarrollo-ciudadania>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). *Vulnerabilidad social y económica de los jóvenes marginados en México, El Salvador, Nicaragua y Panamá* (LC/MEX/L.488). <https://hdl.handle.net/11362/25511>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002a). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2002* (LC/MEX/L.537). <https://hdl.handle.net/11362/25572>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002b). *Globalización y desarrollo*. LC/G.2157(SES.29/3). <https://hdl.handle.net/11362/2724>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003a). *Pobreza y vulnerabilidad social: mercado de trabajo e inversión social en el Istmo Centroamericano a inicios del milenio* (LC/MEX/L.586).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003b). *Manual para la evaluación del impacto socioeconómico y ambiental de los desastres* (LC/MEX/G.5-LC/L.1874). Banco Mundial. <https://hdl.handle.net/11362/2781>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003c). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2003*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/f753330d-8fe9-4aa0-8527-84066b7989ab>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe e Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. (2004). *Política social y reformas estructurales: Cuba a principios del siglo XXI* (LC/L.2091-LC/MEX/G.7). <https://hdl.handle.net/11362/25672>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2006). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2004-2005* (LC/MEX/L.704/Rev.1). <https://hdl.handle.net/11362/25761>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). *Enfrentando la crisis. Istmo centroamericano y la República Dominicana: evolución económica en 2008 y perspectivas para 2009* (LC/MEX/L.904). <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/enfrentando-la-crisis-istmo-centroamericano-y-republica-dominicana-evolucion-economica-en-2008-y-perspectivas-para-2009>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. (LC/G.2432(SES.33/3). <https://hdl.handle.net/11362/13309>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe (Edición 2010-2011)* (LC/MEX/L.1019). <https://hdl.handle.net/11362/26063>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2012-2013* (LC/MEX/L.1128). <https://hdl.handle.net/11362/26288>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Manual para la evaluación de desastres*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/18669487-2b61-49af-b843-4817f571138c>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2014-2015* (LC/MEX/L.1197). <https://hdl.handle.net/11362/39413>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición: 2016-2017* (LC/MEX/TS.2017/34). <https://hdl.handle.net/11362/42719>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Indicadores sociales básicos de la subregión norte de América Latina y el Caribe: edición 2018-2019* (LC/MEX/TS.2019/28). <https://hdl.handle.net/11362/45030>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *COVID-19 y sus impactos en los derechos y la protección social de las personas mayores en la subregión* (LC/MEX/TS.2020/31). <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/56878ddd-53ee-4ccf-aaec-205517276f10>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Plan de Desarrollo Integral para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México* (vol. 1) (LC/TS.2021/7). <https://hdl.handle.net/11362/47246>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *América Latina y el Caribe ante las trampas del desarrollo: transformaciones indispensables y cómo gestionarlas* (LC/SES.40/3-P/-*). <https://hdl.handle.net/11362/80727>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Panorama de las políticas de desarrollo productivo en América Latina y el Caribe, 2025: ¿cómo salir de la trampa de baja capacidad para crecer?* (LC/PUB.2025/14-P/Rev.1). <https://hdl.handle.net/11362/82535>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Banco Interamericano de Desarrollo. (1998). *La integración centroamericana y la institucionalidad regional*. <https://hdl.handle.net/11362/25301>
- Cordero, M. (2021). *Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC): manual de uso* (LC/MEX/TS.2021/9/-*). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/1216c1cc-893e-4b19-84cc-fea984a99f4b/download>
- Del Castillo, M. (2015). La magnitud de la desigualdad en el ingreso y la riqueza en México: una propuesta de cálculo. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (167) (LC/L.4108-LC/MEX/L.1199). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/c08385a6-b9e0-467a-b167-b6a59c827bcb/download>
- Draibe S. M. y Riesco, M. (2007). Estado de bienestar, desarrollo económico y ciudadanía: algunas lecciones de la literatura contemporánea. En A. Sojo y A. Uthoff (Eds.), *Cohesión social en América Latina y el Caribe: una revisión perentoria de algunas de sus dimensiones* (LC/W.120), 67-76. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/3548>
- Enríquez, A. y Sáenz, C. (2021). Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (189) (LC/TS.2021/38-LC/MEX/TS.2021/5). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/c57f9c60-bed5-4a86-ad6b-5364981af5af>
- Escolán, C. y Schatan, C. (2017). Panorama y Retos de la Política de Competencia en Centroamérica. *Serie Estudios y Perspectivas*. <https://hdl.handle.net/11362/40014>
- Fajnzylber, F. (1983). Industrialización en América Latina: de la caja negra al casillero vacío. Comparación de patrones contemporáneos de industrialización. *Cuadernos de la CEPAL* (60) (LC/G.1534/Rev.1-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c7cea3f7-9458-4bfb-b671-d31ddb36e9e9/content>
- Furtado, C. (1985). *A fantasía organizada*. Paz e Terra.
- Gaudin, Y. y Padilla Pérez, R. (Eds.) (2023). Nuevas narrativas para una transformación rural en América Latina y el Caribe: hacia una medición y caracterización renovada de los espacios rurales. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2023/72). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/67977>
- Gereffi, G. y Hamrick, D. (2026). Industrial Upgrading and Cluster Development in the Medical Device and Aerospace Sectors in Baja California, Mexico. *Documentos de Proyectos*.
- Gilbert, R., Orozco, R. y Santamaría, J. (2023a). Brechas estructurales en la economía de Haití: un análisis a partir de las matrices de insumo-producto. En S. Huenchuan y M. del Castillo (Eds.), *Desigualdad en Centroamérica, México y el Caribe: análisis de brechas y recomendaciones*, vol. 2 (LC/MEX/TS.2023/19), 73-108. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/68606>
- Gilbert, R., Orozco, R., Romero, V. y Santamaría, J. (2023b). Descripción metodológica de la construcción de la matriz de insumo-producto de Haití 2011-2012 y su incorporación a la matriz subregional. *Documentos de Proyectos*. (LC/TS.2023/119-LC/MEX/TS.2023/25). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/68018>

