

# Reestableciendo la esperanza: Avances de revitalización económica en Irak

**Paul A. Brinkley, Subsecretario de Transformación  
Comercial del Departamento de Defensa de EUA**

*Los contrainsurgentes logran los éxitos más fructíferos ganando el apoyo popular y la legitimidad para el país anfitrión y no matando a los insurgentes. El tema de seguridad juega un rol de importancia en crear las condiciones para el logro de otros progresos, pero una victoria duradera es el resultado de una sólida situación económica, la participación política y el restablecimiento de la esperanza.*

—Manual de Campaña del Ejército de EUA 3-24, *Counterinsurgency*<sup>1</sup>

**U**NO DE LOS factores cruciales de la estrategia de operaciones de contrainsurgencia que está mostrando progresos evidentes e inmediatos en el incremento de la seguridad en Irak es la concordancia y rápida aplicación de desarrollo económico, a medida que se mejora la seguridad.

Tal como fue señalado en la primera parte de esta serie de artículos sobre la revitalización de la situación económica iraquí, titulado “La revitalización económica en Irak” (*Military Review*, Edición Hispanoamericana, noviembre-diciembre de 2007), numerosos han sido los desafíos para poner en práctica el conocimiento económico norteamericano, generar inversiones y otros estímulos para incentivar la economía iraquí, variando desde la formulación de políticas hasta el desarrollo de estrategias y tácticas.

Antes del año 1991, Irak fue uno de los estados árabes más industrializados disponiendo de una base considerable de operaciones industriales a lo largo de una amplia gama de sectores, así como de una mano de obra civil altamente especializada. Desde 1991 hasta 2003, los esfuerzos de la industria en Irak estuvieron concentrados estrictamente en la producción interna para satisfacer la demanda nacional—las sanciones de la ONU impidió la exportación de bienes de consumo y la inversión internacional, aunque algunas fábricas se mantuvieron relativamente modernas a través de realizar inversiones en mejoramiento de equipo.

*Paul Brinkley es Subsecretario de Transformación Comercial del Departamento de Defensa de EUA. En junio de 2006, el Subsecretario de Defensa le asignó la tarea de liderar la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak. El Sr. Brinkley recibió su licenciatura y Maestría en ingeniería industrial de la Universidad de Texas A&M y ha acabado sus estudios de Doctorado en investigación operacional de la Universidad Estatal de Carolina del Norte. Tiene cuatro patentes de invención de tecnologías de sistemas y procesamiento de datos y fue un ejecutivo de gran jerarquía en muchas compañías internacionales exitosas antes de asociarse con el Departamento de Defensa en el año 2004.*

*FOTO: Una técnica responsable de la garantía de calidad en la Compañía Estatal de Medicina y Suministros Médicos en Ninawah, Irak.*

Foto: (autor)

Tras el desmoronamiento del régimen en el año 2003, la mano de obra iraquí experimentó graves dificultades económicas exhibiendo índices de desempleo y subempleo que superaron el 50%.<sup>2</sup> Estas condiciones contribuyeron directamente a un aumento de la simpatía hacia los insurgentes y hacia la violencia incitada por razones económicas. La Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak (TFBSO) fue instituida por el Vicesecretario de Defensa Gordon England en el año 2006 con la finalidad de impulsar la revitalización industrial en Irak. Lo que se muestra a continuación es un informe sobre este esfuerzo de revitalización y la transición en curso de la situación económica industrial iraquí hacia un estado de libre comercio, integrado con la infraestructura financiera y comercial global.

### **TFBSO y la misión económica general en Irak**

Apoyar cada objetivo estratégico de la fuerza de tarea es un principio básico, sustentado tanto el tamaño como el alcance de la presencia norteamericana en Irak. El año 2007, Irak tuvo un producto interno bruto (PIB) calculado en US\$ 55 billones.<sup>3</sup> El costo actual para sostener las operaciones en Irak del Departamento de Defensa (DOD) de EUA es de aproximadamente US\$ 10 billones mensuales.<sup>4</sup> La mayor parte de los fondos se dedica a sostener la presencia de nuestros efectivos y la mano de obra civil, cubriendo

no sólo el costo directo de las operaciones militares, sino también todo lo necesario, desde el alojamiento de las tropas hasta el suministro de alimentos y la provisión de seguridad al nivel local.

Considerando el gasto del gobierno norteamericano como un mercado, ha fortalecido la estrategia de desarrollo económico de la TFBSO en Irak. El gasto prudente de estos fondos, observando simultáneamente el desarrollo económico local y asegurando que nuestras fuerzas estén equipadas con el mejor material bélico posible, ha cambiado radicalmente la forma en que el DOD considera el reestablecimiento de la situación económica y ha generado nuevas metodologías para la estabilización posconflicto.

La revitalización económica en Irak ha exigido la elaboración de un concepto operacional interagencial que impulse las fortalezas colectivas de las diferentes entidades del gobierno norteamericano en Irak. El marco general presentado en la figura 1 representa el modelo operativo interagencial ideado para el desarrollo económico iraquí.

Aunque los límites del modelo no están establecidos en forma estricta, esta estructura general ha fomentado la colaboración entre las entidades gubernamentales involucradas de EUA. Con esta estructura básica definida y consensuada, la TFBSO pudo focalizar con mayor precisión sus áreas de interés.



\* Se asignan los fondos del Programa de Socorro Económico de los Comandantes Militares de EUA primordialmente a nivel local, con una parte de las inversiones siendo hechas para mejorar la capacidad industrial.

**Figura 1. Modelo de participación interagencial**

## Marco de referencia para una economía industrial

La Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak, desde sus inicios, ha operado en una amplia gama de áreas de interés, cada una de ellas con un equipo particular de líderes del gobierno y empresarios norteamericanos involucrados en diferentes actividades a lo largo del país, los cuales han colaborado estrechamente con la Fuerza Multinacional en Irak (*MNF-I*) y sus mandos subordinados. Aunque gran parte del entendimiento público sobre la fuerza de tarea

se ha centrado en el desarrollo y automatización de una relación contractual directa con las compañías iraquíes, así como en la reinstauración de las grandes empresas estatales inactivas desde el 2003, estas dos áreas primordiales produjeron una énfasis extraordinario en el desarrollo económico para cada nivel importante de una economía industrial moderna.

Una economía industrial moderna debe tener los siguientes elementos claves:

- Un sistema nacional de comunicaciones de fibra óptica con su correspondiente capacidad inalámbrica de acceso local para posibilitar el procesamiento computarizado de operaciones así como facilitar a la población el acceso a la información por medio de la Internet.
- Un sector bancario e infraestructura financiera capaz de realizar su gestión financiera en forma automatizada, desde las operaciones financieras a gran escala entre entidades bancarias, hasta las personales.
- Operaciones industriales activas entre los sectores identificados como ventajosos por razones económicas o estratégicas.



Figura 2. Modelo operativo de la fuerza de tarea

- Actividad empresarial de menor escala y del sector privado para incrementar el índice de empleo en el futuro.
- Procesos de inversión del sector privado para fomentar el flujo de capital privado y con ello estimular el crecimiento de los negocios.

El modelo operativo de la *TFBSO* considera estos elementos claves en la figura 2.

## Análisis de las áreas de enfoque de la fuerza de tarea

El progreso y estado actual de los elementos económicos claves en Irak presentan una imagen optimista para el futuro.

**Infraestructura de comunicación.** Con el objetivo de incorporar la industria iraquí a la economía global, es crucial que disponga de un sistema central de comunicación de fibra óptica rentable y con una sólida conexión a una infraestructura alámbrica e inalámbrica. La *TFBSO*, conjuntamente con el Comando de Comunicaciones y Servicios Informáticos de la *MNF-I*, la Agencia de Servicios Informáticos

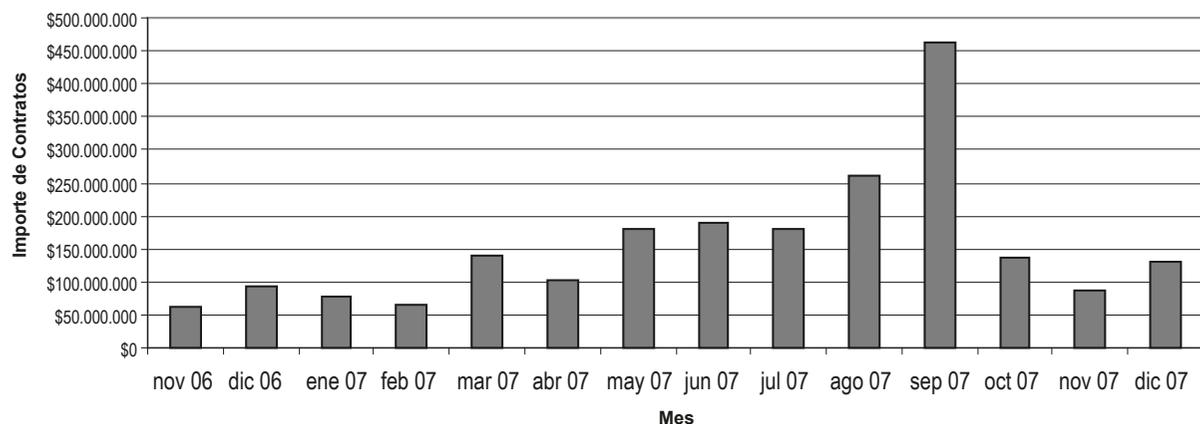
del Departamento de Defensa (*DISA*) y el asesor de telecomunicaciones de la embajada norteamericana en Bagdad puso en marcha muchas iniciativas para impulsar el desarrollo de esta estructura redcéntrica.

Con el fin de alentar a las compañías de los sectores públicos y privados para que desarrollen la infraestructura de comunicaciones de fibra óptica de Irak, el Departamento de Defensa permitió usar su banda ancha para el tráfico de comunicación no segura. Para el año 2007, todas las comunicaciones no seguras del *DOD* se transmitían a través de satélites—los medios de comunicación más costosos de banda ancha. Dada la inexistencia de la necesaria infraestructura de red terrestre de costo bajo y ante la ausencia de alternativas, ha llegado a ser común en Irak usar costosas redes de Internet y de telecomunicaciones basadas en satélites. La *TFBSO*, conjuntamente con la *DISA*, está trabajando para firmar contratos con empresas públicas y privadas de telecomunicaciones en Irak con el fin de comprar banda ancha, alentándolas a desarrollar redes de comunicaciones. A medida que se desarrollan estas redes terrestres, las compañías del sector privado (bancarias, operaciones industriales) pueden traspasar el tráfico de comunicaciones desde los satélites hacia ellas.

**Estado de la infraestructura de comunicaciones.** El primer paso de este esfuerzo esencial ha sido el de establecer una red de fibra óptica desde Bagdad hasta la Ciudad de Kuwait a través de Basra, comenzando a vincularse al

sistema global de Internet. Este proyecto, puesto en marcha en enero de 2007, continúa aun cuando ha habido demoras, producto de fallas en las pruebas de circuitos dentro de este primer eslabón administrado por parte de la Compañía de Telecomunicaciones y Correo de Irak (*ITPC*), la empresa estatal de telecomunicaciones iraquí. Cuando este primer circuito logre activarse, se establecerán los eslabones hacia el norte a través de Mosul y hacia el oeste a través de Al-Qaim, con las necesarias conexiones hacia los centros industriales claves, incluyendo a Irbil, Sulymania y Najaf.