- Godínez, V. y Máttar, J. (Coords.) (2009). *La República Dominicana en 2030: hacia una nación cohesionada* (LC/G.2407-P; LC/MEX/G.13). Libros de la CEPAL (104). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/2563>
- González, E., López, J. y Quiñones, J. (2024). Medidas de política monetaria implementadas durante la pandemia de COVID-19 y su impacto económico en Centroamérica y la República Dominicana. *Serie Estudios y Perspectivas* (207) (LC/TS.2024/28-LC/MEX/TS.2024/3). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/92594251-7d72-4a7f-9431-5efee5ffa5d2/content>
- Huenchuan, S. (2021a). *Indicadores sobre envejecimiento y personas mayores en Centroamérica, México y el Caribe hispano* (LC/MEX/TS.2021/30). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/cc125853-6fbf-415d-8452-86c08de364c4>
- Huenchuan, S. (2021b). *La pandemia por COVID-19 y su relación con las enfermedades no transmisibles y la protección social en salud* (LC/MEX/TS.2021/18). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/5638d6ae-0e32-4097-9d85-04a139603d9f>
- Huenchuan, S. (2025). *Cuidados de largo plazo para personas mayores: perspectivas demográficas y sociales en el Caribe hispano, Centroamérica y México* (LC/MEX/TS.2024/17/-*). <https://hdl.handle.net/11362/81082>
- Huenchuan, S. y Del Castillo, M. (Eds.) (2023). *Desigualdad en Centroamérica, México y el Caribe: análisis de brechas y recomendaciones* (vol. 1) (LC/MEX/TS.2023/18). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/71db6d80-236c-43f8-84b7-5c60c913995d>
- Huenchuan, S. y Rodríguez, R. I. (2014). *Autonomía y dignidad en la vejez: teoría y práctica en políticas de derechos de las personas mayores* (LC/L.3942), M. A. Mancera y A. Bárcena (Coords.). Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Gobierno del Distrito Federal de la Ciudad de México. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/cee743ec-07e6-4093-8b26-a683997516f7>
- Huenchuan, S. y Rodríguez, R. I. (2015). Necesidades de cuidado de las personas mayores en la Ciudad de México: diagnóstico y lineamientos de política. *Documento de Proyecto* (LC/W.664). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/38879>
- Iraheta, J. M. y R. Orozco. (2025). Valor agregado inducido en el comercio intracentroamericano: análisis comparativo de las matrices de insumo-producto de Centroamérica (2011 y 2018). *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (211) (LC/MEX/TS.2025/5). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/81614>
- Iraheta, J. M., Quiñones, J., Quiroz, V., Ramírez, Ch. M., Bruley-Parisot, L. y Ocampo Arango, C. (2026). Amenazas inflacionarias latentes y retos para la política monetaria y financiera en Centroamérica, Panamá y la República Dominicana.
- Kulfas, M. (2026). Políticas de desarrollo productivo en el ámbito subnacional: fundamentos, instituciones y gobernanza comparada en la Argentina, el Brasil y México, LC/MEX/TS.2026/2, México.
- Martínez Piva, J. M. (Ed.). (2019). *Logros y desafíos de la integración centroamericana: aportes de la CEPAL*. Libros de la CEPAL (156) (LC/PUB.2019/7-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/44590>
- Martínez, J. M., Máttar, J. y Rivera, P. (Coords.) (2005). *Globalización y desarrollo: desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI* (LC/MEX/G.8). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/37894>
- Mendiola, G. (1996). Empresas maquiladoras de exportación en los noventa. *Serie Reformas Económicas* (49). Comisión Económica para América Latina y el Caribe <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9197392b-44c5-4860-8226-12b28b260c70/content>
- Minzer, R. y Orozco, R. (2017). Análisis estructural de la economía panameña: el mercado laboral. *Documentos de Proyectos* (LC/MEX/TS.2017/5). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41295>
- Minzer, R. y Orozco, R. (2019). Análisis estructural de la economía hondureña: el mercado laboral. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/123-LC/MEX/TS.2019/30). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45039-analisis-estructural-la-economia-hondurena-mercado-laboral>
- Moscarella, J. (1965). En Miguel Wionczek, Integración de la América Latina. Experiencias y perspectivas, México, Fondo de Cultura Económica, págs. 273-291.
- Navarrete, J. E. (1986). México y la cooperación internacional para el desarrollo. En Secretaría de Relaciones Exteriores, *México en las Naciones Unidas*.
- Ordaz, J. L. (2009). México: impacto de la educación en la pobreza rural. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (105) (LC/L.2998-P-LC/MEX/L.891). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/4883>