Mientras continuaban los esfuerzos para impulsar la formación de redes terrestres centrales, el Gobierno de Irak (*GOI*) puso en subasta pública, a nivel nacional, licencias de comunicación telefónica celular de Global System for Mobile (*GSM*), durante el verano de 2007. La subasta de estas licencias, cuya expectativa de recaudación para el *GOI* no superaba los US\$ 400 millones de dólares, fue un asombroso éxito financiero para Irak ya que inversionistas de la región pagaron US\$ 3,6 billones al gobierno iraquí por tres licencias. Estas tres licencias han sido concedidas y la consolidación redcéntrica en Irak ya está en proceso. Como resultado de las inversiones hechas en la formación de una nueva infraestructura, se ofrecen modernos servicios informáticos móviles y el uso de teléfonos celulares en Irak se ha incrementado un 50% a partir del verano de 2007, contando actualmente con más de 12 millones de abonados activos.



Nota: Mayor gasto de septiembre junto con la reducción de estos en octubre y noviembre se alinea al patrón de gastos presupuestarios para la concesión de contratos de fin de año.

**Figura 3. Impacto de los contratos en la nación anfitriona**

**Estímulo económico directo mediante contrataciones.** En apoyo del comandante del Comando Conjunto de Contrataciones en Irak/Afganistán (*JCC I/A*), el General de División Darryl Scott de la Fuerza Aérea de EUA, la fuerza de tarea coordinó los cambios a la política unificando el control operacional de las contrataciones en el área de operaciones de Irak bajo la jurisdicción del *JCC I/A*. Los cambios consistieron en poner en servicio un sistema para automatizar las transacciones de los contratos, de forma tal que fuese útil para las empresas iraquíes así como para los organismos del comando que trabajaban para asegurar que las compañías tuviesen acceso a los contratos del Departamento de Defensa. Este nuevo sistema de información, el Sistema Conjunto de Contrataciones de Contingencia, se puso en funcionamiento en septiembre de 2006 y ahora opera con más de 1.000 usuarios activos a lo largo de la comunidad contratista del *DOD* en Irak y Afganistán. Proporciona una base de datos central para las compañías iraquíes y afganas, informando sobre sus capacidades, los contratos licitados a la fecha y el rendimiento de los mismos.

**Estímulo económico directo mediante la situación de contrataciones.** El programa *Iraqi First* (Primero el iraquí) del *JCC I/A* (el cual exige que los contratos del *DOD* sean asignados a empresas iraquíes siempre y cuando sea posible) ha sido sumamente exitoso. En los últimos 18 meses, más de 3.900 compañías privadas iraquíes se han registrado y han recibido contratos a un rango superior a los US\$ 100 millones cada mes. Estos contratos varían de proyectos de construcción a la producción de bienes materiales y servicios profesionales a través de varios sectores. El estímulo económico directo ha producido más de 100.000 puestos de trabajo a lo largo del país. La figura 3 muestra una representación gráfica de la cantidad de fondos concedidos por contratos a partir de la creación y puesta en marcha del programa *Iraqi First* en el otoño de 2006.

**Infraestructura financiera y la banca privada.** Una cuestión central en el desarrollo de una economía moderna en Irak ha sido la ausencia de un sector bancario moderno bien regulado. Antes del año 2003, la banca iraquí estaba dominada por unas cuantas instituciones financieras nacionales de envergadura, las que

estaban impedidas de efectuar transacciones financieras internacionales debido a las sanciones económicas impuestas por las Naciones Unidas. A pesar de las negociaciones convocadas a partir del año 2003 para llegar a un acuerdo acerca del pago de deudas con naciones acreedoras, estos grandes bancos nacionales aun no han sido modernizados porque su automatización y vinculación a las redes financieras globales permitiría la incautación de sus bienes por las naciones acreedoras.

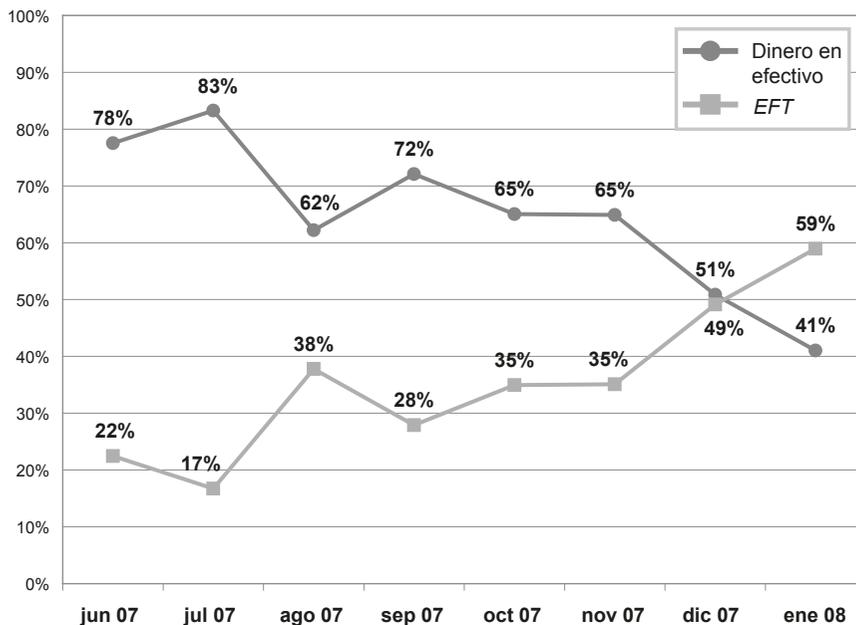
Sin embargo, durante los últimos años una cantidad considerable de sucursales de bancos privados se abrieron en Irak, gran parte de los cuales están conectados a las redes financieras globales por medio de un acceso satelital que posibilita el traslado de fondos por medios electrónicos (*EFT*) (figura 4). El desarrollo y crecimiento de estas instituciones financieras privadas con capacidad de transferencia *EFT* es crucial para promover el desarrollo económico sostenido y permitir a Irak moverse de una sociedad que depende del dinero en efectivo a una economía moderna.

**Infraestructura financiera y situación de la banca privada.** En colaboración estrecha con el Departamento de Hacienda de EUA y el *JCC I/A*, la *TFBSO* puso en marcha un esfuerzo para estimular y desarrollar el sector bancario privado en Irak, en el otoño de 2007. La conformación de un consorcio de bancos privados iraquíes forma parte de esta iniciativa. Uno de los objetivos del consorcio es el de crear una infraestructura financiera colaborativa entre los diversos bancos privados para facilitar los pagos y realizar transacciones financieras eficientemente. El modelo operativo de este servicio colaborativo fue definido y acordado por el consorcio en enero de 2008. El siguiente objetivo clave es el establecimiento de una entidad normativa para la realización de transacciones financieras, la Asociación Iraquí de Pagos, responsable ante el Banco Central de Irak. La fundación de esta entidad está prevista para el verano de 2008.

Para estimular en forma directa la rápida capitalización y el desarrollo de la banca privada, así como para facilitar el traslado de una economía basada estrictamente en el dinero efectivo a una de la administración de fondos por medios electrónicos (*Electronic Funds Transfer-EFT*), se tomaron medidas para gastar una vez más



**Figura 4. Zonas geográficas donde hay sucursales de bancos privados con la capacidad de EFT.**



**Figura 5. Tasa de empresas que adoptaron el EFT.**

fondos del Departamento de Defensa para incentivar el mercado. Bajo la política puesta en vigor en noviembre de 2007, y como un paso a seguir en el programa de *Iraqi First*, se exige a las empresas que accedan a nuevos contratos norteamericanos en Irak, que abran cuentas bancarias con los bancos privados capacitados para efectuar transacciones y la administración de fondos por medios electrónicos, a través de los cuales recibirán todas las cancelaciones provenientes del Departamento de Defensa. El impacto que ha tenido esta medida ha sido inmediato y cuantificable, según se puede observar en la figura 5.

Tal como muestra el gráfico, a mediados de enero de 2008, casi un 60% de los pagos realizados a las compañías iraquíes se efectuaron por medios electrónicos, en lugar de dinero en efectivo. Las ventajas generadas por este cambio son, entre otras, la reducción de los costos asociados a los pagos y un aumento de eficiencia para el *DOD*, la adherencia de más de 3.000 empresas privadas iraquíes a las prácticas bancarias modernas y la eliminación de los

pagos basados en dinero en efectivo, así como los riesgos de corrupción y robos con violencia correspondientes. Las transacciones electrónicas entre el Departamento de Defensa y los contratistas superan los US\$ 100 millones mensuales. Este flujo de efectivo a través de los bancos privados mejorará su capitalización, permitiendo así estas importantes instituciones financieras iniciar sus propias inversiones privadas a nivel local, lo cual estimulará aún más el crecimiento económico.

**La revitalización industrial.** Como fue señalado detalladamente en el artículo titulado “La revitalización económica en Irak”, un área de particular énfasis para la *TFBSO* fue el de reconstruir la base industrial de Irak, gran parte de ella inactiva u operando a un bajo rendimiento desde el año 2003. La Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak, puso en servicio un equipo de líderes empresariales, contadores y asesores con experiencia, para evaluar las industrias más importantes del país, cuyos resultados se muestran en la figura 6.

En un principio, el esfuerzo de restauración experimentó dificultades, dada la ausencia de un adecuado financiamiento para efectuar inversiones de capital en repuestos, adiestramiento u otros requerimientos necesarios para posibilitar la producción en fábricas que estuvieron inactivas por muchos años. Diecisiete fábricas, de diversos sectores empresariales, reiniciaron su actividad productiva en Irak entre noviembre de 2006 y septiembre de 2007. Estas operaciones se reiniciaron mediante la asignación directa de contratos por parte del gobierno norteamericano o iraquí para producir bienes de consumo y servicios, o por medio de su vinculación directa con las fuentes de demanda interna de Irak. La asignación de US\$ 50 millones por el Congreso de EUA en el verano de 2007 apresuró de manera considerable los procesos de revitalización industrial—permitiendo así a la *TFBSO* poner en marcha 48 proyectos en 30 fábricas o cadenas de producción adicionales a lo largo del país.

**Situación de la revitalización industrial.** Como resultado de estos esfuerzos, la fuerza de tarea ha reiniciado o incrementado el ritmo de producción en 29 fábricas a través de Irak, a partir de la fecha de publicación de este artículo, contando además con 18 proyectos adicionales

que están en proceso de ejecución. La reiniciación de producción ha generado más de 10.000 puestos permanentes de trabajo, los cuales también produjeron actividades económicas de segundo y tercer orden y trabajo a nivel local—estimulando así la demanda de los distribuidores locales, proveedores de servicios y otras empresas.

Donde fue posible, la fuerza de tarea ha intentado reconectar a las fábricas que originalmente tuvieron una participaron integrada en operaciones comerciales. Como fuesen descritas en “La revitalización económica en Irak”, estas relaciones empresariales entre iraquíes constituyeron un elemento estabilizador de la sociedad iraquí. Cuando se hicieron inversiones en materia prima, maquinaria u otros bienes de consumo o servicios para posibilitar el reinicio de las fábricas, la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak ha distribuido estos bienes de consumo y servicios, siempre que ha sido posible, entre las diversas fábricas iraquíes. Esta asignación de recursos contribuye a alinear la revitalización industrial con los objetivos generales de la reconciliación política.