- Orozco, R. (2020). Valor agregado inducido por el comercio entre Centroamérica, México y la República Dominicana. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/144-LC/MEX/TS.2020/37). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/46409>
- Padilla Pérez, R. (Ed.) (2013). *Sistemas de innovación en Centroamérica: fortalecimiento a través de la integración regional*. Libros de la CEPAL (118). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/2622>
- Padilla Pérez, R. y Gomes Nogueira, C. (2015). Determinants and home-country effects of FDI outflows: evidence from Latin American countries. *Series Studies and Perspectives-ECLAC Subregional Headquarters in Mexico* (166) (LC/L.4060/Rev.1-LC/MEX/L.1187/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/38914>
- Padilla Pérez, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor* (LC/MEX/L.1218). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/40662>
- Pérez, C. R., Soto de la Rosa, H. y Pellandra, A. (2013). *Integración social en Centroamérica: situación al 2012, tendencias y propuestas* (LC/MEX/L.1094). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/66740c58-abf1-4e7e-b9dc-75a8f839a959>
- Pinto, A. (2020). El pensamiento de la CEPAL y su evolución. *El Trimestre Económico*, 86 (343). <https://doi.org/10.20430/ete.v86i343.894>
- Pollock, D. H. (1978). La actitud de los Estados Unidos hacia la CEPAL. *Revista de la CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1aed5e83-babd-41f6-95fa-f60b745797aa/content>
- Pollok, D., Kerner, D. y Love, J. L. (2001). Entrevista inédita a Prebisch: logros y deficiencias de la CEPAL. *Revista de la CEPAL*. https://www.un.org/esa/usg_ocampo/articles/pdf/pollock.pdf
- Puyana, A. (2015). Desigualdad horizontal y discriminación étnica en cuatro países latinoamericanos. Notas analíticas para una propuesta de políticas. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (161) (LC/L.3973-LC/MEX/L.1174). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/c2d441fd-b9ed-47bb-b2b1-8e2664d220ef>
- Rivera, E. y Schatan, C. (coords.). (2008). Centroamérica y México: políticas de competencia a principios del siglo XXI, Libros de la CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/2527>
- Rello, F. (2001). Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (2) (LC/MEX/L.482). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.paginaspersonales.unam.mx/files/165/instituciones_y_pobreza_rural.pdf
- Rojas, T. (2024). Juan Noyola: pionero de la teoría estructuralista de la inflación. Centro Mexicano de Estudios Económicos y Sociales. https://cemees.org/2024/07/31/juan-noyola-pionero-de-la-teoria-estructuralista-de-la-inflacion/?utm_source=copilot.com.
- Rosenthal, G. (1978). La evolución económica en Centroamérica. *Revista de la CEPAL* (segundo semestre, 6). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/149d2251-10a1-40c8-a864-f329a86fda4c/download>
- Sáez, H. E. (2009). *La fundación de la CEPAL en México: desde los orígenes hasta 1960*. <https://digitallibrary.un.org/record/681439>
- Sánchez Cantillo, M. V. (2006). Matriz de contabilidad social (MCS) 2002 de Costa Rica, y los fundamentos metodológicos de su construcción. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (47) (LC/L.2514-P-LC/MEX/L.712). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/4977>
- Salazar-Xirinachs, J. M. (2023). Repensar, reimaginar, transformar: los 'qué' y los 'cómo' para avanzar hacia un modelo de desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible. *Revista CEPAL* (141) (LC/PUB.2023/29-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/69112>
- Salazar-Xirinachs, J. M. y Boeninger Sempere, A. (2025). *Capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para la gestión de las transformaciones* (LC/TS.2025/56). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/82511-capacidades-institucionales-tecnicas-operativas-politicas-prospectivas-topp-la>
- Salazar-Xirinachs, J. M. y Boeninger Sempere, A. (2026). *Gobernanza endógena: teoría, datos y herramientas para salir de la trampa de gobernanza poco efectiva en América Latina* (LC/TS.2026/22). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/89916-gobernanza-endogena-teoria-datos-herramientas-salir-la-trampa-gobernanza-poco>
- Samaniego, N. (2014). La participación del trabajo en el ingreso nacional: el regreso a un tema olvidado. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (157) (LC/L.3920-LC/MEX/L.1165). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/37279>
- Santa Cruz, A. (1960). Palabras pronunciadas en el acto de inauguración del Curso intensivo de capacitación en problemas de desarrollo económico y de evaluación de proyectos. *El Trimestre Económico*, 27(107), 507-509.

- Santa Cruz, H. (1984). *El dilema de la comunidad mundial: cooperar o perecer. 1941-1960*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Santa Cruz, H. (1985). CEPAL, encarnación de una esperanza de América Latina. *Cuadernos de la CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/e79ccd3e-924e-47f8-b4e3-2ec9af037402/download>
- Sojo, A. (2004). Vulnerabilidad social y políticas públicas. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (14) (LC/MEX/L.601). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/4936>
- Torres, L. D. y Orozco, R. (2021). Redes intersectoriales de comercio entre Centroamérica, México y la República Dominicana: un análisis desde la perspectiva de la teoría de redes sociales. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2021/5-LC/MEX/TS.2021/1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/46617>
- Tromben, V., Cecchini, S. y Gilbert, R. (2022). Estimación del costo de las transferencias monetarias en el marco de la Política Nacional de Protección y Promoción Social (PNPPS) de Haití. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/96). <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/8c72455f-4ad7-49cb-80cd-7765b765e11c>
- Vargas, F., Rosado, J. y Oddone, N. (2026). *Guía básica de gobernanza anticipatoria* (LC/MEX/TS.2025/17). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/59297656-312e-4589-bca4-77d5da14d8f7>
- Vivanco, T., Minzer, R., Orozco, R. y Solís, V. (2017). Descripción del marco metodológico para la construcción de matrices de insumo-producto a partir de los cuadros de oferta y utilización: una aplicación para el caso de Panamá. *Documentos de Proyectos* (LC/MEX/TS.2017/17). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/41998>
- Yanes, P. y Buonomo Zabaleta, M. (2013). Crecimiento económico y cohesión social en América Latina y el Caribe. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México* (147) (LC/L.3713-LC/MEX/L.1112). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/4933>