La *TFBSO* ha continuado ayudando a Irak a formar y fortalecer asociaciones industriales con empresas internacionales. Un ejemplo reciente de ello se puede ilustrar con la empresa agrícola internacional, Case New Holland Corporation, la cual formó una asociación con la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak para reiniciar la fabricación de tractores en una fábrica inactiva en la Provincia de Babil.<sup>5</sup>

**La privatización industrial y actividad empresarial.** La intención de largo plazo de los esfuerzos económicos de la *TFBSO* en Irak continúa siendo la transición de Irak hacia una sólida economía de libre mercado que esté completamente vinculada con el mercado global. El objetivo inicial de la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak fue el de reiniciar las actividades en las grandes fábricas estatales que estaban inactivas, reinstaurando puestos de trabajo y estimulando la situación económica a nivel local. Trabajando en apoyo del Ministerio de Industria y Minerales (MIM), el paso a seguir es el de solicitar licitaciones de inversionistas privados para llevar a cabo iniciativas comerciales conjuntas o hacer inversiones directas en empresas operacionales

estatales. Tales solicitudes son los primeros pasos para la privatización total de estas empresas a largo plazo.

Esta es una metodología transicional coherente con los modelos de transición económica puestos en práctica con éxito en otras antiguas economías de planificación central, especialmente en Asia Oriental. Como método para introducir las inversiones y maestría extranjera de las compañías internacionales, esta metodología evita el desplazamiento a gran escala de los trabajadores especializados y desincentiva la simpatía hacia los insurgentes. Para un esfuerzo de desarrollo económico posconflicto en una economía industrializada como la de Irak, donde las redes terroristas atacan con el objetivo de provocar una angustia económica a nivel local y generar apoyo, esta metodología transnacional también reduce la amenaza contra nuestros hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas.

**La privatización industrial y situación empresarial.** En febrero de 2007, el MIM hizo un llamado público a los inversionistas para efectuar inversiones en 13 fábricas estatales de importancia, en sectores que varían desde la fabricación de materiales de construcción al procesamiento de minerales y las operaciones industriales. Los contadores, asesores y abogados de la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak han dado un apoyo directo al MIM para instituir procesos transparentes para la revisión y evaluación de cuentas y han apoyado de manera proactiva cada etapa de análisis de las licitaciones presentadas.

El 10 de enero de 2008, el gobierno de Irak anunció los primeros contratos para empresas conjuntas, los que fueron licitados a tres consorcios financieros iraquí-europeos para operar grandes fábricas de cemento en Muthanna, Al Qaim y Kirkuk. Cada una de estas propuestas, valorada como promedio en más de US\$ 100 millones en inversiones extranjeras, entregan la responsabilidad de administración operacional de cada fábrica de cemento al grupo respectivo de inversionistas mientras el gobierno iraquí se mantiene como su propietario. Los inversionistas administrarán la empresa, aumentando el actual ritmo promedio de producción en 250 miles de toneladas de cemento por año hasta un promedio de 1,8 millones de toneladas por año, obteniendo

la mayor parte de las ganancias por 15 años. Se generarán más de 5.000 puestos de trabajo bajo los términos de esta propuesta de transacciones.

Dado el ambiente de seguridad que han constituido desafíos a Irak durante los últimos cuatro años, estas primeras empresas conjuntas representan un modelo empresarial altamente deseable y rentable tanto para el inversionista como para el gobierno iraquí. El gobierno de Irak adquiere una pericia de talla mundial en la operación de fábricas, puesto que un fabricante internacional de cemento forma parte de cada consorcio, mientras que el inversionista se beneficia de la participación activa del gobierno iraquí en términos de la seguridad como el desarrollo del área circundante durante el plazo del acuerdo.

Estos acuerdos iniciales, en su fase final de negociaciones legal al momento de publicación de este artículo, representa un gran progreso para el gobierno iraquí y para la *TFBSO* en su gestión de apoyo a la revitalización de la industria iraquí, como un paso para el desarrollo del sector privado en Irak. La idea de centenares de millones de dólares de capital extranjero privado ingresando en lugares como Muthanna, Al Qaim y Kirkuk no parecía posible hasta hace unos meses. Aún hoy, gracias a las mejoras de seguridad a lo largo del país bajo la dirección de la *MNF-I*, se están empezando a realizar inversiones extranjeras. La *TFBSO* tiene esperanzas de que se anunciaran más iniciativas empresariales conjuntas y el inicio de nuevas operaciones industriales durante los meses venideros—muestras adicionales de la normalidad que echa raíces en Irak a medida que se mejora la seguridad.

**Inversiones privadas.** En septiembre de 2007, tras las audiencias oficiales convocadas en el Congreso de EUA en las cuales el General David Petraeus, Comandante de la Fuerza Multinacional en Irak, y Ryan Crocker, el Embajador de EUA en Irak, presentaron un informe situacional sobre la seguridad después del despliegue acelerado de fuerzas, el desarrollo político y la estabilización de la situación económica en Irak, señalando que había un creciente interés de los inversionistas extranjeros para invertir en Irak.

Este interés fue inesperado. La Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak había enfatizado la importancia de la

inversión extranjera y de la presencia corporativa global en Irak desde el principio de su esfuerzo, generando el apoyo de organizaciones, como la Cámara de Comercio de EUA y de la Junta Empresarial de Defensa del Departamento de Defensa, para solicitar la participación de compañías en apoyo del desarrollo económico en Irak. Estos esfuerzos produjeron inicialmente una participación empresarial muy dinámica, pero el interés de las empresas norteamericanas disminuyó considerablemente a finales de la primavera de 2007. Los motivos mencionados en aquel momento se vincularon con la reducción del apoyo popular norteamericano a la misión en Irak. La *TFBSO* redujo sus esfuerzos para motivar la

participación de las compañías norteamericanas en Irak debido a esta reducción de interés. Sin embargo, a la fecha sólo 15 de las 29 corporaciones norteamericanas e internacionales que patrocinó la *TFBSO* en Irak durante el invierno y primavera de 2007 han efectuado negocios o presentado propuestas para desarrollar nuevos negocios, los que aún se encuentran en proceso de evaluación.

El interés surgido entre los inversionistas por Irak después de septiembre pareciera provenir de la percepción creciente de que no se presenciara una súbita reducción o eliminación de la presencia norteamericana y que la estrategia que impuso el despliegue acelerado de efectivos mostró

1. CE de Industrias Mecánicas (SCMI), Iskandariyah ◀★
2. CE de Industria Automotriz (SCAI), Iskandariyah ◀★
3. CE Iraquí de Cemento, Faluya ◀
4. Iraqi United Gypsum, Faluya
5. CE de Vidrio y Cerámica – Vidrio Cilindrado, Ramadi
6. CE de Vidrio y Cerámica – Objetos de Cristal, Ramadi
7. CE de Vidrio y Cerámica – Baldosas de Cerámica, Ramadi ◀★
8. CE de Vidrio y Cerámica – Instalaciones Fijas de Cerámica, Ramadi ◀★
9. CE Al Sumood – Estructuras de Acero, Taji
10. CE Al Sumood – Fundidora, Taji
11. CE Nassr de Industrias Mecánicas– Remolques, Taji ◀★
12. CE Nassr de Industrias Mecánicas– Fundidora, Taji
13. CE Nassr de Industrias Mecánicas– Taller de Máquinas, Taji
14. CE de Cemento del Norte – Badoush, Mosul
15. CE de Cemento del Norte – Sinjar, Sinjar ◀
16. CE de Medicinas y Suministros Médicos – Ninawah, Mosul
17. CE de Cemento Iraquí, Al Qa'im
18. CE de Fosfatos, Al Qa'im
19. CE Diyala de Industrias de Energía Eléctrica – Transformadores, Baqubah ◀
20. CE Diyala de Industrias de Energía Eléctrica – Contadores de Energía Eléctrica, Baqubah
21. CE Diyala de Industrias de Energía Eléctrica – Cable de Fibra Óptica, Baqubah
22. CE de Fertilizante – Del Norte, Baiji ◀
23. CE de Mercancías Hechas a Mano y Listas para Uso, Najaf ◀★
24. CE de Industrias de Productos de Goma, Najaf ◀
25. CE de Industrias Textiles – Hila, Hila ◀★
26. CE de Industrias Algodoneras, Bagdad ◀★
27. CE de Industrias de Productos de Cuero, Bagdad
28. CE Al Furat – Químicas, Al Hindiyah ◀
29. CE That Al Sawary de Industrias Químicas – Polivinilo Acetato (PVA), Taji
30. CE That Al Sawary de Industrias Químicas – Resinas, Taji
31. CE de Medicinas y Suministros Médicos – Samarra
32. CE de Industrias Petroquímicas, Basrah ◀★
33. CE de Fertilizantes – Del Sur, Basrah ◀
34. Fábrica Harir de Procesamiento de Concentrado de Tomates y Frutas Paste, Harir
35. CE de Construcción – Pilares de Concreto, Mosul
36. CE de Industrias Pesadas (HEESCO), Doura ◀★
37. CE de Alfombras Hechas a Mano, Bagdad ◀★
38. CE de Industrias de Papel, Basrah
39. CE Ur de Ingeniería Industrial, Talil
40. Compañía del Norte de Fabricación de Muebles, Ninawah ◀★
41. Fábrica Bagdad de Fabricación de Muebles, Bagdad
42. CE de Industrias Algodoneras, Bagdad
43. CE de Industrias de Energía Eléctrica (SCEI), Bagdad ◀★
44. CE de la Industria de Aceites Vegetales, Bagdad
45. CE Al Monsour, Bagdad
46. CE de Tabaco y Cigarrillos, Bagdad
47. Energía Eléctrica Bagdad, Bagdad
48. CE de Pilas, Bagdad
49. CE de Construcción – Cantería, Bagdad
50. CE de Lanería, Bagdad ◀★
51. CE de Productos Lácteos, Bagdad ◀
52. CE Al Furat – Detergentes, Hindiyah ◀★
53. CE de Construcción – Cantería, Erbil
54. CE Meridional de Cemento - Sedda, Sadat al Hindia
55. Embotelladora Kani, Kani
56. Textiles Kurdos, Erbil ◀
57. Matadero Nacional, Bagdad
58. Compañía de Ropa Sulymania, Sulymania
59. Fábrica Conjunto de Ladrillos UB, Dahok
60. Ropa Confeccionada Mosul, Mosul ◀★
61. Compañía de Producción de Comestibles Ahram, Dahok
62. Fábrica Nacional de Metales y Bicicletas, Mahmoudiyah ◀★
63. Ropa Confeccionada (RMC Company), Mahmoudiyah ◀
64. Compañía de Galleta de Al Hamara, Mahmoudiyah
65. Fábrica para la Preparación de Alimentos, Sulymania
66. CE para la Fabricación de Papel, Taji
67. Fábrica de Dahuk para la Preparación de Productos Lácteos, Dahuk
68. Fábrica de Al lkaa para la Fabricación de Productos Metales
69. Fábrica de Al Shaheed para la Fabricación de Productos Latones
70. Harina Tikrit ◀★
71. Muebles Tadjik ◀
72. Industria Electrónica Al Az (2 fábricas) ◀
73. CE de Industrias de Productos de Goma, Diwanayah Tire ◀★

Leyenda: CE = Compañía Estatal

◀ Las flechas indican uno o más proyectos de la *TFBSO* puestos en marcha en el sitio conjuntamente con los mandos multinacionales a nivel de división.