Anexos

Anexo 1

Estructura institucional de la CEPAL

La sede central de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se encuentra ubicada en Santiago de Chile. Existen también dos sedes subregionales, cuatro oficinas nacionales y una oficina de enlace:

- Santiago, Chile (sede central)
- Washington D. C., Estados Unidos (oficina de enlace)
- Ciudad de México, México (sede subregional para México, Centroamérica, Cuba, Haití y la República Dominicana)
- Puerto España, Trinidad y Tobago (sede subregional para El Caribe)
- Bogotá, Colombia (oficina nacional)
- Brasilia, Brasil (oficina nacional)
- Buenos Aires, Argentina (oficina nacional)
- Montevideo, Uruguay (oficina nacional)

Anexo 2

Lista de las personas y el período en que se han desempeñado en la Dirección de la sede subregional de la CEPAL en México, desde 1951 hasta el presente

- Eugenio Castillo (cubano) 1951-1952
- Víctor Urquidi (mexicano) 1952-1959
- Alfonso Santa Cruz (chileno) 1959-1961
- Cristóbal Lara Beautell (hispano mexicano) 1961-1963
- Carlos Manuel Castillo (costarricense) 1963-1966
- Joseph Moscarella (italo estadounidense) 1966-1970
- David Ibarra (mexicano) 1970-1973
- Gert Rosenthal (guatemalteco) 1974-1985
- Gabriel Siri (salvadoreño) 1986-1991
- Horacio Santamaría (argentino) 1992-1997
- Rómulo Caballeros (guatemalteco) 1998 – 2000
- Margarita Flores (mexicana), oficial a cargo 2000-2001
- Rebeca Grynspan (costarricense) 2001-2006
- Jorge Máttar (mexicano), interino 2006-2009
- Hugo Beteta (guatemalteco) 2009-2024
- Jorge Mario Martínez Piva (costarricense), interino 2024-continúa

Anexo 3

Lista de personas entrevistadas

Rómulo Caballeros
Margarita Flores
David Ibarra
Jorge Mario Martínez
Jorge Máttar
Gert Rosenthal
Horacio Santamaría
Víctor Urquidi

Lista de personas que dieron aportes

Eduardo Alatorre
Jennifer Alvarado
Santa Centeno
Martha Cordero
Randolph Gilbert
Lydia Guel
Jorge Mario Martínez Piva
Nahuel Oddone
Jaime Olivares
Roberto Orozco
Leda Peralta
Verónica Quiroz
Juan Carlos Rivas
José Manuel Salazar-Xirinachs
Jesús Santamaría
Claudia Schatan
Humberto Soto
Eugenio Torijano

El 16 de junio de 1951 se aprobó la creación de la sede subregional de la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México. En este documento se presenta un breve recuento de la creación, la transformación, el pensamiento y las actividades de esta sede subregional durante sus primeros 75 años de historia. Conocer los orígenes y los procesos de transformación de una institución ayuda a comprender su identidad y propósito. Revisar su pensamiento y estrategias ofrece lecciones útiles para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Estamos celebrando la historia de una institución, pero también la trayectoria de quienes han contribuido a construirla día a día. En este documento se recogen memorias, testimonios y reflexiones que reafirman que la CEPAL es una institución en red con múltiples comunidades de funcionarios públicos nacionales e internacionales profundamente comprometidos con el desarrollo de América Latina y el Caribe.

Versión digital disponible online



<https://bit.ly/CEPALMEX-2026-11S>



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org