★ Las estrellas indican cuales fábricas empezaron o con un incremento material del ritmo de producción o del índice de empleo como resultado de esfuerzos realizados por la *TFBSO*

Figura 6. Fábricas evaluadas por la *TFBSO*

<b>Zona Geográfica</b>	<b>Áreas iniciales de interés para inversionistas</b>
Bagdad—Zona Internacional, Abu Nawas, Calle Haifa	Hoteles, suelos empresariales y comercios al detalle, administración, servicios alimenticios, procesamiento de alimentos y servicios de construcción.
Aeropuerto Bagdad	Hoteles, suelos empresariales y comercios al detalle, servicios para convenciones
Iskandariyah	Ensamblaje y fabricación industrial, mantenimiento
Najaf	Hoteles e infraestructura turística y servicios relacionados
Karbala	Hoteles e infraestructura turística y servicios relacionados, agroindustria
Basra (incluyendo el aeropuerto)	Hoteles, suelos empresariales y comercios al detalle, servicios profesionales, servicios de apoyo al sector petroquímico
Región kurdo	Inversiones hechas por grupos representando una gran diversidad de intereses a través de los sectores industriales en proceso. Surge una activa economía de mercado.

**Figura 7. Áreas de prioridad y oportunidades para hacer inversiones directas extranjeras**

señales positivas en cuanto a la situación de seguridad. Los inversionistas comenzaron a buscar información fidedigna sobre las áreas seguras del país que estuviesen en condiciones de iniciar nuevos negocios.

Existe una sensación persistente entre los inversionistas sobre el potencial que exhibe Irak para su prosperidad, no solamente como una nación productora de petróleo sino también como una economía diversificada en una región crítica del mundo. Mientras continúan las discusiones sobre la estructura legal necesaria para el desarrollo del sector de hidrocarburos en Irak y la forma para compartir los ingresos entre las diversas sectas y regiones, existe una magnífica oportunidad para los inversionistas que pretenden incursionar en otras áreas industriales desde un nivel básico—momento en el cual las inversiones tempranas, en una región que está en proceso de desarrollo, produce los mejores rendimientos.

Para satisfacer este interés, la Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak formó un equipo de inversiones extranjeras directas en octubre de 2007. Este grupo, integrado por experimentados profesionales de la banca de inversiones, facilita la participación de los

inversionistas extranjeros en Irak, identificando oportunidades para generar nuevos e inmediatos negocios en asociación con el gobierno de Irak. El interés primordial de los inversionistas se focaliza en los proyectos de construcción nuevos, concretamente en hoteles, comercio al por menor, construcción de instalaciones para empresas y la administración de bienes raíces. Como consecuencia de la carencia de desarrollo en el área de los bienes raíces en Irak durante los últimos 18 años, existe una elevada demanda por hoteles y el desarrollo de oficinas e instalaciones empresariales en previsión de una expansión comercial, inducida por las compañías petrolíferas que se interesen en Irak en los años venideros.

Las zonas geográficas de interés inicial y las oportunidades de inversiones asociadas se muestran en la figura 7. Se seleccionaron estas zonas debido a su estado actual de seguridad y de acuerdo a los datos a nivel nacional y provincial proporcionados directamente por el gobierno iraquí.

**Situación de las inversiones privadas.** La Fuerza de Tarea para Operaciones de Comercio y Estabilización en Irak ya ha formulado una propuesta, que está en la fase final de análisis

y negociación con el gobierno de Irak, para la construcción de un nuevo hotel por una cadena hotelera internacional en terrenos ofrecidos dentro de la Zona Internacional. Existen en proceso de formulación otras propuestas de inversiones para la construcción de hoteles y oficinas en Bagdad y Basra, así como de procesamiento de alimentos, servicios alimenticios y proyectos de construcción industrial nuevos. Asumiendo que se mantienen las mejoras en cuanto a seguridad durante los próximos meses, hay motivo para ser optimistas en cuanto al aumento de la tasa de inversión extranjera así como en la expansión de nuevos proyectos de construcción y de desarrollo empresarial, financiados por privados, en el futuro cercano.

### Situación de recomendaciones anteriores

En mi artículo publicado con antelación, hice tres recomendaciones concretas con respecto a la revitalización de la situación económica iraquí. Una de estas, el alineamiento del desarrollo económico con la reconciliación política, fue explicada previamente y continúa formando parte de la estratégica general de la *TFBSO*.

La segunda recomendación concentró la atención en la necesidad de formular políticas estándares en cuanto a tarifas y comercio internacional para Irak. Desde el año 2003, las tarifas sobre productos importados han sido suspendidas—convirtiendo a Irak en un mercado absolutamente libre y abierto para todos los bienes de consumo internacionales. Esta situación no es estable, especialmente para industrias tales como la agrícola y la de procesamiento de alimentos, las cuales permanecen en estado de producción deprimida. Al momento de publicación de este artículo, la suspensión de todas las tarifas sigue vigente.

La última recomendación consistía en la restauración de la situación financiera de las fábricas estatales decomisadas en el año 2003. La cancelación de los saldos fue un paso central que produjo el cierre de las fábricas estatales puesto que las privó del capital necesario para comprar las materias primas, el mantenimiento preventivo, servicios y nuevo equipamiento. La *TFBSO* implementó esta recomendación en conjunto con el gobierno iraquí, luego se percató

que el proceso de restauración de los saldos sería lento, dado el ritmo de revitalización industrial que se intentaba alcanzar.

En lugar de restaurar los saldos bancarios, el Ministro de Finanzas iraquí llevó a cabo una estrategia alternativa asignando una parte del presupuesto del gobierno iraquí al Ministerio de Industrias y Minerales con el propósito de proporcionar capital a las instalaciones industriales inactivas. US\$ 400 millones del presupuesto del año 2008 han sido asignados al MIM, los cuales superaron el valor aproximado de los saldos decomisados en el año 2003. El MIM colabora con la *TFBSO* para maximizar el efecto neto de ese presupuesto. Para mostrar la importancia de la decisión tomada por el gobierno iraquí, el capital asignado para el MIM durante el año 2007 fue del orden de US\$ 30 millones.

### Próximos pasos

Las dos áreas de enfoque inicial para la fuerza de tarea, apoyo a la contrataciones y la revitalización industrial, son ahora los objetivos de un nuevo direccionamiento estratégico, diseñado para estimular un rápido crecimiento de los negocios privados y la capacidad de las grandes empresas industriales para adaptar sus operaciones en apoyo a los amplios objetivos de desarrollo económico iraquí.

En el campo de las contrataciones y de los estímulos económicos directos, el próximo paso es el de aprovechar la oportunidad de obtener la información recolectada por el *JCC I/A* sobre las compañías iraquíes. Se debe recordar que más de 3.900 empresas privadas iraquíes han sido registradas, se les han adjudicado contratos por bienes o servicios y se ha calificado su rendimiento como distribuidor de Departamento de Defensa. El Sistema Conjunto de Contrataciones de Contingencia posee a la fecha datos de los últimos 18 meses, los cuales representan más de un billón de dólares en contrataciones para estas compañías. Esta base de datos es una valiosa y útil fuente de información para el futuro desarrollo empresarial en Irak. Con el apropiado apoyo y consejo del *DOD* y la asesoría de las instituciones financieras internacionales y el gobierno de Irak, la *TFBSO* se esfuerza por identificar los mecanismos adecuados que permitan a los inversionistas privados invertir en estas compañías iraquíes. La fuerza de tarea

cree que estas empresas, en su mayoría de tamaño pequeño e intermedio, podrían eventualmente conformar la columna vertebral de uno o más fondos de crecimiento, los que permitirían a los individuos invertir en el futuro de Irak. Esto proveería un canal para la obtención de capital a los empresarios iraquíes, posibilitando un crecimiento más rápido y los consiguientes amplios beneficios económicos.

En el campo de la revitalización industrial, la fuerza de tarea aplicará las prácticas estandarizadas de administración para las inversiones empresariales al proceso de asignación de nuevos fondos a las fábricas iraquíes inactivas o de bajo nivel de producción. Los directores de las fábricas están recibiendo capacitación para la elaboración de planes empresariales, estrategias de marketing y planes para la inversión de capital. Para acceder a nuevos fondos, estas fábricas deben someter sus planes y estrategias a un proceso de revisión. A las solicitudes se les integrará los requisitos del comandante para aumentar el índice de empleo y de estabilización en cada área de operación dentro de Irak, y se asignarán los fondos basados en la combinación de estos criterios. El proceso riguroso utilizado para la asignación de los fondos empleados a la fecha se mantendrá vigente—pero durante la próxima fase emplearemos los fondos para motivar a los directores de fábricas a adherirse a las prácticas empresariales internacionales estandarizadas. De hecho, muchos directores de fábricas ya son expertos en las prácticas empresariales internacionales, y para ellos este proceso ha resultado relativamente fácil de adoptar. Esta metodología basada en inversiones preparará a las empresas estatales para tratar del futuro a medida que buscan obtener la capital de fuentes privadas de financiación y a medida que el proceso de privatización de estas fábricas se lleva a cabo durante los años por venir.

## Integración general

La *TFBSO* colabora con los mandos de la *MNF-I* y el gobierno iraquí para estimular el rápido establecimiento de los elementos necesarios para desarrollar una economía industrial moderna. Una sólida infraestructura de comunicaciones que posibilita un sector bancario transparente, moderno, ordenado y capaz de sustentar empresas pujantes de tamaño pequeño, intermedio y grande es la visión económica establecida por el gobierno

iraquí para Irak. Las mejoras de seguridad han sido considerables, generando un sentido prudente de optimismo e intereses por parte de instituciones financieras privadas extranjeras y las corporaciones de inversionistas. Sin embargo, el esfuerzo está en embrión y queda mucho por hacer para que esta visión se haga realidad.

Este es un momento crucial. Ahora es el momento oportuno para la aplicación integral de desarrollo económico en apoyo de la doctrina de operaciones de contrainsurgencia. Ahora es la oportunidad para apoyar al pueblo iraquí en su deseo de prosperidad, en una sociedad étnica y religiosamente diversa, segura y abierta. Ahora es el momento para hacer inversiones internacionales de alto riesgo y de gran rendimiento, en una nación que muestra gran potencial para generar prosperidad a largo plazo. Aprovechando estas oportunidades continúa siendo el desafío del día.**MR**

---

## NOTAS

1. Manual de Campaña 3-24 del Ejército de EUA, *Contrainsurgencia* (Washington D.C.: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA, 2006), pág. 1-27.
2. Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional (*USAID*), *Employment Participation and Unemployment in Iraq* (Washington D.C. Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA, mayo de 2006).
3. La Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia Occidental (*ESCWA*), *Estimates and Forecasts for GDP Growth in the ESCWA Region 2007-2008*, 7 de diciembre de 2007.
4. Comité Presupuestario de la Casa de Representantes del Congreso de EUA, *Hearing on the Growing Cost of the Iraq War*, 24 de octubre de 2007.
5. Case New Holland Incorporated—comunicado de prensa, *Case New Holland Announces Sales of 200 Tractor Kits to Restart Assembly Operations at Iraq Factory*, 31 de enero de 2008.

\*\*\*\*\*

El autor desea agradecer al Teniente General Raymond Odierno por su visión inquebrantable y por haber dado su apoyo operacional a los esfuerzos de desarrollo económico de la fuerza de tarea durante su período al mando del Cuerpo Multinacional en Irak, así como al General de División Darryl Scott por su liderazgo y colaboración visionaria con la fuerza de tarea en todos los aspectos relacionados con la aplicación de nuestros contratos y relaciones empresariales asociadas, como instrumento de desarrollo económico durante su período de servicio como Comandante del Comando Conjunto de Contrataciones en Irak/Afganistán.